



**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS
DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

**UNIDAD MÉRIDA
DEPARTAMENTO DE ECOLOGÍA HUMANA**

Turismo de hacienda, mercantilización cultural y participación comunitaria.
Los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya

Tesis que presenta
Irma Gabriela Fierro Reyes

para obtener el grado de

Maestra en Ciencias

en la especialidad de

Ecología Humana

Directora de Tesis: Dra. Ana García Silberman

Mérida, Yucatán, México

Febrero 2014

*A Ricardo, Romina y Roque,
mis compañeros de viaje en esta aventura de vida llamada Yucatán.*

*A Leonor y Pedro,
quienes partieron en el transcurso de este trabajo, llevándose un pedazo de mi corazón.*

AGRADECIMIENTOS

“Sólo un exceso es recomendable en el mundo: el exceso de gratitud.”
Jean de La Bruyere

En primer lugar quiero agradecer al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme apoyado económicamente otorgándome una beca de posgrado, sin la cual hubiera sido imposible cursar la maestría.

En segundo lugar quiero agradecer al Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional, Unidad Mérida, Departamento de Ecología Humana, quien me acogió como alumna durante estos dos años y me apoyó económicamente para mi asistencia al XXIX Congreso Latinoamericano de Sociología 2013, el cual se realizó en la ciudad de Santiago de Chile y en el que presenté una parte de mis resultados de investigación.

Este trabajo no se hubiera realizado sin la intervención y la atinada visión de una mujer excepcional, a quien le debo tantas cosas. Me refiero a mi directora de tesis, la Dra. Ana García de Fuentes, quien desde el principio (desde aquella mañana que tomó el teléfono en la primavera de 2011) se comprometió conmigo académica y personalmente, trabajando arduamente, dedicando muchas horas de su tiempo para encauzarme, corregirme, leerme y escucharme. Ella no sólo se ha preocupado por exigirme excelencia a la hora de trabajar, sino que ha velado por mi bienestar personal en múltiples ocasiones; no en vano siempre he dicho que la Dra. Ana es “mi mamá en Yucatán”. Por sus enseñanzas, sus consejos, su conocimiento compartido, sus amenas charlas en el cubículo y por la confianza depositada en mí, toda mi admiración y agradecimiento. Espero algún día llegar a ser como usted.

Quiero agradecer también a los miembros que integran mi comité asesor: la Dra. Dolores Cervera, el Dr. Lane Fargher y el Dr. Gustavo Marín, ya que jugaron un papel fundamental en esta investigación. Sus comentarios, observaciones, correcciones y sugerencias le dieron sentido a mi trabajo. Me siento afortunada por haber contado con ustedes, porque estoy convencida de que formamos un gran equipo. Los admiro enormemente por su trayectoria académica, pero sobre todo por su calidez humana. Mil gracias por todo.

Agradezco a todos los investigadores que conforman el Departamento de Ecología Humana, por sus enseñanzas en el salón de clases y por sus comentarios en las presentaciones de avances. Mil gracias al Dr. Salvador Montiel, al Dr. Miguel Ángel Munguía, al Dr. Federico Dickinson, a la Dra. Teresa Castillo, a la Dra. Almira Hoogesteyn y a la Dra. Julia Fraga.

Muchas gracias al personal técnico y administrativo del Departamento, en especial a Leonor, Ligia, Celeste y Fabiola, por auxiliarme oportuna y alegremente siempre que lo necesité. A Dalila por ser una de las personas más eficaces y serviciales que conozco. Por su gran calidad como persona y amiga.

De igual manera quiero agradecer a todos los que han formado parte del seminario de tesis organizado por la Dra. Ana García. Por todo lo que hemos aprendido y construido juntos. Con cariño a mis “hermanitos de tesis” Kena, Manuel y Toño, así como a Gilberto, Angélica y Fany.

Un agradecimiento para mis compañeros de maestría, por crear un ambiente de trabajo ameno y respetuoso, por compartir conmigo este proceso de aprendizaje y descubrir juntos qué es la Ecología Humana. De manera especial

a Pía, Pedro y Daniela por tantos momentos de trabajo, estrés, reflexión, felicidad y tristeza. A Maricarmen por su gran amistad y apoyo incondicional, por abrirme las puertas de su casa y permitirme convivir con su familia. A Malena por la enorme dicha de encontrarnos en esta vida; por la consumación de una hermosa amistad que espero me acompañe el resto de mis días.

Quiero agradecer a todas y cada una de las personas que hicieron posible mi trabajo de campo y que son protagonistas de esta tesis. Muchas gracias a los miembros de la Fundación Haciendas de Mundo Maya, por abrirme las puertas de su institución y permitirme conocer su trabajo. A Marilú Hernández, Carola Diez, Roxana Quintal, Araceli Espadas, Leticia Basurto y Paulina Escalante. A todo el equipo de facilitadores, en especial a Miriam, Miguel, Marcos, Anahí, Neyfi, así como a todos los empleados que alguna vez me atendieron.

Todo mi agradecimiento para las artesanas de Temozón y Santa Rosa por acogerme en sus talleres, por abrirme las puertas de sus hogares, por resolver todas mis dudas, por enseñarme y confiarme tantas cosas; es todo un honor conocerlas. Mil gracias a doña Edith y a doña Rita por adoptarme, por todos los momentos que compartimos. Un agradecimiento especial a los empleados de las haciendas, por su hospitalidad, su calidez y servicio. Mi cariño para Nicolás, Rodrigo y David, mis compañeros de casa en Temozón, con quienes me divertí tanto; sin ustedes mi trabajo de campo no hubiera sido el mismo.

La decisión de cursar una maestría fuera de Chihuahua me mostró quiénes son mis verdaderos amigos, aquellos que sin importar el tiempo, la distancia o las direcciones que han tomado nuestras vidas, han estado siempre conmigo. Hoy quiero agradecerles todo su apoyo a: Ivette, Jorge, Cynthia, Miguel, Dora,

Tulio, Lenin, Susana, Bertha, Jesús, Christian, Harmon, Checho, Gabriela, Paola, Priscila, María, Mishelle, Luisa y Ana. Los quiero mucho.

Quiero agradecer profundamente a la familia Rodríguez González, a la cual pertenezco, por ser mi motor, por impulsarme y cobijarme entrañablemente con su alegría y cariño; por ser parte esencial de mi historia y del camino que estamos trazando juntos Ricardo y yo. Todo mi amor para Blanca, Ricardo, Alex, Juan, Ileana, Blanquita, Husai, Paulina y Evelyn. Dios los bendiga siempre y me permita compartir con ustedes muchísimos años más.

Mi amor y mi eterna gratitud para mis padres, a quienes les debo todo lo que soy; por confiar en mí, por apoyarme incondicionalmente; por abrir mis alas e impulsarme a volar muy alto. Cada día estoy más orgullosa de ustedes, de la educación que recibí y de los principios que me inculcaron. No hay día que no los extrañe. Los amo y le pido a Dios que me dé el tiempo, la salud y los medios necesarios para recompensarles todo lo que han hecho por mí.

No puedo dejar de agradecerle a mi cómplice, mi mejor amigo, mi confidente y mi compañero de vida, el amor y el apoyo incondicional que me ha brindado en esta etapa de nuestras vidas. Ricardo, sin ti nada de esto hubiera sido posible. Por no dudar ni un sólo momento en emprender nuestro viaje a Yucatán, aunque ello significara estar lejos de lo que amamos. Todas las mañanas le doy gracias a la vida por ponerte en mi camino y por lo afortunada que soy contigo. Te amo mi eterno “enahmorado”.

Gracias a Dios por el don de la vida, por acompañarme en todo momento, a pesar de las pruebas cotidianas; por su amor y su gran generosidad hacia mí.

RESUMEN

El turismo es un fenómeno dinámico, que se caracteriza por crear nuevas formas de consumo y transformar los contextos en los que se desenvuelve. Lo anterior va de la mano con procesos de mercantilización cultural y la emergencia de nuevas modalidades turísticas, que son promovidas por organismos públicos, privados o asociaciones civiles. En este contexto surge el turismo de hacienda en la península de Yucatán, una modalidad de turismo cultural que desde la década de los años noventa se ha dedicado a la compra-venta y restauración de antiguas haciendas henequeneras para convertirlas en exclusivos hoteles boutique. En este trabajo se analiza el caso de los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya (FHMM), un proyecto productivo que se implementa en el estado de Yucatán y en el que se involucran el turismo de hacienda, el trabajo artesanal de mujeres mayas y la estrategia de responsabilidad social de una de las familias empresariales más importantes de México. Los talleres artesanales son parte de un modelo de intervención comunitaria diseñado por la FHMM, encaminado al desarrollo local de las poblaciones participantes y al empoderamiento de las mujeres indígenas. El objetivo de la investigación fue determinar en qué consisten las estructuras de poder, los mecanismos de sustentabilidad y de participación comunitaria, así como las relaciones socioeconómicas que se han generado a partir de la implementación de este modelo de talleres artesanales. A través de un enfoque de Ecología Humana y haciendo uso de una metodología etnográfica, se llevó a cabo un periodo de trabajo de campo en dos de las localidades con las que trabaja la institución: Temozón y Santa Rosa. En ambas se realizó observación participante, se aplicó una encuesta socioeconómica a una muestra de mujeres trabajadoras (artesanas y no artesanas), un conjunto de entrevistas a empleados de la fundación, ex artesanas y artesanas, así como un par de relatos de vida a dos de ellas. Como resultado se observó que los talleres artesanales enfrentan una serie de problemas que de manera general pueden resumirse en dos grandes ejes: la dependencia y los ineficaces canales de comunicación generados por la propia FHMM, los cuales expresan una serie de contradicciones que no permiten el cumplimiento cabal de los objetivos planteados por la institución. Además, el esquema de producción artesanal impuesto por la institución despoja a los creadores de aspectos como el acceso a la materia prima, el desarrollo de la creatividad y la comercialización. Sin embargo, a pesar de estas dificultades, los talleres se han conformado como lugares antropológicos en las localidades de estudio. Para las artesanas son un espacio de construcción identitaria que se ha insertado en su vida cotidiana. Para el grupo benefactor de la FHMM, son un lugar que le permite proyectarse como uno de los corporativos líderes en el ámbito filantrópico mexicano. Esto ha tenido como resultado importantes implicaciones en el contexto local, como lo es la transformación de las mujeres participantes en agentes políticos y la conformación de una nueva generación de jóvenes interesada en asumir el control político de su entorno inmediato. El futuro de los talleres artesanales está en manos de este grupo de jóvenes y dependerá de las decisiones que tomen al asumir los procesos de gestión política y social en sus localidades.

ABSTRACT

Tourism is a dynamic phenomenon, which is characterized by the creation of new forms of consumption and the transformation of the contexts in which it operates. The foregoing is accompanied by the commodification of culture and the emergence of new forms of tourism, which are promoted by either public agencies, private interests, or civil partnerships. In this context, tourism of haciendas in the Yucatan Peninsula arose. This form of cultural tourism has existed since the early nineties and is dedicated to the sale, restoration, and transformation of old henequen haciendas into exclusive boutique hotels. In this thesis, I analyze the case of handicraft workshops organized by the Haciendas del Mundo Maya Foundation (FHMM). FHMM, directed by one of the leading business families in Mexico, is a productive project that has been implemented in the state of Yucatán and involves the tourism of haciendas, the production of handicrafts by Maya women, and a social responsibility strategy. The handicraft workshops are part of a community intervention model, which is aimed at local development, participation, and empowerment of indigenous women. The objective of the research was to determine the nature of power structures, community participation, and socio-economic relations, as well as mechanisms of sustainability, that have been generated by the implementation of this undertaking. Through a human ecology approach and using an ethnographic methodology, I conducted fieldwork in two of the locations selected by FHMM for this project: Temozón and Santa Rosa. In both locations, participant observation was carried out, a socioeconomic survey was applied to a sample of women workers (non-artisans and artisans), and a set of interviews with employees of the foundation, former artisans, and artisans were obtained. In addition, life stories of two of the artisans were recorded. As a result, I was able to document a number of problems in the craft workshops, which can be summarized as follows: workshops are dependent on and have ineffective communication channels with FHMM. This situation has been cultivated by FHMM and is expressed in a series of contradictions that hamper the ability of the workshops to complete the goals set by the institution. Furthermore, the handicraft production scheme imposed by this institution strips artists of access to raw materials, as well as a role in the creative process and commercialization. However, despite these difficulties, craft workshops have been appropriated by the artisans and socially constructed as places in an anthropological sense. For craftswomen, they are spaces where identities are constructed, which are inserted in their quotidian lives. As such, they have had an extremely important impact at the local level by transforming the participating women into political actors and by creating a new generation of young people interested in taking political control of their immediate surroundings. The future of craft workshops in the hands of this group of young people will depend on decisions they make with respect to assuming responsibility for the formation of political and social policy in their localities. Conversely, for FHMM, as the benefactor, the workshops are places that allow it to project itself as one of the leading corporations in the ambit of Mexican philanthropy.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE FIGURAS	xi
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	7
1.2. Justificación	14
1.3. Objetivo general	16
1.4. Objetivos particulares	16
1.5. Hipótesis	17
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1. La diversificación del turismo y la mercantilización cultural	19
2.2. La mercantilización de la cultura y la producción del espacio	23
2.3. El efecto multiplicador del turismo	26
2.4. El turismo y su relación con el desarrollo sustentable	30
2.5. La producción artesanal en el contexto de la participación y el turismo .	41
3. METODOLOGÍA	46
3.1. Tipo de estudio	46
3.2. Sitios de estudio	49
3.3. Grupo de estudio	54
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación	55
4. RESULTADOS	66
4.1. El origen de los talleres artesanales	66
4.2. La experiencia en los talleres artesanales	90
4.3. Los impactos de los talleres artesanales	141
4.4. Impactos económicos	142
4.5. Impactos sociales	159
4.6. El futuro de los talleres artesanales	168
5. DISCUSIÓN	170
5.1. Implicaciones de la organización laboral en los talleres	170
5.2. ¿Son los talleres artesanales un “lugar antropológico”?	176
5.3. Participación, toma de decisiones y empoderamiento	191
5.4. El proceso de repatronaje	198
5.5. Contradicciones del modelo de trabajo de la FHMM	204
5.6. Cambio sociocultural a larzo plazo	212

6. CONCLUSIONES	220
7. BIBLIOGRAFÍA	228
8. ANEXOS	237

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo de intervención comunitaria de la Fundación Haciendas del Mundo Maya.	14
Figura 2.	Ubicación de los sitios de estudio.	54
Figura 3.	Categorías y rangos de edad para interlocutores.	64
Figura 4.	Participantes en el proceso de investigación y recolección de datos.	65
Figura 5.	Organigrama de la FHMM.	73
Figura 6.	Primera etapa de trabajo y el surgimiento de los talleres artesanales.	79
Figura 7.	Orígenes de los talleres artesanales. Comparación entre el modelo inicial de FCB (etapa 1) y el modelo implementado a partir de 2002 por la FHMM (etapa 2).	83
Figura 8.	Localidades con las que trabaja la FHMM, año de inicio y líneas estratégicas.	85
Figura 9.	Segunda etapa de trabajo, surgimiento y consolidación de la FHMM.	85
Figura 10.	Líneas estratégicas de la Fundación Haciendas del Mundo Maya, acciones y resultados cuantitativos para el año 2011.	86
Figura 11.	Tercera etapa de trabajo, la evaluación interna y el proceso de graduación.	90
Figura 12.	Clasificación de facilitadores comunitarios.	101
Figura 13.	Participación diferenciada en los talleres artesanales.	105
Figura 14.	Vías y mecanismos empleados para la toma de decisiones en los talleres.	136
Figura 15.	Edad mujeres trabajadoras, Temozón.	143
Figura 16.	Escolaridad mujeres trabajadoras, Temozón.	144
Figura 17.	Mujeres que trabajan o han trabajado en los talleres artesanales, Temozón.	145
Figura 18.	Edad mujeres trabajadoras, Santa Rosa.	148
Figura 19.	Escolaridad mujeres trabajadoras, Santa Rosa.	149
Figura 20.	Mujeres que trabajan o han trabajado en los talleres	150

artesanales, Santa Rosa.

Figura 21.	Ingresos mujeres trabajadoras, Temozón.	154
Figura 22.	Ingresos mujeres trabajadoras, Santa Rosa	154
Figura 23.	Ingreso mensual, horas de trabajo e ingreso calculado por hora, Temozón.	155
Figura 24.	Ingreso mensual, horas de trabajo e ingreso calculado por hora, Santa Rosa.	156
Figura 25.	Estadístico de contraste, Temozón.	157
Figura 26.	Rangos, Temozón	158
Figura 27.	Estadístico de contraste, Santa Rosa.	158
Figura 28.	Rangos, Santa Rosa.	159

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación explora el caso del turismo de hacienda en la península de Yucatán, a partir de la conformación, la experiencia laboral, la organización social, la apropiación espacial y los mecanismos de participación comunitaria que se derivan de los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya (FHMM), un organismo no gubernamental ligado a un complejo hotelero de haciendas de lujo que se ubica en la zona henequenera de los estados de Yucatán y Campeche.

A su vez, la FHMM pertenece a una de las familias más representativas de la escena empresarial en México y surge con el objetivo de alcanzar el desarrollo económico y social de la población maya que habita en el medio rural yucateco, dedicándose de manera especial a la creación y la puesta en marcha de proyectos productivos dirigidos a las mujeres, como es el caso de los talleres artesanales. El trabajo de la FHMM es el reflejo de una tendencia actual, en la que diversos organismos civiles se suman a la promoción de las actividades turísticas, sobre todo si estas se encuentran ligadas a la conservación del patrimonio cultural y natural de los lugares.

Por su parte, el turismo de hacienda ha logrado posicionarse con éxito en la oferta turística de la península de Yucatán, colocándose desde su origen entre las preferencias de un tipo de público que busca exclusividad, confort y privacidad en el servicio de hospedaje, mientras que experimenta el hecho de vivir al interior de una “auténtica” comunidad maya.

Pero el auge del turismo de hacienda en Yucatán no es un hecho aislado. Forma parte del fenómeno turístico mundial, el cual es un proceso en constante crecimiento que involucra a distintas escalas, que se transforma continuamente y que pone de manifiesto el encuentro entre distintos mundos, imaginarios y formas de vida.

En las últimas décadas el turismo ha recibido un fuerte impulso por parte de diferentes organismos; ha sido adoptado por diversas instituciones gubernamentales, como una estrategia para generar empleos, activar ciertos sectores de la economía y alcanzar el desarrollo sustentable, todo como parte de una tendencia global que ha cobrado gran vitalidad a nivel internacional.

Dentro de dicha tendencia, todos los lugares pueden llegar a transformarse en objeto de interés turístico, aunque algunos de ellos han despuntado de forma considerable, posicionándose en las preferencias de los viajeros y convirtiéndose en la “bandera” que encabeza la promoción turística a nivel local, nacional o internacional, debido a sus atractivos naturales o por sus atributos históricos y culturales.

Pero el turismo va más allá del simple hecho de viajar. Detrás de cada viaje y de las intenciones que lo originan, existe una serie de factores que conforman la escena turística puesta al descubierto; es precisamente el interés por desentrañar lo que está “tras bambalinas” lo que ha motivado a numerosas disciplinas e investigadores a abordar el fenómeno del turismo a partir de distintas perspectivas y niveles de análisis.

El estudio sobre el turismo ha cobrado una vital importancia durante las últimas décadas, con una producción cada vez más fructífera que se caracteriza por analizar las múltiples realidades sociales y económicas que se derivan de él. Sin embargo, es importante señalar que esto no siempre ha sido así. Por ejemplo, en antropología el turismo representó por mucho tiempo el anti-*ethos* de la disciplina, ya que la construcción de desarrollos turísticos y la presencia misma del turista en los contextos locales representaba una “transgresión” a las formas “tradicionales” de vida para los antropólogos, que más bien estaban interesados por dar cuenta de la preservación de dichas idiosincrasias.

Este trabajo es el resultado del abordaje de una de las tantas escalas que se encuentran implicadas en el turismo; por tanto, es el eje articulador que modela las relaciones sociales, políticas y económicas de las que se da cuenta en la presente investigación.

Como mexicana originaria del norte del país, mis primeros referentes sobre la península de Yucatán surgieron en el seno de las aulas escolares, a través de los distintos niveles de mi formación académica. Sin embargo, a finales de la década de los años noventa, los estados de Quintana Roo, Yucatán y Campeche empezaron a sonar cada vez más fuerte en los medios de comunicación de mi entidad, Chihuahua, como reflejo del significativo impulso turístico que se le estaba dando a dicha región.

Pronto, Cancún y Chichen Itzá empezaron a posicionarse como destinos idóneos para vacacionar en mi contexto inmediato. Más tarde, ya entrados los primeros años del siglo XXI, la promoción de sitios como Tulum, Playa del Carmen, Holbox, Uxmal o las ciudades coloniales de Mérida y Campeche

hablaba de la expansión de la oferta turística en la península; conocer los flamencos en Celestún, visitar la ruta Puuc, pasear por Izamal “la ciudad amarilla” o pasar un día a bordo del “Lorencillo” se convirtieron en referentes obligados para quienes queríamos conocer las maravillas del fascinante “Mundo Maya”.

Guiados por todo este despliegue publicitario, en el año 2008 mis compañeros de universidad y yo (al igual que muchos otros jóvenes chihuahuenses) decidimos realizar nuestro viaje de graduación con destino a la península de Yucatán. Al visitar algunos de los lugares más emblemáticos de la región, se despertó en mí un interés por conocer aquello que estaba detrás de toda la escena turística, las distintas visiones y realidades etnográficas que convergían en pos de ella y sus implicaciones en el contexto local.

No fue hasta el año 2011, tres años después, que pude encauzar dichas inquietudes al conocer el Departamento de Ecología Humana del Cinvestav Unidad Mérida y posteriormente al ingresar a su programa de maestría, formando parte de la línea de investigación encabezada por la Dra. Ana García de Fuentes, la cual que tiene por objetivo analizar cómo se relaciona el turismo (a través de sus múltiples modalidades no masivas) con la conservación del medio natural y cultural y la manera en que impacta las condiciones de vida de las poblaciones involucradas en el contexto regional.

Como aspirante a la maestría en Ecología Humana y más tarde como estudiante de la misma, de todos los posibles casos que podía abordar relacionados con el turismo, encontré que existía un conjunto de talleres

artesanales ligados a una de las formas de turismo alternativo¹ más exclusivas de la península de Yucatán y que a su vez eran impulsados por una organización no gubernamental que representa la estrategia de responsabilidad social de una de las familias empresariales más importantes de México y que desde el inicio de la intensa campaña de promoción turística realizada en la región ha estado involucrada en el ámbito de la especulación inmobiliaria.

Es así que como resultado de este proceso de aproximación a la realidad etnográfica que gira en torno al turismo no masivo en la península de Yucatán, el presente trabajo de investigación analiza el caso de los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya, un proyecto productivo dirigido a mujeres mayas e inserto en un modelo de intervención comunitaria más amplio, que a su vez se encuentra ligado a una modalidad de turismo cultural característica de la región: el turismo de hacienda.

La creación de los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya, su consolidación como un proyecto productivo en el medio rural yucateco y las relaciones sociales que subyacen de ellos, son la expresión de las distintas implicaciones del turismo en el contexto local, las cuales van más allá de las meras actividades económicas e involucran aspectos de mercantilización cultural, así como factores relacionados con los imaginarios colectivos y las representaciones sociales de las poblaciones participantes.

Además, los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya son parte de una tendencia generalizada que se encuentra en boga tanto a

¹ Se utiliza el término alternativo para referirnos a las modalidades de turismo no masivas, sabiendo que detrás de dicha noción existe una discusión mucho más amplia.

nivel nacional como en el ámbito internacional, que corresponde a la efervescencia de estrategias de responsabilidad social que tienen por objetivo reconvertir al medio rural, detonando en él el desarrollo sustentable a partir de sus planes de trabajo, los cuales pueden o no estar vinculados a la actividad turística como factor de desarrollo social.

El objetivo de esta investigación es entender la manera en que funcionan los talleres artesanales, su forma de organización, el modelo de trabajo que han adoptado y en qué términos han establecido una relación entre la producción artesanal y las actividades turísticas vinculadas al turismo de hacienda.

A lo largo del trabajo se van exponiendo las diversas contradicciones que contiene el modelo de intervención comunitaria del que forman parte los talleres artesanales, a la vez que se evidencian los logros obtenidos en términos de empoderamiento femenino, desarrollo humano y participación a partir de la implementación de este proyecto productivo en las localidades de estudio.

Los resultados de la investigación giran en torno al origen de los talleres artesanales, el surgimiento de la Fundación Haciendas del Mundo Maya, la experiencia de trabajo, las formas de organización en su interior, los actores sociales involucrados y los principales conflictos que se desarrollan en ellos, así como el conjunto de impactos económicos y sociales que han tenido en las condiciones de vida de las mujeres participantes.

La investigación nos lleva a discutir aspectos como las transformaciones en la organización del trabajo y la producción artesanal que se gesta en los talleres

artesanales, la manera en que dichos espacios se han conformado como lugares antropológicos en las localidades de estudio, los mecanismos de apropiación espacial por parte de las artesanas que participan en el proyecto y la forma en que los talleres son empleados por el grupo empresarial que encabeza a la fundación como una plataforma de proyección filantrópica. Además, se analizan el tipo de relaciones sociales que se han generado en los talleres a partir del concepto de repatronaje, se discuten las contradicciones del modelo de trabajo de la Fundación Haciendas del Mundo Maya, así como los cambios socioculturales que su estrategia de intervención traerá consigo en el largo plazo.

1.1. Antecedentes

El turismo cultural es una modalidad de turismo que se caracteriza por impulsar la creación de destinos y complejos turísticos ligados a las manifestaciones culturales del entorno local y a un estilo de vida amigable con la naturaleza (Arroyo, 2011). En las últimas décadas el turismo cultural en México ha recibido un gran impulso por parte de los diferentes organismos de gobierno dedicados a la promoción turística, entre los que destacan la Secretaría de Turismo (SECTUR) a través de sus diversos programas y proyectos.

Dichas instituciones se han planteado como objetivos: a) lograr la diversificación de la oferta turística a través de la valoración y el rescate del patrimonio cultural (tangible e intangible), b) favorecer la promoción turística de diversos puntos a lo largo y ancho del país, c) crear sinergias entre los turistas y la población local; y d) sentar las bases para alcanzar el desarrollo sustentable de los contextos locales (Valdez, 2013).

De forma paralela, diversas iniciativas privadas se han sumado a la promoción de esta modalidad turística, creando productos y servicios que pueden o no ser complementarios a los programas implementados por el gobierno. Destacan los servicios de transportación, el negocio de las artesanías y la construcción de complejos hoteleros ligados al tema del patrimonio cultural y a los aspectos sociohistóricos de los destinos en los que se desenvuelven (Valdez, 2013).

En general, el turismo cultural en México se desarrolla a través de tres vertientes principales, las cuales son: a) la histórica-arqueológica, que se dedica a la promoción de los destinos que cuentan con vestigios prehispánicos, b) la artística-colonial, que gira en torno a las ciudades coloniales; y c) la folklórica-cultural, cuyos atractivos turísticos hacen referencia a la gastronomía, las fiestas, las danzas populares y las artesanías típicas de las regiones de nuestro país (Valdez, 2013).

En el caso de la península de Yucatán, el turismo cultural se ha centrado en la promoción de sus zonas arqueológicas y de sus ciudades coloniales, como lo son Mérida, Campeche, Valladolid, Tizimín o Izamal. El turismo cultural aparece en la región durante la última década del siglo XX, como parte del proceso de diversificación turística que tenía por objetivo impulsar un nuevo modelo de turismo sustentable, como una alternativa al turismo de sol y playa desarrollado en Cancún (López y Marín, 2010).

En el marco de estos acontecimientos surge el turismo de hacienda, con la restauración de las antiguas haciendas henequeneras que se encuentran ubicadas en el noroeste de la península, en los estados de Yucatán y Campeche. Con el turismo de hacienda se crea un nuevo “nicho de consumo”

(López y Marín, 2010, p. 234) para el turismo cultural, el cual gira en torno a otra forma de patrimonio material distintiva de la región: majestuosas edificaciones que desde finales del siglo XIX hasta principios del siglo XX se dedicaron a la producción y desfibrado del henequén (Breglia, 2009).

Sin embargo, el auge del turismo de hacienda en la península de Yucatán más que ser el resultado de una iniciativa gubernamental, corresponde a la intervención de capitales privados. Lisa Breglia (2009) afirma que no es otra cosa más que la conformación de un monopolio inmobiliario en la región, que se centra en la adquisición (a muy bajo costo) de un sinnúmero de ex haciendas henequeneras para restaurarlas y finalmente convertirlas en exclusivos hoteles boutique de lujo, restaurantes de alta gama y salones para eventos especiales; espacios destinados a un público de élite.

La consolidación de esta modalidad turística en la península de Yucatán corresponde a un proceso intensivo de compra y venta de antiguas haciendas henequeneras que involucra a diversos actores sociales, como lo son algunos corporativos privados, destacadas figuras de la escena empresarial en México, diversos organismos gubernamentales, personajes del sector político así como la población local.

Luego de la caída de la industria del henequén, durante la década de los años noventa, el empresario mexicano Roberto Hernández², su familia y el

² Roberto Hernández es uno de los empresarios más destacados de la escena económica en México. Fue fundador del Grupo Acciones y Valores de México, presidente de la Asociación Mexicana de Banqueros y del Grupo Financiero Banamex, el cual vendió a Citigroup en el año 2001. Desde el año 2002 es miembro del Comité Internacional del *Federal Reserve Bank of New York*. Además, junto a su familia ha incursionado en el ámbito de la filantropía y el rescate artesanal, con la creación de organismos como Fomento Cultural Banamex (FCB) e iniciativas como los programas "Grandes Maestros del Arte Popular Mexicano" y "Grandes Maestros del

corporativo inmobiliario Grupo Plan vieron que las ex haciendas henequeneras tenían un fuerte potencial para la creación de un complejo de turismo de hacienda destinado a un exclusivo público de élite y que además podría insertarse dentro de la oferta de turismo cultural que para esas fechas estaba proliferando en la península de Yucatán (Córdoba et al., 2013).

Con la ayuda del hermano del ex gobernador del Estado de Yucatán Patricio Patrón Laviada y un grupo selecto de inversionistas, Roberto Hernández y Grupo Plan adquieren alrededor de una treintena de antiguas haciendas henequeneras y convierten a cinco de ellas en exclusivos hoteles boutique (Córdoba et al., 2013), las cuales son: Hacienda Temozón, Hacienda Santa Rosa y Hacienda San José en el estado de Yucatán; Hacienda Uayamón y Hacienda Puerta Campeche en el estado de Campeche.

Actualmente (y desde el año 2004) dichas haciendas boutique son administradas por *Starwood* como parte de su marca *Luxury Collection*, que las ubica dentro del grupo de 75 hoteles de lujo y centros vacacionales más exclusivos a nivel internacional (Luxury Collection, 2013).

La marca *Luxury Collection* se distingue por seleccionar a aquellos hoteles que involucran aspectos históricos, arquitectónicos y patrimoniales que reflejan los rasgos culturales más emblemáticos de los lugares en los que se encuentran. Su objetivo es brindar a los huéspedes “experiencias únicas y auténticas que evocan recuerdos perdurables y preciados” (Luxury Collection, 2013).

Arte Popular Iberoamérica” y la red de “Asociaciones Culturales de Entidades Financieras y Empresas Iberoamericanas”.

En el caso de las ex haciendas henequeneras el objetivo es que el visitante se remonte al esplendor de la época de los antiguos hacendados, se sienta como uno de ellos y disfrute de una atmósfera de paz, y privacidad, enmarcada por los escenarios naturales que la hacienda ofrece. Además está interesado en crear un vínculo entre el turista y el pueblo maya, de modo que la hacienda sea ese lugar de encuentro que le permita al viajante conocer las expresiones artísticas y sociales más representativas de esta cultura (Fomento Cultural Banamex, 2007).

Para cumplir con sus objetivos, Grupo Plan no sólo se dio a la tarea de restaurar las edificaciones que se encuentran al interior de los cascos de cada hacienda, sino que llevó a cabo un proyecto para mejorar la imagen de las localidades aledañas a ellas, remozando viviendas y construyendo un tipo de infraestructura relacionada con la actividad turística.

De este modo, se creó una escenografía que obedece a los colores, las formas y la distribución del espacio empleados durante la época del auge henequenero. Con la realización de dicho proyecto arquitectónico el turista tendría la posibilidad no sólo de hospedarse en la hacienda sino de interactuar con el entorno local, sin dejar de sentirse dentro una misma atmósfera.

Por otra parte, las haciendas *Luxury Collection* han incorporado en su discurso una “preocupación” por el rescate de las manifestaciones “propias” de la cultura maya, así como por mejorar las condiciones de vida de su población. Es por esto que Grupo Plan decidió crear un programa de desarrollo socioeconómico en beneficio de los pobladores indígenas que habitan alrededor de las haciendas, como parte de su estrategia de responsabilidad social.

En el año 2002 el corporativo Grupo Plan crea la Fundación Haciendas del Mundo Maya (FHMM), un organismo no gubernamental sin fines de lucro que tiene por objetivo establecer polos de desarrollo socioeconómico en la región henequenera y mejorar las condiciones de vida de su población. Cuenta con un modelo de intervención comunitaria que está organizado a partir de cuatro líneas de acción (salud y nutrición, vivienda, educación y emprendimientos productivos) y dos ejes transversales (desarrollo humano y recursos naturales).

La línea de emprendimientos productivos tiene la finalidad de conformar empresas sociales en las localidades participantes, que puedan integrarse formalmente al sector productivo laboral. Entre los proyectos productivos implementados por la FHMM se encuentran los talleres artesanales, un proyecto de producción de sal gourmet y una sociedad cooperativa de masajistas que atiende a los spas que se encuentran al interior de las haciendas (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012).

De todos los proyectos productivos destaca el caso de los talleres artesanales, el más grande de ellos, por el número de personas involucradas y por ser el que ha conseguido una mayor proyección en el exterior, convirtiéndose en la carta de presentación de la FHMM. El objetivo de los talleres artesanales es el de crear espacios laborales para las mujeres indígenas en sus propias localidades y con ello evitar la migración pendular hacia las ciudades más importantes de la península como Mérida o Cancún.

Bajo el lema “Conocer y comprender para transformar” (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012), la FHMM ha diseñado un modelo de intervención comunitaria que dirige las acciones realizadas en las comunidades en las que

trabaja (Figura 1). Dicho modelo, se distingue de otros esquemas de desarrollo sustentable propuestos por distintas instancias gubernamentales, privadas y civiles que promueven el turismo alternativo en la península de Yucatán, ya que no corresponde al esquema clásico de financiamiento empleado por las instituciones ya mencionadas.

En el esquema clásico, por lo general el sector social se da a la tarea de gestionar recursos económicos, materiales o de capacitación ante la instancia de gobierno o asociación en cuestión, a través de la consecución de una serie de mecanismos administrativos y burocráticos para obtener el apoyo solicitado. Por lo general, este tipo de recursos corresponden a insumos que forman parte de una proyección a corto plazo.

En cambio, el modelo de intervención comunitaria ideado por la FHMM corresponde a una estrategia de trabajo integral que tiene como objetivo desarrollar proyectos productivos en localidades rurales de la península de Yucatán. En este modelo de intervención comunitaria, es la propia FHMM la que propicia la relación con el sector social, sin que este realice algún tipo de trámite o mecanismo burocrático para obtener el apoyo de la institución. A su vez, los planes de la FHMM están diseñados a largo plazo.

Figura 1. Modelo de intervención comunitaria de la Fundación Haciendas del Mundo Maya

Objetivos:	Diseñar y lanzar proyectos sostenibles, socialmente responsables, que preserven la cultura maya e impulsen micro empresas locales con el fin de mejorar la economía de las comunidades.
	Apoyar a las familias mayas con herramientas diseñadas para mejorar su calidad de vida, con una visión a largo plazo,
Estrategias:	Desarrollar micro empresas en las comunidades que mantengan vivo el arte tradicional, mediante el rescate de técnicas y materiales utilizados desde la época prehispánica. Para las mujeres, la producción de artesanías les ayuda a generar ingresos y a obtener mejores oportunidades para sus familias.
Principios:	Crear acciones que fomenten la identidad, el reconocimiento y el rescate de las expresiones de la cultura maya. La superación de la pobreza extrema a través de estrategias de educación, salud y desarrollo sostenible, con el fin de que las comunidades promuevan sus propios proyectos de bienestar social.
	Desarrollar un modelo de turismo sustentable que fomente el empoderamiento de las diferentes comunidades, haciéndoles nuestros socios en la construcción de este modelo.
	Fomentar un profundo respeto por el ambiente, en búsqueda de un mundo mejor para las futuras generaciones, donde la cultura maya juegue un papel fundamental en la protección de los recursos naturales.

Fuente: Grupo Plan. (2008). p. 8-9.

1.2. Justificación

Hasta el momento, los trabajos que han abordado el caso del complejo turístico conformado por las haciendas *Luxury Collection* en la península de Yucatán se han dedicado al análisis de la oferta turística como tal, clasificándola dentro de la categoría “turismo de lujo” o “turismo de élite” (Breglia, 2009, 2006; Córdoba et al., 2013; Machucha, 1999; Medina, 2006).

En dichos trabajos se abordan temas diversos tales como la adquisición de los bienes inmuebles, la restauración de las ex haciendas henequeneras, las empresas y los organismos públicos involucrados en el proceso de compra-venta, las características de la oferta de turismo, los servicios que brinda y el discurso que maneja. De manera indirecta se habla de las repercusiones sociales en las comunidades que rodean a las haciendas boutique, sobre todo

en lo que corresponde a la transformación del paisaje del pueblo y a la derrama económica generada por los empleos que ofrecen las haciendas.

Sólo en el trabajo de Medina (2006), encontramos el testimonio de los habitantes de la localidad de Temozón acerca de la transformación de la hacienda en hotel de lujo, a partir de la reconstrucción histórica y etnográfica del conflicto que se gestó entre Grupo Plan y los ejidatarios del lugar por el uso de ciertos espacios que se ubican alrededor del casco de la hacienda.

Por todo lo anterior resulta fundamental la realización de un trabajo de investigación como el presente, partiendo de los conceptos generados por la Ecología Humana y la Antropología del turismo, para analizar del caso de la FHMM y su relación con el turismo de hacienda, con el objetivo de comprender una parte de este fenómeno turístico en la península de Yucatán.

Un caso como el de los talleres de la FHMM pone en evidencia la interrelación de diversos elementos, como lo son la conformación de una oferta turística que se inserta dentro de las tendencias del mercado global contemporáneo y que a la vez se relaciona con el contexto local a partir de la implementación de un programa de desarrollo sustentable para la población maya.

A través de la puesta en marcha de la estrategia de responsabilidad social de la empresa Grupo Plan, el trabajo de la FHMM y la creación de proyectos productivos, hemos podido observar y analizar la viabilidad del modelo de intervención comunitaria propuesto por ambas instituciones, así como las características que lo distinguen del resto de las iniciativas propuestas por las

diversas dependencias y organismos que también se dedican a promover el turismo alternativo en las localidades rurales de Yucatán.

De esta manera, los resultados de la presente investigación corresponden a los impactos socioeconómicos que el turismo de hacienda y el modelo de intervención de la FHMM Haciendas de Mundo Maya ha traído consigo en las localidades participantes, entre su población y en especial entre sus mujeres, una amalgama de factores que, hasta la fecha, han sido poco abordados en la región. Con ello queremos contribuir al análisis de las dinámicas, comportamientos, rasgos y concepciones que subyacen a la consolidación del turismo de hacienda y a los proyectos productivos que se derivan de él, como parte de la expansión del fenómeno turístico en la península de Yucatán.

1.3. Objetivo general

Conocer y analizar las estructuras de poder, los mecanismos de sustentabilidad y participación comunitaria, así como las relaciones sociales y económicas que se han generado a partir de la implementación del modelo de talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya.

1.4. Objetivos particulares

1. Conocer el origen de los proyectos productivos y las nociones de sustentabilidad y participación comunitaria empleadas por la FHMM, así como las prácticas concretas que se desarrollan en los talleres artesanales.

2. Mostrar las características socioeconómicas de una muestra de mujeres trabajadoras, artesanas y no artesanas, de las localidades de estudio, para determinar si existen diferencias entre ellas.
3. Comprender cómo se ha articulado la participación comunitaria en los talleres artesanales, para corroborar si existen grupos de poder e intermediarios que intervengan en ellos, y establecer cuáles son los mecanismos de toma de decisiones.
4. Determinar si las condiciones de vida así como los roles económicos y socioculturales de las mujeres artesanas se han modificado a partir de su trabajo en los talleres de la FHMM.

1.5. Hipótesis

1. La puesta en marcha del modelo de talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya no ha tenido los alcances esperados a nivel de las comunidades, ni en relación a la mejora en las condiciones de vida de las unidades domésticas.
2. Las cooperativas participantes no se han empoderado del proyecto productivo implementado por la Fundación, de manera que si esta abandonara las localidades, los talleres artesanales no funcionarían sin su intervención.

2. MARCO TEÓRICO

El turismo es un fenómeno de gran escala que se posiciona como uno de los sectores más importantes de la escena socioeconómica actual. En los últimos sesenta años su crecimiento ha sido constante, acompañado de una diversificación cada vez mayor; es considerado como una de las actividades económicas de mayor envergadura en el mundo (Organización Mundial del Turismo, 2013).

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT) en el año 2012 la cifra de turistas superó los 1,000 millones de personas, con un crecimiento del 4%. Se espera que durante el periodo que va del año 2013 al 2030 la tasa de crecimiento se mantenga en un 3.3% anual, lo que corresponde a un incremento de 43 millones de turistas por año, alcanzando la cifra de 1,800 millones de personas en el 2030 (Organización Mundial del Turismo, 2013).

Sin embargo, la expansión del turismo no sólo se limita al ámbito económico, sino que está presente en las dimensiones política, cultural y ambiental de nuestras sociedades. Por ejemplo, son cada vez más los países que lo incorporan como parte de su estrategia de desarrollo debido a su potencial en materia de empleo, sustentabilidad y participación comunitaria (Andrade, 2013). En este sentido, “el turismo es mucho más que tan sólo un conjunto de prácticas económicas conducido por intereses capitalistas; es un fenómeno sociocultural global y dinámico” (Salazar, 2005, p. 136).

Es por todo lo anterior que el estudio del turismo ha cobrado una gran relevancia en los últimos años, ante el interés de diversas disciplinas como la

economía, la sociología, la antropología y la geografía por identificar y entender las características de este fenómeno, sus implicaciones y las dinámicas que está generando a nivel global, nacional y local, aportando hallazgos significativos para el análisis del mundo contemporáneo (López y Marín, 2010).

Aunque el estudio del turismo ha fructificado en numerosas líneas de investigación que han abordado, entre otras cosas, su relación con la globalización, el capitalismo, la posmodernidad, la movilidad, el territorio, los turistas y los anfitriones, en este trabajo nos avocaremos al tema de la mercantilización de los espacios y los aspectos culturales transformados en productos turísticos, resultado de un proceso de diversificación del turismo. De la misma manera, nos interesa el análisis de las dinámicas socioculturales que el turismo ha traído consigo en el ámbito local, y que se expresan a través de la creación de relaciones, actividades, espacios sociales, empleos y la reestructuración laboral que giran alrededor de él.

Para ello, nos detendremos a examinar el conjunto de enfoques que ven en el turismo una oportunidad para alcanzar el desarrollo humano y económico, la sustentabilidad y la participación comunitaria en las sociedades locales, así como el tipo de actores sociales que se ven involucrados en la promoción de estas ideas, como lo son las agencias internacionales, los organismos públicos, privados y civiles, las instituciones de gobierno, los turistas y las sociedades participantes. Todo esto, sin duda, va de la mano con los procesos de mercantilización cultural y la emergencia de nuevas modalidades del turismo, asuntos de nuestro interés.

2.1. La diversificación del turismo y la mercantilización cultural

El turismo es un fenómeno en constante cambio, que transforma los espacios de consumo que giran alrededor de él a través de su diversificación. Así, el imaginario social actual del turismo ya no es el mismo que el de hace algunas décadas; ahora, los turistas demandan nuevos destinos, productos y servicios individualizados, vivenciales, acordes a sus expectativas y necesidades (López y Palomino, 2008). Existe un deseo imperante no sólo de viajar y descansar sino de ir al encuentro de otros mundos y formas de vida. Con el tiempo, el turismo ha canalizado este impulso por el descubrimiento y el conocimiento de la diversidad cultural, traduciéndolo en la creación de una gama de ofertas turísticas que fomentan la relación entre los turistas y el entorno que visitan.

Para algunos (Jensen, 2001; Richards, 2003), estos cambios no son producto de la casualidad, son el resultado de lo que se conoce como la “sociedad de ensueño”, un enfoque en el que se valora a los relatos que están detrás de cada producto o servicio ofertado. En este contexto, el turismo figura como un sector económico que ha sabido reinventarse a partir de “un consumo más emocional, ligado a la experiencia” (Arroyo, 2011, p. 18), y que se manifiesta a partir de la proliferación de ofertas turísticas vinculadas a la experiencia del viajero y a su relación con el contexto local, con el cuidado integral de la salud y el consumo de productos amigables con la naturaleza.

Por su parte, Duterme (2008) afirma que lo dicho corresponde a la democratización del turismo, producto de la explosión de las comunicaciones y la reducción de las distancias reales y virtuales. Uno de sus principales efectos es que un número cada vez mayor de personas pueda acceder al “lujo de los viajes” (Duterme, 2008, p. 11) y que el turismo ya no sea una actividad

exclusiva para las clases altas. Sin embargo, esto no garantiza la igualdad de condiciones para todos. El consumo turístico está estratificado y evidencia la jerarquización social, es un “claro indicador de la desigualdad” (Hernández, 2006, p. 23). A partir de las distintas modalidades turísticas se busca la distinción y la diferenciación en el consumo del turismo.

Sea cual fuere la interpretación que se le otorgue a este fenómeno, lo cierto es que la diversificación del turismo se encuentra asociada a otro proceso: la mercantilización turística, es decir, su incorporación a la lógica de mercado, convirtiendo a los lugares, las poblaciones y sus aspectos culturales en “mercancías turísticas” para el goce de los visitantes, quienes a su vez están en busca de experiencias únicas y “auténticas” (López y Marín, 2010, p. 223). En este contexto, la cultura se ha convertido en un componente clave de la oferta turística, “concebida como un recurso social, que, como tal, puede actuar como motor de dinamización económica” (Aguilar, 2003, p. 162).

De la misma manera, el patrimonio cultural (tangible e intangible) ha adquirido un valor económico. Ahora, es medido a partir de su rentabilidad como parte de oferta turística destinada a un público cada vez más especializado y demandante. En muchas ocasiones su revitalización, preservación y resguardo dependen de la intervención de diversos organismos públicos así como de capitales privados, que a su vez los promueven como espacios turísticos alternativos dirigidos a un nuevo grupo de viajeros interesado en los aspectos culturales de los lugares que conoce (Aguilar, 2003)

Pero los deseos, los intereses y las expectativas de este tipo de viajeros, así como las nuevas tendencias del turismo no son fortuitos o cuestiones de

elección individual. Para autores como Urry (2002), el proceso de mercantilización cultural en el turismo consiste en elaborar imágenes que son promovidas por los medios de comunicación y las tecnologías contemporáneas. Detrás de la experiencia del viaje, existe una industria que produce mercancías de índole cultural que se ajustan a las condiciones actuales, que obedecen al orden económico y a los cambios sociales de hoy.

Para Urry, la elección de los destinos turísticos y la conformación de una oferta de turismo, expresada a través de sus distintas modalidades, obedecen a la construcción de imágenes y narrativas prediseñadas, impuestas por la lógica de mercado. En este sentido, la transformación de aspectos culturales en mercancías turísticas corresponde a la creación de una visión impuesta por unos cuantos, lo que implica una relación de poder (Urry, 2002), “un proceso hegemónico cultural que genera y alimenta una demanda de consumo de representación de lo ‘otro’ y los ‘otros’, a partir de la imposición de valores y representaciones del mundo propias de las clases medias de Occidente” (López y Marín, 2010, p. 227).

Todo lo anterior nos hace pensar no sólo en la transformación del turismo como tal, a partir de su diversificación y la mercantilización cultural, sino en el surgimiento de nuevas dinámicas sociales en torno de él. Chambers (2000) es uno de los primeros autores interesados en echar por tierra la idea de que el turismo es un proceso estructurante en el que las sociedades anfitrionas son sólo entes receptores, pasivos, para demostrar que juegan un papel activo en los espacios, las relaciones y las actividades vinculadas al turismo y que surgen gracias a él.

2.2. La mercantilización de la cultura y la producción del espacio

Otro de los aspectos fundamentales en el análisis del turismo es el que corresponde al papel que juegan los lugares en el proceso de mercantilización cultural. La mercantilización de la cultura dentro del fenómeno turístico se ha dado a la tarea de crear destinos únicos para los viajeros, tomando aquellos contenidos sociohistóricos y naturales que los caracterizan (López y Marín, 2010) o produciéndolos en aquellos lugares en los que no existen.

En un contexto en el que “todo espacio aspira a ser turístico” (Clavé y González, 2007, p. 93), los lugares se presentan como mercancías para el consumo turístico. Las nuevas modalidades del turismo los convierten en bienes culturales y producen imaginarios que los vuelven sumamente atractivos. Estas representaciones buscan legitimar los contenidos ideológicos de cada oferta turística a partir de los datos históricos y los atributos culturales de los destinos que ofertan.

Para lograr que los lugares se conviertan en “productos singulares” (Hernández, 2006, p. 42), atractivos y “auténticos”, que ofrezcan al visitante experiencias únicas, el turismo se vale de estrategias que van desde la mitificación, la creación de quimeras hasta el uso del anacronismo histórico. De esta forma se crean escenografías en torno a la cultura local, que tienen por objetivo proyectar una visión particular del mundo. La ilusión de “eterno presente” se construye como una válvula de escape, como parte de una “utopía personalizada” que está de acuerdo a las necesidades, las expectativas y los gustos de los visitantes (Machuca, 2008, p. 63).

De la producción de los espacios en el contexto turístico “se desprenden además otras mercancías que se condensan a través de su consumo, es decir, de la propia experiencia espacial y cultural *in situ*” (López y Marín, 2010, p. 227). Por otra parte, este fenómeno articula de manera paralela a dos niveles distintos: 1) un nivel macro que se relaciona con las tendencias globales y se da en el seno de las instituciones; y 2) un nivel micro que corresponde al cúmulo de experiencias y relaciones que se desarrollan en el ámbito local.

Esto ha traído como resultado la integración al mercado turístico de diversas sociedades, que se distinguen por sus particularidades étnicas y culturales, como parte de una estrategia que promueve al medio rural como un tipo de destino “no alterado” y que atrae a un público de turistas interesados por la cultura y los recursos naturales de los lugares que visitan (Honey, 1999).

Es por esto que resulta fundamental considerar las respuestas que los actores locales han construido ante los procesos de mercantilización cultural. Una de ellas es la de generar espacios de interacción social, que van más allá del tránsito de personas por el flujo turístico. Esta postura ha sido expuesta por Roland Robertson (1995), al ser el primero en hablar de “glocalización”, un proceso mediante el cual las sociedades locales reinterpretan y aprehenden los elementos dictados por las tendencias globales.

Bajo este argumento lo global y lo local no son entes impenetrables, son dos ámbitos que se relacionan y se complementan, en un proceso de interlocución dinámica. La glocalización ha traído consigo fenómenos como la simultaneidad de los espacios, los cuales pueden albergar dos vocaciones a la vez: la del flujo y la de la interacción social. La primera está relacionada con el poder, con el

acceso a la información y la transitoriedad; la segunda con las relaciones humanas, convirtiendo a los espacios en lugares antropológicos (Auge, 2003), que se nutren de la experiencia cotidiana y de la organización social acontecidas en lo local (Castells, 1997), a lo que Harvey (1996) ha llamado “espacios vividos”.

Para entender en qué términos las sociedades locales viven la mercantilización cultural como parte del consumo turístico, es necesario puntualizar en los mecanismos de apropiación del espacio. La apropiación del espacio es un fenómeno a través del cual los individuos hacen suyo un lugar por medio de la experiencia, por lo tanto la apropiación del espacio es pragmática; es una construcción sociocultural que se compone de símbolos creados por los actores sociales y que se basan en acciones concretas, palpables. En este sentido, los espacios apropiados funcionan como “depósitos” de significados compartidos por los grupos sociales (Vidal y Pol, 2005, p. 286).

En consonancia con todo lo anterior, coincidimos en que es necesario realizar un análisis del turismo partiendo de la premisa de que es un fenómeno en constante transformación, un “proceso dinámico” (Marín, 2010, p. 23) que involucra dinámicas de diversa índole: económicas, políticas, sociales y culturales (Ramírez, 2003), en las que los actores involucrados (turistas, sociedades locales, instituciones) son agentes activos que rearticulan sus relaciones de acuerdo a los cambios dictados por el turismo. Para los fines de la presente investigación, hemos adoptado la definición de turismo propuesta por López y Marín (2010), la cual lo describe como:

“Un fenómeno complejo y fragmentario. Se trata no sólo de un proceso de economía política, sino al mismo tiempo de reorganización socioespacial y transformación cultural. [...] Una industria productora de espacios, significados y experiencias. Una fuerza de mercantilización de los lugares y la cultura que articula a empresas globales, instituciones, estados, intermediarios, viajeros, trabajadores y residentes locales, en procesos diversos de imaginación social, formas de representación cultural y prácticas de consumo, que influyen de manera trascendente en las transformaciones de nuestro entorno, de la vida social y de las concepciones que tenemos del mundo” (López y Marín, 2010, p. 222).

A su vez, el turismo es “una poderosa fuerza contemporánea inductora del contacto entre culturas, que modela un nuevo marco para las relaciones interétnicas” (Hernández, 2006, p. 24). Es por ello que diversos proyectos turísticos fomentan la relación con los habitantes de las localidades y el interés por sus modos de vida, lo cual ha sido identificado por empresas del ramo como la oportunidad de una oferta de “autenticidad” (Machuca, 2008).

En resumen, el turismo es una fuerza que se introduce en la vida cotidiana de los individuos. En este sentido es un hecho social total (Mauss, 1971), presente “en cada nivel y en todos los sectores de la vida social” (Hernández, 2006, p. 22), que influye en la producción, el ocio, el consumo, la organización del territorio y los modos de vida de las poblaciones. Incide en el sistema de valores de las sociedades y genera nuevas visiones de lo cotidiano; explora la historia e identidad de los pueblos, en estrecha relación con el patrimonio cultural.

2.3. El efecto multiplicador del turismo

Como ya lo hemos visto, actualmente las ofertas turísticas hacen referencia a diversas cuestiones, entre las que destacan los aspectos sociales, el

patrimonio cultural (tangible e intangible), la historia y los recursos naturales (López y Marín, 2010). El turismo se ha convertido en una “industria cultural” que promueve la promoción de paisajes sociales y naturales (Machuca, 2008), en un proceso en el que “la gente y la cultura se constituyen como parte de un producto turístico³” (Marín, 2010, p. 31).

Por otra parte, la diversificación turística y la mercantilización cultural van de la mano con la transformación de las actividades productivas. La producción de bienes y servicios culturales, ligados al ocio y al descanso, supone la conformación de relaciones y estructuras laborales específicas⁴; uno de sus resultados es la creación de empleos de diversa índole, que satisfacen directa e indirectamente la demanda de servicios turísticos, lo que se conoce como el “efecto multiplicador del turismo” (Rubio, 2000, p. 2). Sin embargo, ya que el turismo se encuentra en constante cambio, las formas de empleo ligadas a él también se transforman continuamente, trayendo consigo una serie de implicaciones económicas y sociales en el contexto en el que se desarrollan.

En el caso de modalidades turísticas como el ecoturismo, el turismo rural o el turismo cultural, se ha visto que propician el surgimiento de formas de trabajo o

³ Con producto turístico nos referimos a los atractivos que motivan a los viajantes a visitar un destino, a las actividades que realizan en el lugar, así como al “conjunto de componentes tangibles e intangibles [...] que permite el acceso, la circulación y la permanencia en la localidad” (Montes, 2013, p. 89).

⁴ Por ejemplo, en el llamado turismo de “sol y playa” destaca la organización del sector hotelero, en el que las formas de empleo obedecen a “diversos mecanismos de estandarización y homogenización en la gestión de la actividad y de la mano de obra implicada en la misma” (Marrero, 1996, p. 77). A pesar de la diversificación de la oferta turística, los cambios en el tipo de contrataciones, el ahorro de costos, la flexibilidad y la profesionalización de la mano de obra, la estandarización del trabajo en el sector hotelero es evidente. Para lograr el producto final, es necesaria la interconexión de una serie de servicios intermedios como lo son la recepción, el servicio de limpieza, el mantenimiento, la cocina, entre otros, todos ellos organizados bajo formas institucionalizadas en las que las relaciones laborales se encuentran bien definidas (Marrero, 1996).

empleos emergentes que satisfacen indirectamente la demanda turística, como parte del efecto multiplicador del turismo. Se espera que este tipo de ocupaciones desencadenen un conjunto de impactos económicos favorables en las sociedades receptoras, creando condiciones idóneas para el desarrollo local, y suponiendo que la influencia del turismo en los entornos sociales y naturales en los que está presente pueda traducirse en un estado de sustentabilidad para la población (Rubio, 2000).

A esto se debe que en los últimos años la implementación y la promoción de proyectos turísticos ligados a dichas modalidades del turismo se traduzcan no sólo en la búsqueda de nuevos destinos, la especialización y la creación de productos culturales, sino en el impulso dado a las pequeñas y medianas empresas turísticas a partir de la participación del gobierno, de organizaciones privadas y civiles, así como de la población local, todo como parte de un mismo proceso (Arroyo, 2011; Pérez-Ramírez, et al., 2011). Así, el turismo rural o el turismo cultural se observan como una oportunidad para lograr el desarrollo económico de las sociedades receptoras, que en muchas ocasiones se encuentran en condiciones de marginación y pobreza.

Una de las vertientes del efecto multiplicador del turismo que ha logrado consolidarse con rapidez en los últimos años es la intención de integrar a la economía indígena local en el modelo financiero global en el área del aprovechamiento de los recursos naturales y del capital humano. Así, se ha planteado que proyectos ligados al turismo rural, al etnoturismo y al turismo cultural cuentan con los elementos necesarios para constituirse como una

opción viable de empleo que mejore la calidad de vida de las poblaciones rurales e indígenas (López y Palomino, 2008).

A su vez, este fenómeno se vincula a una tendencia reciente que ha tenido un fuerte impacto en la escena mundial, y que corresponde a la creación de una nueva visión sobre el espacio rural. A partir de las últimas décadas del siglo XX, se generó un cambio en la percepción del medio rural y las actividades productivas que se desarrollaban en él. El objetivo era facilitar el establecimiento de un sector de bienes y servicios que no sólo se limitara a las actividades primarias, como las agropecuarias. Para lograrlo, diversos organismos internacionales se dieron a la tarea de fomentar la introducción de otro tipo de actividades, como es el caso del turismo⁵ (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2013).

De esta manera, se presenta al turismo como la mejor opción de desarrollo económico para las localidades rurales y la población que habita en ellas, suponiendo que al poner en marcha diversos proyectos turísticos, vinculados a los aspectos naturales y culturales del entorno, se estimularán otras áreas económicas generando nuevos espacios de trabajo en el contexto rural. La actividad turística es vista como una oportunidad para superar la crisis económica del medio rural, para generar empleos y conformar un mercado adicional para la población local (López y Palomino, 2008).

⁵ Por ejemplo, el ecoturismo y el etnoturismo figuran entre las estrategias productivas del “manejo ambiental intercultural” elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para diversas regiones rurales e indígenas del mundo (Machuca, 2008).

Es por esto que el turismo se ha promovido como una política de desarrollo en los países del tercer mundo, ya que por un lado cuentan con una gran riqueza natural e histórica, pero al mismo tiempo presentan altas tasas de desempleo en las zonas rurales (Cooper, 2004).

En países como México, que se distinguen por su vasta diversidad ecológica y cultural, el fenómeno es mucho más evidente. Los recursos paisajísticos, sociales y patrimoniales con los que cuenta nuestro país se han convertido en la base en la que se sustenta la estrategia de diversificación turística impulsada por el gobierno federal, a través de la Secretaría de Turismo y otras instituciones públicas como la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). El objetivo es desarrollar nuevos destinos turísticos y fortalecer los ya existentes.

En el marco de estos acontecimientos, el turismo cultural se ha planteado como un factor fundamental para lograr el desarrollo de las localidades rurales, que en la mayoría de los casos corresponden a zonas indígenas (Montes, 2013). “En esta coyuntura, el turismo constituye uno de los elementos centrales de las políticas de desarrollo y, lo que resulta aún más importante, es que cultura local se convierte en un componente fundamental de dicha oferta turística. Una cultura que en los numerosos textos oficiales sobre desarrollo local es concebida como un recurso social y como tal puede actual como motor de dinamización económica” (Aguilar, 2003, p. 163).

2.4. El turismo y su relación con el desarrollo sustentable

Con el título: “el turismo internacional clave para el desarrollo, la prosperidad y el bienestar” inicia el informe anual del turismo de la OMT en su edición del año 2013. Esta frase en apariencia resulta propositiva, advirtiendo un panorama prometedor, pero lo cierto es que su contenido ideológico va más allá de las buenas intenciones. Es el reflejo de un enfoque que ve en el turismo una solución para todos los males y que ha venido consolidándose durante las últimas décadas, a través de la intervención de diversos organismos internacionales (como la propia OMT) y los gobiernos de cada país.

Partiendo de la premisa de que el turismo sostenible⁶ puede vincular las actividades económicas que se derivan de él con una serie de prácticas “amigables” con el medio ambiente y el patrimonio cultural (Cortés, 2012), distintas instancias públicas, privadas y civiles (a nivel internacional, nacional y local), han apostado por apoyar la expansión del turismo en todo el mundo, sobre todo a través de modalidades como el turismo cultural y en aquellos países o regiones con un desarrollo económico menor.

De este modo, la expansión, la democratización y la diversificación del turismo no son fortuitas ni producto de la casualidad. El turismo “no surgió ni se intensificó en un vacío de orientaciones legitimadoras o consideraciones normativas diversas” (Duterme, 2008, p. 13), es el resultado de una estrategia internacional que lo impulsa y legitima su crecimiento como sector socioeconómico, a través de un discurso que lo muestra como una fuente de

⁶ Entendido como aquel “que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (Organización Mundial del Turismo, “Definición de Turismo Sostenible”, *Sustainable Development of Tourism*, <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>, Consultado el 4 de julio del 2013).

progreso, una llave para el desarrollo sustentable y una fuerza económica significativa (Marín, 2010).

Aunque no podemos negar que el turismo ha representado una opción de crecimiento económico para ciertos sectores, lo cierto es que la naturaleza inestable del sector terciario al que pertenece se rige por los constantes cambios en la oferta y la demanda, por las tendencias de consumo y las fluctuaciones del mercado capitalista, factores que no garantizan que su impacto pueda mantenerse de forma positiva a largo plazo (Aguilar, 2003).

Por eso es importante reconocer cuáles son sus límites como modelo de desarrollo. Para lograrlo, es fundamental entender cómo se ha articulado el discurso que lo promueve y justifica su práctica, identificando cuáles son las nociones que lo integran, así como el origen de cada una de ellas.

a) Del desarrollo al “desarrollo sustentable”

Al observar el discurso empleado por las diversas instancias que promueven la expansión del turismo, encontramos que uno de sus referentes predilectos es el desarrollo sustentable. La noción de desarrollo sustentable se ha convertido en un componente clave de la retórica utilizada por los gobiernos nacionales en sus políticas públicas de combate a la pobreza, la generación de empleos y el impulso a la participación comunitaria a través de la creación de proyectos turísticos en contextos de alta marginación y vulnerabilidad (Andrade, 2013).

Para explicar en términos históricos la relación entre el turismo y las nociones de desarrollo, sustentabilidad y desarrollo sustentable, Bernard Duterme (2008)

identifica tres momentos clave en el discurso oficial internacional que hacen evidente la conjunción entre estos cuatro elementos:

Fase 1. “El turismo es un motor de desarrollo”. Esta visión justificó la construcción de grandes complejos turísticos en todo el mundo, gracias a la creación e implementación de una teoría apoyada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Mundial y la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Fase 2. “El turismo es un espacio para el encuentro intercultural”, que promueve la comprensión y el respeto mutuo entre los hombres y las sociedades. “Es la apología del turismo como ‘hacedor de paz’, respetuoso de los ambientes culturales y naturales” (Duterme, 2008, p. 14).

Fase 3. “El turismo es sinónimo de desarrollo sustentable”. La Organización Mundial del Turismo (OMT) propone la implementación de un modelo alternativo al turismo de masas e inserta el concepto de desarrollo sustentable, para difundir el “turismo sostenible” en diversas regiones del mundo, con el objetivo de “promover nuevas formas de turismo, más adaptadas, más verdes, más moderadas, más apropiadas, más ecológicas” (Duterme, 2008, p. 15).

Por su parte, las nociones de desarrollo y sustentabilidad tienen su origen en contextos históricos, políticos y económicos específicos. Hablar de ellas implica un reto epistemológico para las ciencias sociales, ya que su génesis se encuentra íntimamente ligado al pensamiento económico y político de occidente, como parte de su “espíritu hegemónico”, que reconoce y justifica el

avance innegable del modelo capitalista en todos los niveles de la escala mundial (Wallerstein, 1984). A continuación hablaremos de ello.

Durante la segunda mitad del siglo XX el término desarrollo se convirtió en un elemento clave de la teoría de la modernización, la cual plantea que las actividades sociales deben mercantilizarse, en un mundo altamente polarizado, social y económicamente hablando (Wallerstein, 1984). Desde esta perspectiva, el desarrollo generó dos variables: a) el desarrollo como “proceso evolutivo de transición” encaminado a la modernidad, la industrialización y la urbanización (Viola, 2000, p. 10); y b) el desarrollo como una fuente de bienestar social. Ambas connotaciones obtuvieron una gran empatía con los discursos políticos basados en la idea mesiánica del progreso.

Sin embargo, a partir de la década de los años setenta dicha concepción empezó a debilitarse. Este hecho dio lugar a una nueva visión basada en la relación entre la sociedad, sus políticas y el medio ambiente (Viola, 2000), dando paso al surgimiento de una noción que, a partir de ese momento, acompañaría al término de desarrollo: la sustentabilidad.

En 1972, el documento titulado “Los límites del crecimiento” identifica por primera vez la relación entre la actividad humana, su impacto ecológico y el uso desmedido de los recursos naturales, llegando a la conclusión de que si el incremento de la población mundial, la industrialización y la contaminación se mantenían sin variación, los límites absolutos de crecimiento serían alcanzados en un periodo de 100 años (Meadows, 2006).

Dicha conclusión fue retomada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente, celebrada en la ciudad de Estocolmo a finales de 1972. En ella, se estableció una estrecha relación entre el cuidado del medio ambiente, la calidad de vida de los pueblos y su mejoramiento económico. En su declaración se plasma la necesidad de crear las bases pertinentes para que las futuras generaciones cuenten con los medios necesarios para vivir en condiciones óptimas, principio básico de la sustentabilidad.

Una década después, el concepto de desarrollo sustentable surge por primera vez como parte de los objetivos planteados por la ONU, el cual fue definido en el documento “Nuestro Futuro Común” como: “la capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).

Más tarde, en la segunda Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, se establecieron acuerdos para lograr la conservación de los recursos naturales y el mejoramiento de la calidad de vida de la población mundial (Ojeda, 1999) y “los temas ambientales y de desarrollo alcanzaron una gran prominencia como asuntos de preocupación pública en los países occidentales. [...] A partir de entonces, los gobiernos nacionales comenzaron a hacer alusión a la idea del desarrollo sustentable en la elaboración de sus políticas” (Ojeda, 1999, p. 115).

Así, la sustentabilidad se convirtió en “la nueva solución” ante los embates de la pobreza, el deterioro ambiental y la desigualdad social. En general, la noción está conformada por aspectos tales como “la integración de la dimensión

ambiental a las políticas económicas y a los sistemas de contabilidad; la planeación con atención a las restricciones ambientales en una dimensión intertemporal; la promoción de la eficiencia en el uso de los recursos y los energéticos; y mejoras en la equidad” (Ojeda, 1999, p. 121).

Diversos autores (Cisneros, 2008; Larraguibel, 2002; López, R., 1998; Montoya y Hernández, 2005) han planteado que la sustentabilidad es una utopía, que rebasa el discurso político y se configura como un constructo social, el cual promueve un cambio en el sistema de valores operante, basado en el modelo de crecimiento económico, la acumulación de bienes y la expansión ilimitada, incompatibles en un contexto de recursos finitos (López, 1998).

En este sentido, Montoya y Hernández (2005) identifican tres tipos de obstáculos para alcanzar la sustentabilidad: a) los grandes intereses de las transnacionales, que se oponen a los intereses públicos; b) el poco margen de maniobra y los recursos económicos que poseen los gobiernos nacionales; y c) la creciente pobreza rural (Montoya y Hernández, 2005, p. 20).

Siguiendo con este orden de ideas, y en consonancia con los planteamientos expuestos, al hablar de sustentabilidad en este trabajo lo haremos entendiéndola como:

“La sustentabilidad es una construcción social, por tanto contingente debido a la existencia de diferentes relaciones sociales, políticas y económicas, a través de la cual no solamente se construyen instituciones específicas, sino que se cuestionan principios del funcionamiento social. [...] Estos principios están relacionados con la participación en la toma de decisiones y la representación política en el nivel local. Estos cuestionamientos se pueden evidenciar en las actividades que se llevan a cabo para proteger el medio ambiente y cambiar la relación entre la sociedad y la naturaleza” (Cisneros, 2008, p. 2).

b) Turismo, desarrollo local y participación comunitaria

Otro de los conceptos que de forma recurrente es utilizado por los organismos que promueven el desarrollo y la expansión del turismo en el ámbito local es el de participación comunitaria, como resultado de la integración del factor humano a las nociones de sustentabilidad y desarrollo, entendida como un elemento clave para que los sectores de la población menos favorecidos alcancen el bienestar social.

Desde esta perspectiva, la participación comunitaria implica que la población tenga el control directo sobre factores como: a) la toma de decisiones; y b) el acceso a una gama de oportunidades que la favorezcan. Con ello, se dice que es posible aprovechar al máximo las capacidades humanas y elevar los niveles de desarrollo socioeconómico para un número cada vez mayor de individuos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1993).

Diversos autores se han dado a la tarea de avalar y fortalecer dicha noción (Castilla y Inciarte, 2004; González, 2006; Kliksberg, 1999), caracterizándola desde una perspectiva que podríamos identificar como “oficial” y construyendo una postura afín a la visión institucional, como una extensión de la misma.

Este enfoque parte de la idea del “bien común” y la solidaridad como principios “genuinos” de la “naturaleza misma del ser humano” (Kliksberg, 1999); se apoya en la afirmación de que las sociedades son orgánicas, integradas por un sistema de valores y funciones que siguen un modelo de convivencia (Tönnies, 1979). De aquí surge el concepto de comunidad, entendida como una cultura de lo común que garantiza la participación (Delgado, 2009).

Sin embargo, lo anterior ha sido fuertemente criticado por el colectivismo, el cual afirma que para hablar de participación es necesario hacer una distinción entre los intereses colectivos y las motivaciones individuales. Por ejemplo, Samuel Popkin afirma que existe una tendencia generalizada de equiparar tales ámbitos como si fueran una sola cosa, de modo que “cuando se relaciona directamente a la moral individual con la moral de clase, se asume que los campesinos son fácilmente motivados por los esfuerzos comunes en beneficio de su clase” (Popkin, 1979, p. 252).

Para Popkin, la distinción entre lo individual y lo colectivo tiene efectos visibles en la participación, dando como resultado lo que él ha llamado “acción colectiva”, lo cual significa que “cualquier intento efectivo de organización grupal reconoce la distinción entre individuo y grupo, y proporciona un liderazgo eficaz, con suficientes incentivos, para superar la resistencia individual y lograr la acción colectiva” (Popkin, 1979, p. 252).

Otros autores como Elinor Ostrom se han enfocado en caracterizar los modelos de decisión como parte del análisis de la acción colectiva, la percepción y la racionalidad de los actores sociales que intervienen en ella. Ostrom (2003) afirma que los modos racionales de actuar dependen de factores como el conocimiento, la evaluación de costos y beneficios, así como la percepción sobre los recursos que están en juego. Por lo tanto, el comportamiento de los individuos implica una profunda reflexión sobre su entorno inmediato.

En el ámbito del turismo se observa que los distintos organismos que lo avalan se basan en el enfoque desarrollista y en las recomendaciones emitidas para fortalecer la participación comunitaria, de modo que sus acciones en el

contexto local “se enlazan en el marco de la nueva ruralidad y el desarrollo sustentable, como argumentos centrales que justifican su intervención en los procesos de desarrollo rural” (Pérez-Ramírez, et al., 2011, p. 259).

Sin embargo, la adopción de dichas directrices no siempre garantiza el éxito de la actividad turística y muchas veces se traduce en una serie de incongruencias que se manifiestan en el ámbito local (Pérez-Ramírez, et al., 2011), ya que por un lado responde a la lógica del mercado capitalista y al mismo tiempo retoma una visión en la que la comunidad figura como “un modelo de sociedad ordenada y sin conflictos aparentes” (Zárate, 2009, p. 63).

Este hecho ha generado una serie de problemáticas que se derivan de la implementación de proyectos turísticos relacionados con el desarrollo, en un medio en el que la intervención de organismos internacionales, instancias de gobierno, iniciativas privadas y organizaciones civiles parece ajena a las condiciones socioeconómicas del contexto local, el cual pocas veces es considerado a la hora de planear ese tipo de programas (Ortiz, 2001).

De manera paralela ha surgido otro fenómeno, en el que las poblaciones se muestran a sí mismas como “comunidades cerradas” o “tradicionales”, como parte de un mecanismo para obtener recursos, negociar con las esferas de poder e insertarse en la lógica de mercado, creando un discurso que se justifica a partir de la visión comunitaria (Delgado, 2009). Esto ha derivado en el surgimiento de “proyectos hegemónicos locales” (Zárate, 2009, p. 67), que tienden a generar exclusión social, marginando a aquellos que están en contra de la idea de “vender” un modelo de comunidad idealizada (Delgado, 2009).

Es por esto que para poder consolidarse con éxito, una modalidad de turismo necesita más que la promoción de agentes externos. Factores como la responsabilidad, el liderazgo y las habilidades de gestión al interior de las organizaciones locales son aspectos fundamentales para el fortalecimiento de las actividades turísticas (Barbosa et al., 2010), lo que conlleva a un proceso de reorganización social, que involucra a las formas de participación colectiva y a los mecanismos de toma de decisiones.

Por todo lo anterior, la participación comunitaria no puede ser pensada como un concepto ingenuo, desprovisto de una ideología específica. Al hablar de ella, no sólo se trata de un medio para lograr el desarrollo sustentable. La participación comunitaria implica hacer política y está íntimamente relacionada al ejercicio del poder, al empoderamiento de los individuos y al papel que juegan las élites como promotoras del discurso desarrollista (Heras, 2008).

De acuerdo con Pilar Heras (2008) la participación comunitaria y la acción política se autoimplican, se autoreferencian y no se pueden entender una sin la otra. Por tanto, la comunidad no es otra cosa más que un sujeto político y la acción comunitaria exige compromisos políticos, consensuados y discutidos por todos los participantes. La comunidad, más que un estereotipo, se define a partir de las relaciones, de las necesidades y del sentido de pertenencia de una población, factores relacionados con los mecanismos de gestión (Heras, 2008).

En este sentido, para que la participación comunitaria sea efectiva es necesario considerar el protagonismo de los individuos como actores políticos; no existe una acción colectiva que no se relacione con la negociación, los intereses públicos, el liderazgo y los motivaciones personales (Heras, 2008).

Para el análisis de las diferentes dinámicas socioculturales producidas por el turismo, es fundamental que reconozcamos a los actores sociales que las encabezan, como agentes activos “que tienen la capacidad de construir al grupo por medio del discurso político” (Zárate, 2009, p. 78). Por tanto, la noción comunitarista debe cuestionarse, ya que reduce, simplifica u oculta una realidad dinámica que se encuentra en constante cambio (Zárate, 2009).

2.5. La producción artesanal en el contexto de la participación y el turismo

Tal y como lo hemos visto anteriormente, la mercantilización de la cultura es uno de los rasgos más significativos del proceso de expansión y diversificación del turismo; modalidades como el turismo rural o el turismo cultural incitan a la recreación de las identidades sociales, convirtiendo a los lugares y a sus aspectos socioculturales en mercancías de consumo (Aguilar, 2003). En este contexto, las artesanías figuran como una de las principales manifestaciones culturales que han dejado de ser única y exclusivamente objetos con valor de uso para convertirse en productos de comercialización turística (Malo, 2004).

La artesanía expresa el deseo de los turistas por preservar un testimonio material de sus viajes, de modo que al comprarla están adquiriendo “los productos locales como recuerdos, para evocar con ellos los lugares que visitaron o bien para sus amigos, más que como objetos de valor estético, cultural o utilitario” (De Kadt, 1991, p. 124).

Por otra parte, la artesanía es un importante indicador de los procesos de interacción entre turistas y sociedades receptoras, es por eso que debe ocupar

un lugar central en el análisis del turismo (Santana, 1997). En este sentido, “las artesanías, como las obras de arte, tienen una trayectoria sociocultural particular” (Moctezuma, 2002, p. 224) en la que se relacionan un conjunto de actores sociales, entre los que destacan intermediarios, empresarios, promotores, consumidores y productores de artesanías (Moctezuma, 2002).

De este modo se genera una fuerte interconexión entre la artesanía y la demanda turística. Autores como De Kadt (1991) afirman que el turismo, más allá de conducir a la degeneración del arte popular, ha contribuido en algunos casos a su preservación y revaloración, como una fuente benéfica de transformación. Recientemente en lugares en los que la producción artesanal estaba prácticamente en el olvido, se ha observado un nuevo impulso debido a la demanda turística. Sin embargo, dicho proceso de revitalización también implica la apropiación del patrimonio cultural y sus manifestaciones tangibles por parte del mercado capitalista (Aguilar, 2003).

En este contexto los productos artesanales dejan de cumplir con la función utilitaria para la que fueron creados y se encuentran supeditados a la valoración de los consumidores, en un momento en el que “la globalización ofrece espacios de reinterpretación a los actores sociales sobre los usos y significados de las mercancías, y nuevas pautas de consumo que responden a identidades multiculturales” (Moctezuma, 2002, p. 225).

De la misma manera, la expansión del sector turístico plantea la transformación de las formas habituales de comercializar la artesanía (Malo, 2004). Este hecho ha generado el surgimiento de numerosas iniciativas públicas y privadas interesadas en apoyar y promover el trabajo artesanal, “haciendo énfasis en la

innovación de los productos y en modernizar las funciones de los objetos para ampliar la comercialización y fomentar su mercadeo [...] pretendiendo con ello mejorar la economía artesanal de los productores” (Novelo, 2003, p. 11-12).

Sin embargo, el valor de las artesanías como objetos inmersos en el mercado contemporáneo “no depende únicamente del trabajo y los costos de producción, sino también de la dificultad subjetiva, o sea del deseo de los consumidores por adquirir cierto bien de consumo” (Moctezuma, 2002, p. 224).

De cara a los procesos actuales generados por el turismo, el artesanado enfrenta nuevas formas de apreciación de su trabajo. Se observa que en países con gran tradición artesanal (como lo son Perú o México), y que en su mayoría es protagonizada por población indígena, la revitalización y el rescate de la artesanía son elementos fundamentales que caracterizan a la oferta de modalidades como el turismo cultural, lo cual ha dado como resultado la proliferación de planes y proyectos gubernamentales, privados y civiles encaminados a estimular y proteger el oficio artesanal, como parte de sus estrategias de valoración cultural (Novelo, 2002).

En el caso de nuestro país existe poca precisión para determinar cuántos artesanos existen actualmente y a qué equivale en términos económicos la producción de artesanías en México, esto a pesar de existir una gran y arraigada tradición artesanal.

En contraparte, de manera reciente diversas iniciativas públicas y privadas se han interesado en dar apoyo y promover la fabricación de artesanías a nivel nacional, con el objetivo de atraer al turismo, evitar la pérdida del conocimiento

artesanal, introducir innovaciones en el proceso de producción, fomentar su mercadeo, provocar un crecimiento económico significativo entre los productores y con ello mejorar sus condiciones de vida (Novelo, 2003).

En este contexto, han surgido numerosos programas de capacitación artesanal que provienen de ámbitos diversos, entre los que destacan el sector turístico, los distintos niveles de gobiernos, la banca, el ramo empresarial, las sociedades de beneficencia y las asociaciones civiles. En general, estos programas tienen tres orígenes: a) los que se vinculan a la enseñanza universitaria, b) aquellos que son ideados por diversas dependencias públicas; y c) los que se desarrollan en el seno de las organizaciones civiles y que trabajan mayoritariamente con población indígena (Novelo, 2003).

Sin embargo, la mayoría de estos programas presenta serias limitaciones. Quizá la principal de ellas sea que no se toma en cuenta el contexto cultural en el que se desarrolla y se sustenta el artesanado y su trabajo, por lo que dichos programas tienden a fracasar. Al respecto Novelo (2003) afirma lo siguiente:

“La ayuda técnica ha llegado, pero muchas veces sin investigaciones previas de las necesidades y expectativas reales. [...] Se han ofrecido capacitaciones que buscan desarrollar el espíritu empresarial que incluyen cursos de contabilidad y administración a artesanos-campesinos que no han sido alfabetizados previamente. El problema de las materias primas no recibe la atención requerida. [...] el concepto de desarrollo sustentable, es una frase muchas veces decorativa” (Novelo, 2003, p. 19).

Sumado a esto, en México los artesanos enfrentan otra serie de retos relacionados con la expansión del mercado global y el crecimiento del sector turístico. En primer lugar, la competencia obliga a los productores a incorporar profundas transformaciones en sus métodos de trabajo. En segundo lugar, la

promoción del turismo y la introducción del artesanado a la lógica capitalista han generado la proliferación de empresas que exigen un mayor volumen de productos, provocando un descenso en la calidad y la expropiación comercial de aspectos culturales por parte de otros países (Novelo, 2002).

Pero quizá uno de los más grandes retos que enfrenta el artesanado mexicano es el de la percepción y la valoración de su trabajo. Dentro del contexto de la apreciación artística occidental las expresiones étnicas no han sido valoradas ni reconocidas apropiadamente, produciendo una concepción parcial, discriminatoria y periférica de la apreciación del arte popular (Novelo, 2002).

A pesar de la diversidad cultural y la multiplicidad de modos de vida que caracterizan a México, lo cierto es que la visión que se tiene sobre la “cultura” es muy limitada, y se refiere exclusivamente a “aquella parte del quehacer humano que se relaciona con obras de arte o con la adquisición de conocimientos formales” (Novelo, 2002, p. 166). El problema es que a pesar de ser un enfoque parcial y elitista es el que protagoniza a las políticas oficiales de cultura en nuestro país.

Esta situación va de la mano con el hecho de que los artesanos siguen siendo pobres. “La admiración por los productos no ha tenido un correlato en la situación de vida de los productores” (Novelo, 2002, p. 173), debido a que las políticas oficiales abordan de manera superficial y periférica las condiciones reales de vida de los productores. La situación de pobreza en la que vive la gran mayoría de los artesanos mexicanos se debe a una serie de causas estructurales que no tienen su solución en los programas asistencialistas de apoyo a la artesanía (Novelo, 2002).

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de estudio

En toda investigación el tipo de estudio se escoge en función del problema abordado y de acuerdo con los objetivos que se pretenden alcanzar. De acuerdo con la clasificación propuesta por Méndez et al. (1993), el presente trabajo puede ser definido como un estudio observacional, prospectivo, transversal y comparativo, en el que se describió y analizó un fenómeno social dado, sin intervenir en los factores que lo conforman; toda la información se obtuvo a partir de los criterios y fines previamente establecidos y se analizaron dos grupos de estudio en un momento específico (Méndez, et al., 1993).

Por otra parte, este trabajo se inscribe dentro de la metodología cualitativa, la cual tiene por objetivo comprender y analizar la realidad social a partir de las interpretaciones de los actores que intervienen en ella, profundizando en el conocimiento de los sujetos y el contexto que los rodea, su condición de vida y sus características socioculturales y económicas (Restrepo y Gallego, 2005).

Partiendo de un enfoque etnográfico, para los fines de la presente investigación se realizó un periodo de trabajo de campo en los talleres artesanales de las localidades de Temozón y Santa Rosa de Lima, durante el último cuatrimestre del año 2012. En él se llevaron a cabo actividades tales como la revisión de archivos, la observación participante al interior de los talleres, la aplicación de una encuesta socioeconómica a una muestra de mujeres trabajadoras (artesanas y no artesanas), la realización de un conjunto de entrevistas a empleados de la FHMM y artesanas, así como un par de relatos de vida.

Pero antes de poder conocer los talleres e interactuar con las artesanas que laboran en ellos, fue necesario establecer contacto con los miembros de la FHMM, específicamente con aquellos empleados que coordinan las actividades que se realizan en las localidades con las que la institución trabaja. Luego de presentar nuestros objetivos, los fines, la intención y los alcances de la investigación, el personal de la FHMM dio su aprobación para que las actividades etnográficas previstas se llevaran a cabo sin impedimento alguno.

Enseguida, se procedió a conocer al equipo de facilitadores comunitarios que trabajan en las localidades de estudio, así como a los empleados responsables de la empresa comercializadora que pertenece a la FHMM. Con todos ellos se habló de los propósitos del trabajo y se agendó una serie de entrevistas y visitas de prospección a los talleres artesanales. En ellas, los facilitadores comunitarios nos presentaron ante las artesanas y les hablaron de nuestra estancia en las localidades así como en los talleres.

Por otra parte, se accedió a un conjunto de materiales bibliográficos que han sido producidos por la FHMM; la reconstrucción histórica que se presenta posteriormente está sustentada en la revisión de dichos documentos.

Luego de llevar a cabo las entrevistas a los empleados de la institución, así como las primeras visitas a los talleres artesanales, dimos por concluida la primera etapa de trabajo de campo, la cual tuvo una duración de dos meses y que se desarrolló casi en su totalidad en la ciudad de Mérida, ya que en ella se encuentran las oficinas centrales de la FHMM.

Los dos meses siguientes realizamos una estancia prolongada en las localidades de estudio, permaneciendo un mes en cada lugar. Si bien las visitas de prospección con el equipo de facilitadores comunitarios nos permitieron conocer a las artesanas, lo cierto es que también trajeron consigo un reto mayor. En principio, las artesanas pensaban que habíamos sido contratados por la FHMM y por lo tanto no se desenvolvían con naturalidad.

Al detectar lo anterior, nos dimos a la tarea de dejar en claro cuál era nuestra posición con respecto a la institución, así como de exponer los objetivos de la investigación. Una vez que esto se habló con las mujeres participantes, la información comenzó a fluir con rapidez. Siendo los talleres artesanales un lugar de encuentro y socialización femenina, no fue difícil lograr una buena comunicación con las artesanas en un lugar como este.

Al observar que nuestro interés era conocerlas a fondo, las mujeres participantes no dudaron en compartir sus experiencias laborales, familiares y personales con nosotros. Esto se tradujo en la construcción de un fuerte vínculo de confianza que nos permitió entrar a los hogares de las artesanas, relacionarnos con sus familias y explorar su cotidianidad fuera de los talleres.

Vincularnos con las familias de las artesanas nos llevó a conocer al resto de la población, a las autoridades locales y a los líderes de opinión de cada lugar. Las diferentes posturas de dichos actores sociales enriquecieron nuestra visión con respecto a los talleres artesanales y a las implicaciones económicas y sociales que estos espacios tienen en el contexto de cada localidad.

Además de la aplicación de las encuestas, la realización de entrevistas y los relatos de vida, la constante observación participante en los talleres y nuestra presencia durante las jornadas laborales nos aproximó al conocimiento de las distintas técnicas artesanales que en estos espacios se desarrollan. Es así que gran parte de la información que se encuentra plasmada en esta investigación se obtuvo mientras pintábamos henequén, bordábamos a mano o intentábamos aprender a urdir una hamaca.

Por último, es importante destacar que durante la segunda etapa de trabajo de campo también tuvimos la oportunidad de conocer a quienes ocupan los mandos directivos de la FHMM, así como a algunos miembros de Grupo Plan; fue interesante observar la forma en la que interactúan con las artesanas, así como escuchar su opinión acerca de los proyectos productivos que encabezan. De este modo, nuestra etnografía transcurrió entre distintos entornos y actores sociales, que van desde las élites empresariales de nuestro país, hasta una muestra de la población maya que habita en el medio rural yucateco de hoy.

3.2. Sitios de estudio

Para la selección de los casos partimos de la información otorgada por la propia FHMM, explorando las características generales de las 16 localidades en las que interviene actualmente. Así, escogimos dos sitios de estudio, los cuales fueron elegidos debido a que sus orígenes se remontan a dos etapas de trabajo distintas, hecho que aún tiene importantes repercusiones en las condiciones laborales y las formas de organización social de cada lugar.

El primer caso son los talleres que se ubican en la localidad de Temozón, en el municipio de Abalá. Las artesanas de este lugar se encuentran organizadas bajo la sociedad cooperativa Temozón-Ochil; las técnicas que se producen ahí son el bordado a máquina, el bordado a mano, el tallado de cuerno, el tejido de henequén y la filigrana en plata. Temozón se distingue por ser una de las primeras localidades en las que se implementó el modelo de talleres artesanales, con más de 12 años de experiencia.

Su creación y establecimiento corresponden a la puesta en marcha de la primera etapa de los proyectos productivos en las comunidades aledañas a los complejos turísticos desarrollados en las haciendas ex henequeneras. Por lo tanto, los talleres de Temozón son los más antiguos y muestran la trayectoria del programa social impulsado por Grupo Plan y la FHMM a través del tiempo.

En segundo lugar seleccionamos a los talleres artesanales de la localidad de Santa Rosa de Lima, en el municipio de Maxcanú. Actualmente atraviesan por una etapa de producción muy activa, siendo los principales proveedores para las haciendas boutique, las tiendas a cargo de la FHMM (que se encuentran en Mérida, Izamal y la Ciudad de México), las exposiciones itinerantes, algunos hoteles de la Riviera Maya y el mercado exterior; aproximadamente desde el año 2010 los talleres de Santa Rosa han absorbido el grueso de la producción artesanal que está bajo la tutela de la FHMM.

Por otra parte, Santa Rosa es el lugar con mayor número de artesanas (52 en total), las cuales están organizadas bajo la sociedad cooperativa *Kich Pan Coole* (que significa mujer bonita en maya); las técnicas que trabajan son el

bordado a mano, la filigrana en plata, el tejido de henequén, el urdido de hamacas y el tejido de tapetes.

A continuación, presentamos un panorama general de las localidades en las que se realizó la presente investigación.

a) Temozón

Temozón es una localidad que pertenece al municipio de Abalá, y se encuentra a 38 kilómetros al sur de la ciudad de Mérida, capital del estado de Yucatán. Temozón se encuentra ubicada en las coordenadas 20°41'23"N, 89°39'08"O y tiene una altitud de 9 msnm. El acceso a Temozón es por medio de la carretera federal 261, que lo comunica con Umán y Mérida al norte y con Uxmal al sur.

La localidad fue llamada Temozón desde 1900 hasta 1980, año en que se cambió el nombre por *Temozón Sur*. El nombre de Temozón fue adoptado nuevamente en el 2000 y sigue vigente hasta la fecha (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).

De acuerdo con las cifras proporcionadas por el Censo de Población y Vivienda 2010, la población de Temozón asciende a 760 habitantes, de los cuales 392 son hombres y 368 mujeres. De la población total el 95.0% es indígena. El índice de rezago social para municipios y comunidades (IRS) realizado en el año 2010 por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), indica que en Temozón el 11.7% de la población es analfabeta y el 64.5% no terminó de cursar la educación básica, mientras que el 37.2% no cuenta con ningún tipo de servicio de salud (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2010).

En cuanto a su infraestructura la localidad cuenta con agua entubada, alumbrado público, calles pavimentadas (no todas), plaza principal, oficina municipal, centro de salud, escuela preescolar, primaria y secundaria, cancha deportiva, tienda de abarrotes, restaurante y servicio de hospedaje. A su vez, en Temozón no hay red de drenaje público, oficina de registro civil, departamento de policía preventiva, cárcel, escuela preparatoria o bachillerato, mercado público, farmacia ni papelería (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).

El 96.0% de las viviendas en Temozón tiene piso de cemento firme, mientras que el 26.2% no dispone de excusado o sanitario. Por otra parte sólo el 3.2% de las viviendas no tiene energía eléctrica (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2010).

b) Santa Rosa

Santa Rosa de Lima es una localidad que forma parte del municipio de Maxcanú, a 70 kilómetros de la ciudad de Mérida, capital del estado de Yucatán. Está ubicada en las coordenadas 20°36'22"N, 90°05'19"O, y tiene una altitud de 12 msnm. La vía de acceso es por la carretera federal 180 Mérida-Campeche, y se encuentra a 10 kilómetros al oeste del entronque que va a Maxcanú, cabecera municipal.

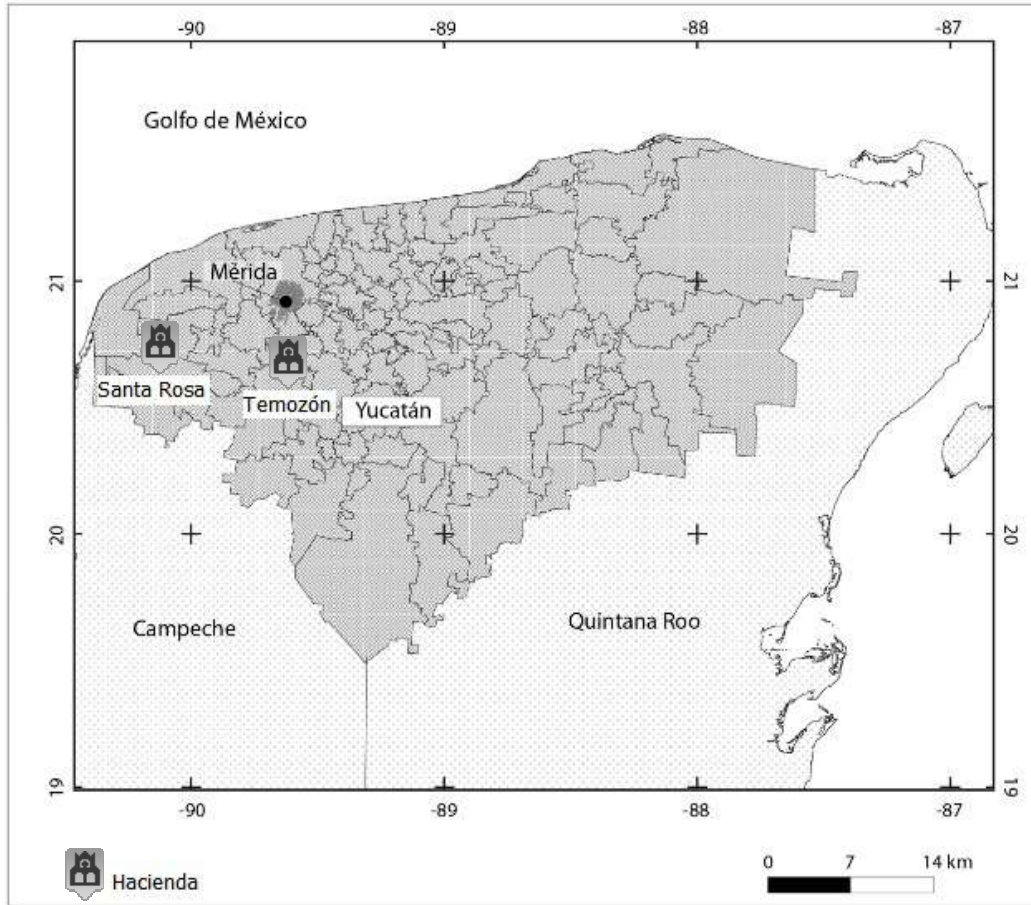
De acuerdo con el INEGI, la población total de Santa Rosa de Lima es de 913 habitantes, de los cuales 435 son hombres y 478 mujeres. El 95.0% de la población es indígena. Por su parte las cifras del CONEVAL indican que el 23.5% de la población en Santa Rosa de Lima es analfabeta y el 80.0% no

terminó de cursar la educación básica, mientras que el 65.0% no cuenta con ningún tipo de servicio de salud (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2010).

En cuanto a su infraestructura la localidad cuenta con agua entubada, alumbrado público, calles pavimentadas (no todas), plaza pública, oficina municipal, escuela preescolar y primaria, cancha deportiva, biblioteca, tienda de abarrotes y servicio de hospedaje. A su vez, en Santa Rosa de Lima no hay red de drenaje público, centro de salud, oficina de registro civil, departamento de policía preventiva, cárcel, escuela secundaria, preparatoria o bachillerato, mercado público, farmacia, restaurante ni papelería (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).

El 90.0% de las viviendas en Santa Rosa de Lima tiene piso firme de cemento y el 17.2% no dispone de excusado o sanitario. Por otra parte sólo el 2.4% de las viviendas no cuenta con energía eléctrica (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2010).

Figura 2. Ubicación de los sitios de estudio



Fuente: Elaboración propia a partir de García et al. (2012).

3.3. Grupo de estudio

El grupo de estudio está integrado por las artesanas de los talleres ubicados en las localidades de Temozón y Santa Rosa de Lima. Durante el periodo de trabajo de campo, el número de artesanas que trabajaban en Temozón fue de 7 mujeres, mientras que en Santa Rosa de Lima la cifra fue de 52, lo que nos da un total de 59 personas, las cuales conformaron nuestro universo de investigación.

El grupo de estudio se delimitó a partir de la actividad laboral de sus integrantes y de su ubicación geográfica; es decir, se consideraron dentro de él sólo a aquellas mujeres que al momento de la investigación trabajaban de manera activa en los talleres artesanales de las localidades de Temozón y Santa Rosa de Lima, aunque a lo largo de la recolección de datos también se estableció contacto con personas que directa o indirectamente han estado relacionadas con el trabajo en los talleres artesanales, pero que no necesariamente laboraban en ellos al momento de la investigación.

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

En la metodología cualitativa existen diversos instrumentos para la recopilación de información. Las técnicas que se emplearon en esta investigación son la observación participante, la encuesta, la entrevista semi-estructurada y el relato de vida, así como el empleo de otras fuentes materiales y documentales que se obtuvieron conforme se realizó el trabajo de campo. A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de ellas y los objetivos que se buscaba alcanzar con su aplicación.

a) Observación participante

En toda sociedad el hombre observa aquello que lo rodea; “mirar es una cualidad innata de la generalidad de los individuos” (Rojas, 1995, p. 127). Sin embargo, observar con un fin determinado “requiere de un esquema de trabajo para captar las manifestaciones y aspectos más trascendentales y significativos de la vida” (Rojas, 1995, p. 127).

En este sentido, la observación participante es una técnica de investigación social que se relaciona con la recolección de información a partir de un periodo exhaustivo en el campo, o por lo menos suficiente para captar las interacciones, los comportamientos, las rutinas y cotidianidades de los individuos que conforman su universo de estudio; pero también aquellas conductas o actividades producto de la espontaneidad (Galeano, 2000).

Así, la observación participante “es una estrategia para llegar profundamente a la comprensión y explicación de la realidad por la cual el investigador participa de la situación que quiere observar, [...] penetra en la experiencia de los otros, dentro de un grupo o institución, y pretende convertirse en uno más, analizando sus propias reacciones, intenciones y motivos” (Galeano, 2000, p. 35).

Como estrategia de investigación cualitativa, este tipo de observación tiene la característica de desarrollo en espiral, la cual puede traducirse como la capacidad de flexibilidad en la que cada momento del proceso investigativo implica repensar la fase anterior, construyendo el conocimiento a partir de la experiencia adquirida a partir de lo observado, en la que la vivencia, la subjetividad y la interacción cobran un papel importante (Galeano, 2000).

En la presente investigación la observación participante fue la técnica que nos permitió conocer el contexto cotidiano en el que viven, trabajan y se desenvuelven las artesanas y sus familias. De acuerdo con esto, no sólo se observó su cotidianidad laboral al interior de los talleres, sino sus prácticas habituales en el seno de las unidades domésticas y en las actividades que realizan fuera de sus horarios de trabajo.

Además, la observación participante se empleó como una herramienta fundamental para la verificación de los datos obtenidos a partir de las entrevistas semi-estructuradas, la encuesta y los relatos de vida, de modo que lo observado se confrontó con la información resultante al momento de su análisis, a partir de la “triangulación”. El objetivo fue destacar normas, constantes, desencuentros y contrariedades (Marshall y Rossman, 2006).

b) Encuesta

La encuesta es “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recogen y analizan una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (Rojas et al., 1999, p. 40).

Mucho se ha discutido sobre el papel de la encuesta en la investigación social, como parte de los métodos cualitativos. Sin embargo, con el tiempo se ha demostrado que la encuesta es útil para explicar las relaciones existentes entre diferentes variables y fenómenos sociales. Para lograrlo, es necesario que el diseño del instrumento sea pertinente con la realidad social que desea analizarse (Rojas et al., 1999).

En la investigación social la encuesta forma parte de una serie de estrategias y técnicas que pueden combinarse en el proceso de recolección de datos (Rojas et al., 1999). En este trabajo, además del análisis de los datos obtenidos a partir de ella, la encuesta correspondió a una primera etapa de indagación que

permitió identificar a algunos interlocutores clave para las siguientes fases de obtención de información (entrevistas semi-estructuradas y relatos de vida).

La encuesta se aplicó a una muestra de mujeres artesanas y no artesanas que durante el periodo de trabajo de campo se encontraran trabajando, con el fin de obtener datos que mostraran sus características socioeconómicas, con el objetivo de determinar si existen diferencias entre las mujeres que laboran en los talleres artesanales y aquellas que trabajan en otros empleos (Anexo 1).

La selección de las mujeres artesanas se hizo a partir de los registros de la propia FHMM; de las artesanas inscritas en los talleres se escogieron 17 al azar (7 en Temozón y 10 en Santa Rosa), lo que corresponde a la totalidad de artesanas para el caso de Temozón y el 15.0% para Santa Rosa de Lima. Luego, se obtuvieron los domicilios de las artesanas que resultaron seleccionadas y se ubicaron en los croquis de ambas localidades.

Para el caso de las mujeres trabajadoras no artesanas el diseño de la muestra fue sistemático (Chak, 2000, Méndez, et al., 1993). Para la selección nos ubicamos en el centro geográfico de cada localidad, avanzando una cuadra con dirección al norte; a partir de ese punto se aplicaron las encuestas a las primeras 10 mujeres por localidad que se encontraran en sus hogares y que cumplieran con los criterios de inclusión establecidos, los cuales se describirán más adelante.

El recorrido por las localidades se hizo en el sentido de las manecillas del reloj (a partir del punto de partida) y en él se fueron descartando aquellas viviendas identificadas como domicilios de mujeres artesanas. El número de la muestra

para mujeres trabajadoras no artesanas se determinó en función del número de artesanas, lo que significa que se aplicaron de igual manera 20 encuestas, 10 por cada localidad (Chak, 2000).

Los criterios de inclusión para la muestra de mujeres artesanas fueron: a) que fueran mujeres mayores de 18 años; y b) que se encontraran trabajando en los talleres artesanales de la FHMM. El criterio de exclusión es que tuvieran otro empleo.

Por su parte, los criterios de inclusión para la muestra de mujeres no artesanas fueron: a) que fueran mujeres mayores de 18 años; y b) que estuvieran trabajando; el criterio de exclusión establecido es que ellas o cualquiera de los integrantes de la unidad doméstica en donde viven trabajaran en los talleres artesanales de la FHMM, en las haciendas boutique o en cualquier proyecto productivo relacionado con la FHMM.

Posteriormente, los datos obtenidos a partir de la encuesta se analizaron estadísticamente a través de la prueba no pareada Mann-Whitney, para determinar si existen diferencias entre la mediana del ingreso económico del grupo de las mujeres artesanas y el de las no artesanas. La captura de datos así como las operaciones de estadística descriptiva se realizaron en el programa Microsoft Excel 2007. El procesamiento estadístico inferencial se llevó a cabo utilizando el software IBM SPSS Statistics, versión 19.

c) Entrevista semi-estructurada

La entrevista es un proceso abierto de conversación, en el que el investigador y el interlocutor dialogan e intercambian conocimiento. En la investigación

cualitativa, la entrevista es una de las técnicas más recurridas; para que sea efectiva, es necesario que el entrevistado perciba el encuentro como una conversación convencional, de modo que exista en él naturalidad y confianza al momento de expresar sus ideas y vivencias (Rojas et al., 1999). La entrevista implica “saber preguntar y saber escuchar; saber observar y saber interpretar” (Valles, 1999, p. 179).

El tipo de entrevista que se utilizó en esta investigación fue la semi-estructurada, la cual cuenta con las características de no dirección, especificidad, amplitud y profundidad (Valles, 1999). En una entrevista semi-estructurada, “el investigador tiene una mayor libertad, para poder alterar el orden de las preguntas o formular otras que considere pertinentes para profundizar en la cuestión que se analiza” (Goode y Hatt, 1972, p. 141).

Además, la entrevista semi-estructurada es considerada como una subcategoría de la entrevista a profundidad, ya que “su aproximación abierta o semi-dirigida conlleva a la obtención de profundidad, especificidad y amplitud en las respuestas” (Valles, 1999, p. 185).

Con el objetivo de conocer y reconstruir la trayectoria de trabajo de la FHMM se realizaron tres entrevistas semi-estructuradas, dos al personal de la institución que interviene directamente en el funcionamiento de los talleres artesanales, es decir a encargada del Área de Acción Social y la responsable del componente “Emprendimientos Productivos” (Anexo 2), así como una entrevista a un ex empleado de Grupo Plan que trabajó durante la creación e implementación de los talleres artesanales en los sitios de estudio (Anexo 3).

La información obtenida a partir de este primer grupo de entrevistas nos permitió conocer las nociones de sustentabilidad y participación comunitaria empleadas por la FHMM, así como el surgimiento de los proyectos productivos y de los talleres artesanales, para contrastarlas con las prácticas concretas que se desarrollan cotidianamente en los talleres artesanales.

La selección de dichos informantes se basó en la identificación de un perfil sociológico en particular, ya que todos son o han sido empleados de Grupo Plan o de la FHMM. El tipo de entrevistas a estos interlocutores ha sido clasificada por Valles (1999) como “entrevistas especiales” o “entrevistas a actores élite” (Valles, 1999, p. 213), las cuales se aplican a cualquier persona directamente relacionada con los objetivos del estudio y que a su vez es avalada por un organismo o institución oficial (Marshall y Rossman, 2006).

De esta manera, los actores élite representan a esas “voces autorizadas” que ocupan una posición oficial “de observación y actuación en la comunidad, grupo o institución de estudio” (Valles, 1999, p. 213).

En segundo lugar, y con el fin de determinar cómo se ha articulado la participación comunitaria al interior de los talleres artesanales, se realizaron 18 entrevistas semi-estructuradas, dos al personal de la FHMM que funge como facilitador comunitario en los sitios de estudio (Anexo 4), ocho entrevistas a las artesanas líderes que actualmente encabezan el trabajo en cada taller artesanal (Anexo 5), así como a ocho ex artesanas que decidieron no continuar laborando en los talleres (Anexo 6).

Este segundo grupo de entrevistas nos permitió obtener información relacionada con los mecanismos de participación, toma de decisiones y las formas de organización en los talleres artesanales, con el fin de determinar quiénes intervienen en ellos y de qué manera lo hacen.

Por otra parte, se decidió entrevistar a las artesanas líderes de cada taller debido a que se encuentran ligadas a los grupos o actores de élite (Marshall y Rossman, 2006; Valles, 1999) que pertenecen a la Fundación y al mismo tiempo están relacionadas con el resto de las artesanas.

En este sentido, el contacto establecido con las artesanas líderes, a partir de las entrevistas semi-estructuradas y la observación participante, nos permitió conocer a otras artesanas que aportaron una visión diferente a la institucionalizada por la FHMM; esto se hizo a través de la técnica conocida como “bola de nieve” (Galeano, 2000, Valles, 1999).

Así, se realizó una serie de entrevistas a este segundo grupo de artesanas, de las cuales el diseño del guión y la selección de temas a tratar surgieron como resultado de la información obtenida en las entrevistas semi-estructuradas que se aplicaron a las artesanas líderes previamente.

d) Relatos de vida

Los relatos de vida son un instrumento metodológico en el que los actores sociales actúan como interlocutores y narran al investigador episodios determinados de sus vidas. En la investigación social, “los relatos de vida se utilizan cuando se trata de conocer un aspecto de la realidad previamente seleccionado o confirmar una hipótesis específica” (Martínez, 2006, p. 219). El

relato de vida se diferencia de la historia de vida en que sólo se limita o refiere a un aspecto específico, tipo de actividad o tema en la vida de un sujeto (Martínez, 2006).

Un relato de vida es reflejo de la práctica social, y expresa la forma en que las relaciones son internalizadas y personalizadas por cada individuo; esto permite poder “leer” o descubrir a toda una sociedad a través de esta técnica narrativa. Por tanto, un relato de vida “es la contracción de lo social en lo individual” (Martínez, 2006, p. 220).

Además, a partir de la reconstrucción histórica del individuo, se puede indagar sobre “comunidades, gremios, organizaciones, y grupos de individuos que pertenecen a categorías sociales concretas y comparten características étnicas, raciales, sociales, políticas o de otro tipo” (Galeano, 2000, p. 90).

Para los fines de esta investigación, se realizaron dos relatos de vida (uno por cada sitio de estudio) con el objetivo de conocer la condición de vida de las artesanas que trabajan en los talleres de la FHMM, y con ello determinar si sus roles socioculturales y económicos en sus hogares se han modificado a partir de su participación en ellos.

Para elegir a las artesanas a las que se aplicó la técnica de relato de vida se tomaron los siguientes criterios de selección: a) que trabajaran en los talleres artesanales; b) que su permanencia en los talleres haya sido ininterrumpida y con un mínimo de cinco años; c) que su experiencia personal diera cuenta del proceso de creación y funcionamiento de los talleres artesanales; y d) que

presentaran un alto grado de involucramiento y participación en la toma de decisiones al interior de los talleres.

Para mantener en el anonimato la identidad de todos aquellos interlocutores que colaboraron con la investigación, se decidió que los nombres, las edades y los lugares de origen de las personas entrevistadas y con las que se realizaron los relatos de vida fueran omitidos. Para identificarlos, se estableció una serie de categorías para agrupar a los individuos por rangos de edades, tal y como se muestra a continuación en la Figura 3.

Figura 3. Categorías y rangos de edad para interlocutores

Categoría	Rango de edad
a	De 18 a 29 años
b	De 30 a 39 años
c	De 40 a 49 años
d	De 50 a 59 años
e	De 60 años en adelante

De este modo durante la sección de resultados, los fragmentos textuales presentados, extraídos de las entrevistas y de los relatos de vida, están acompañados por el término que corresponde al tipo de interlocutor del que se trata (artesana, empleado, ex artesana, ex empleado) y por la categoría que indique a qué rango de edad pertenece (a, b, c, d, e).

Figura 4. Participantes en el proceso de investigación y recolección de datos

Interlocutores	Número	Estrategia de recolección de información	Características
Ex empleado de Grupo Plan	1	Entrevista semi-estructurada individual	Se seleccionó ya que intervino en la creación de los proyectos productivos y en la implementación de los talleres artesanales.
Encargada del Área de Acción Social de la FHMM	1	Entrevista semi-estructurada individual	Supervisar el trabajo en los talleres, y de manera general todo lo que se hace en el resto de los proyectos productivos (educación, salud, nutrición, mejoramiento de la vivienda).
Responsable del componente "Emprendimientos Productivos"	1	Entrevista semi-estructurada individual	Supervisa y acompaña el trabajo de las artesanas de los talleres.
Facilitadores comunitarios	2	Entrevista semi-estructurada individual	Actualmente trabajan como facilitadores en los dos sitios de estudio organizando tareas comunitarias.
Mujeres artesanas y no artesanas que trabajan actualmente	37 en total. 17 artesanas y 20 no artesanas	Encuesta personal	
Artesanas líderes	8 en total. 4 en Temozón y 4 en Santa Rosa de Lima	Entrevista semi-estructurada individual Observación participante	Son las encargadas de organizar y encabezar el trabajo en los talleres artesanales. Son el puente de comunicación entre los grupos de élite de la FHMM y el resto de las artesanas.
Ex artesanas	8 en total. 4 en Temozón y 4 en Santa Rosa de Lima	Entrevista semi-estructurada individual Observación participante	Aquellas que han decidido dejar de trabajar en los talleres artesanales. Indagar en las causas y conflictos que las llevaron a esta decisión.
Artesanas	2 en total. 1 en Temozón y 1 en Santa Rosa de Lima	Relato de vida	Artesanas que actualmente trabajen en los talleres, y que tengan por lo menos 5 años de manera constante; que su experiencia ilustre el proceso de la creación y el funcionamiento de los talleres artesanales y muestren un alto grado de participación.

4. RESULTADOS

4.1. El origen de los talleres artesanales

Para entender el funcionamiento actual de los talleres artesanales de la FHMM, es necesario hacer un recorrido histórico que nos permita desentrañar su origen, no sólo como parte de los emprendimientos productivos desarrollados por esta institución, sino como resultado de un proceso más amplio en el que se involucran la llegada de un importante grupo empresarial mexicano a la península de Yucatán, la creación de un proyecto turístico de élite y la implementación de una estrategia de responsabilidad social en la región.

Para dar respuesta al objetivo de conocer el surgimiento de los emprendimientos productivos, las nociones de sustentabilidad y participación comunitaria empleadas por la FHMM, así como las prácticas concretas en los talleres artesanales iniciaremos este apartado hablando de las características principales de la FHMM, su definición como organismo no gubernamental, su metodología de trabajo y el marco conceptual en el que se fundamenta.

Enseguida presentaremos las diferentes etapas por las que ha transcurrido este proyecto de intervención comunitaria, desde la concepción de las primeras ideas hasta el momento actual. Por último presentaremos una descripción formal de la organización y el trabajo al interior de los talleres artesanales, su funcionamiento y su relación con la FHMM.

a) ¿Qué es la Fundación Haciendas de Mundo Maya?

La FHMM es un organismo no gubernamental sin fines de lucro que nace en el año 2002 para promover el desarrollo socioeconómico en localidades rurales

mayas con altos índices de pobreza, de los estados de Yucatán y Campeche. Con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, la FHMM “está dedicada a la concepción e implementación de proyectos sociales a favor de las comunidades muy marginadas de la Península de Yucatán” (Grupo Plan, 2008, p. 47), enfocándose “en las estrategias de empoderamiento dirigidas primordialmente a las mujeres indígenas, sus familias y comunidades” (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2008, p. 2).

El trabajo de la FHMM es parte de la estrategia de responsabilidad social del consorcio inmobiliario Grupo Plan, un desarrollador de proyectos turísticos y comerciales en todo el país. Uno de sus objetivos de trabajo es fomentar el desarrollo sustentable en las localidades aledañas a los proyectos arquitectónicos y turísticos que se encuentran a su cargo.

A su vez, Grupo Plan pertenece a uno de los grupos empresariales más importantes de México, encabezado por Roberto Hernández Ramírez, quien se ha caracterizado por ser líder en la filantropía corporativa de nuestro país por su participación en diversos organismos no gubernamentales como lo son Fomento Cultural Banamex, World Monuments Found, Desarrollo de la Comunidad A.C., y por la creación de la Fundación Pedro y Elena Hernández, así como de la propia FHMM, presidida por Marilú Hernández, su hija.

De acuerdo con la clasificación de Charry y López (2004), la FHMM es una fundación comunitaria, es decir una organización no gubernamental “dirigida a satisfacer las necesidades de una comunidad y su desarrollo en un área geográfica determinada” (Charry y López, 2004, p. 10). Al depender

económicamente de un grupo empresarial y ser parte de su estrategia de responsabilidad social, la FHMM es a su vez una fundación privada operativa. Este tipo de asociaciones “son dirigidas por individuos o familias para proveer servicios directos y operar programas sociales” (Charry y López, 2004, p. 22).

Con once años de trabajo en la Península de Yucatán, el objetivo central de la FHMM es el de promover el desarrollo comunitario a partir del respeto y la conservación del patrimonio cultural y natural del pueblo maya, propiciando la participación de la población indígena involucrada como promotora y protagonista en la generación de polos de desarrollo micro regional encaminados a la mejora de sus condiciones de vida y a la auto sustentabilidad, todo ello para erradicar la pobreza extrema (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012).

Complementariamente, la FHMM se ha planteado como meta implementar estrategias que promuevan el fortalecimiento de capacidades, competencias y habilidades entre la población de las localidades con las que trabaja, de modo que estos actores sociales puedan aprovechar las oportunidades socioeconómicas del mundo contemporáneo sin olvidar los principios de su identidad cultural (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012).

Para lograr sus metas y objetivos, la FHMM creó un modelo de desarrollo que da sustento a su intervención comunitaria en las localidades con las que trabaja, al cual ha dado por nombre “Desarrollo Humano Comunitario”. Este modelo de desarrollo se centra en el valor de la vida comunitaria, impulsa el fortalecimiento de la identidad cultural y está “encaminado a incrementar las

opciones de las personas” (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012, p. 13-14).

El modelo de “Desarrollo Humano Comunitario” se nutre de una serie de nociones y conceptos que provienen, principalmente, de la psicología social, entre los que destacan la teoría del desarrollo de base y el enfoque centrado en la persona. En lo que al desarrollo de base se refiere, la FHMM ha adoptado la propuesta de Rodrigo Villar (2004), que lo define de la siguiente manera:

“Consiste en la capacidad colectiva de las organizaciones comunitarias para poner en movimiento por sí mismas los recursos humanos, físicos y económicos disponibles en ellas y en su entorno, definir sus necesidades, identificar las alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas, e identificar, formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos de desarrollo” (Villar, 2004; citado en: Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012, p. 15).

Con base en lo anterior, la FHMM busca propiciar la conformación de organizaciones comunitarias o “grupos de base” que funcionen como espacios cohesionados de interacción social en los que se impulse el desarrollo local, se resuelvan conflictos y se gestionen recursos. Para ello, es necesario que los grupos de base cuenten con una identidad bien definida y se asuman como un eslabón importante en el proceso de toma de decisiones al interior de su localidad, así como en su relación con otros organismos públicos y privados (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012).

En cuanto al enfoque centrado en la persona, el modelo de “Desarrollo Humano Comunitario” pretende que los individuos alcancen el autoconocimiento, es decir una reflexión basada en la observación y la evaluación de las experiencias adquiridas y el contexto que los rodea. La FHMM desea que a través de su estrategia de intervención comunitaria los

actores sociales logren: a) conocerse a sí mismos, b) desarrollar su autoestima aceptando cualidades y defectos, c) manejar y controlar sus sentimientos, y; d) asumir la capacidad para la toma de decisiones (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012, p. 19).

Adicionalmente, como parte del modelo de “Desarrollo Humano Comunitario”, la FHMM ha generado una metodología de trabajo basada en la Investigación Acción Participativa (IAP), entendida como “un proceso por el cual miembros de un grupo o una comunidad oprimida colectan y analizan información, y actúan sobre sus problemas con el propósito de encontrar soluciones y promover transformaciones políticas y sociales” (Selener, 1997, p. 17).

Con la adopción de la IAP como forma de trabajo, la FHMM busca superar las prácticas asistencialistas, el paternalismo y la dependencia; pretende fomentar la participación política de los actores sociales con los que trabaja, de modo que se conviertan en agentes de cambio sociocultural, siendo parte activa de su transformación y no como un “objeto de estudio” pasivo (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012, p. 20). Al respecto, un empleado de la FHMM subrayó lo siguiente:

“Se ha dado cuenta la institución, no sólo por la iniciativa y por la metodología que lleva, que el asistencialismo es una práctica tiránica, le podríamos llamar de esa forma [a] cómo aplican los gobiernos [para] lograr un desarrollo. Nosotros aplicamos lo que dice el proverbio chino – no te voy a dar un pescado para que te lo comas al final de la jornada, te voy a enseñar a pescar. Entonces nosotros como institución trabajamos bajo la lógica de desarrollo de base promoviendo el desarrollo de capacidades y habilidades para cosas específicas. [...] Mi percepción de la metodología es esa: desarrollar esa capacidad, esa corresponsabilidad, esa auto convocación, que su participación es pieza fundamental para lograr las cosas, que la organización de una comunidad es pieza fundamental en el desarrollo” (Empleado a).

Para instrumentar el modelo de “Desarrollo Humano Comunitario” así como la metodología de trabajo basada en la IAP, la FHMM cuenta con un equipo especializado en distintas áreas profesionales, entre las que se encuentran la psicología, la economía, la educación, la administración, entre otras. El personal de la FHMM reconoce que la principal fortaleza del equipo de trabajo es la interdisciplinariedad, ya que esta permite lograr coordinación y conjunción de labores, tal y como lo expresa el siguiente testimonio:

“Realmente nos apoyamos, independientemente del perfil que tengamos entramos en esta conjunción de trabajo y tratamos de coordinarnos entre todos y ver en qué nos podemos ayudar. [...] Nosotros nos apoyamos, compartimos experiencias, conocimientos... todos sabemos hacer de todo, tuvimos que aprender muchas cosas y hay gente que ha compartido esa experiencia y eso es lo rico del equipo de trabajo, el que podamos compartir, tenemos confianza para poder complementarnos, es la esencia del trabajo que hoy estamos haciendo: ese apoyo mutuo. Y a la comunidad tratamos de reflejarle eso, ese trabajo, esa coordinación, esa participación que tiene que salir desde aquí” (Empleada b).

Para lograr la cohesión en su equipo de trabajo, la FHMM se ha trazado como meta promover la interacción entre sus integrantes, la participación democrática y el trabajo horizontal (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012). Durante la primera etapa de trabajo de campo, en la que realizamos un conjunto de entrevistas entre los empleados de la institución así como observación participante durante sus jornadas laborales, pudimos recoger su opinión al respecto. En general, coinciden en que el ambiente de trabajo es bueno, equilibrado y propicia la participación.

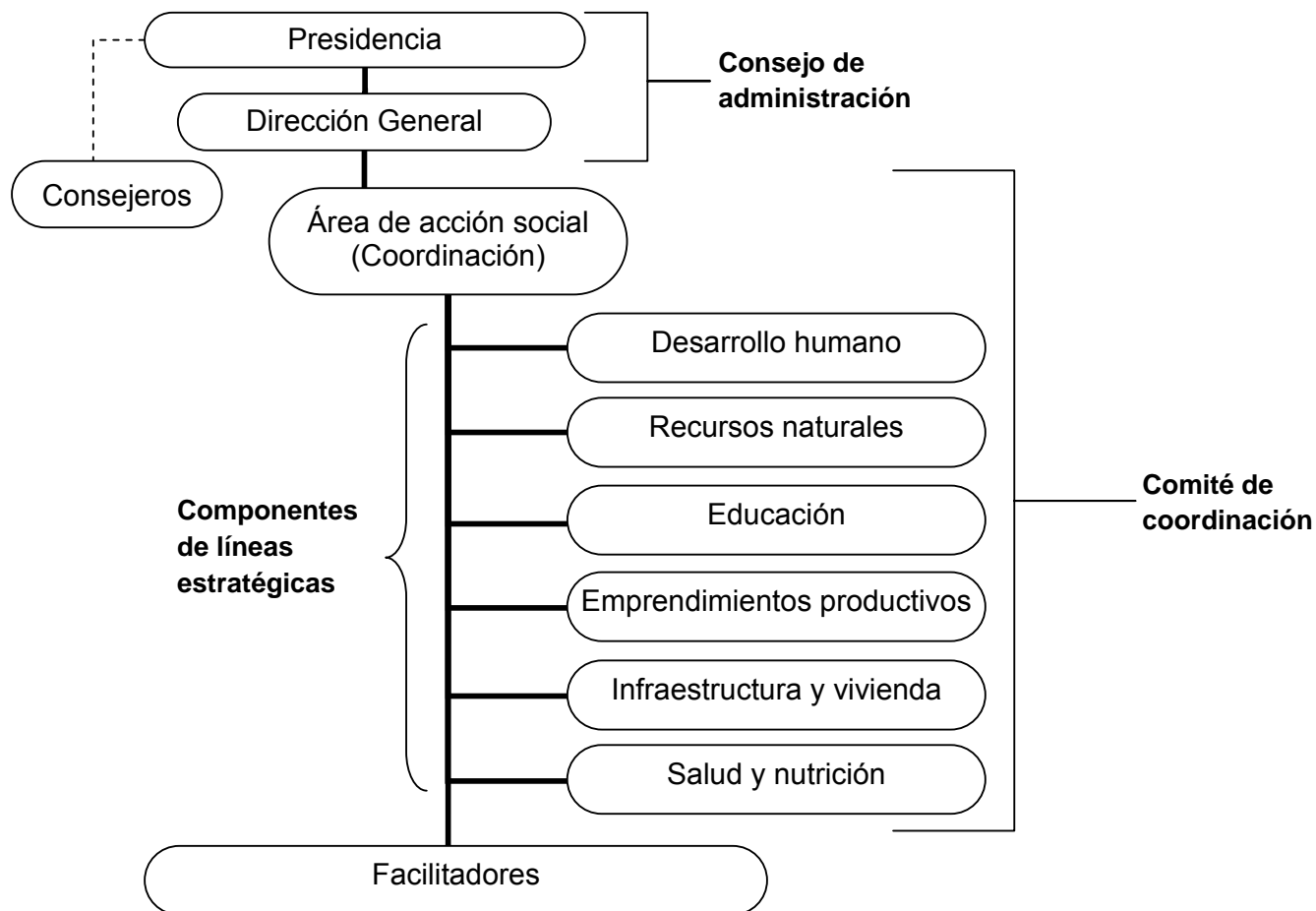
Otros aspectos que los empleados resaltaron son la confianza incondicional que las autoridades depositan en ellos, el alto grado de contención, el apoyo en la resolución de conflictos, la oportunidad de desarrollo profesional que la

fundación les otorga, así como la facilidad para conseguir promociones al interior de la estructura organizacional; esto se traduce en satisfacción laboral y en la permanencia de los empleados en la institución por largos periodos de tiempo.

Como ya se mencionó, la movilidad en el organigrama de la FHMM es algo recurrente. Para que un empleado pueda transitar de un puesto menor a otro con mayor grado de responsabilidad generalmente debe mostrar los siguientes atributos: a) eficacia y eficiencia en las labores desempeñadas, b) alto grado de compromiso, c) “dar el extra” en su trabajo, yendo más allá de lo estipulado por las planeaciones, y; d) cumplir con los objetivos estipulados en las localidades donde desarrolla su labor.

Aunque hasta la fecha el organigrama de la FHMM no se encuentra bien definido, a partir de la información contenida en el manual de metodología y participación (2012) así como en las entrevistas realizadas a sus empleados, hemos construido el siguiente esquema para ilustrar la estructura organizacional de la FHMM (Figura 5).

Figura 5. Organigrama de la FHMM



En primer lugar se encuentra la presidencia, le sigue la dirección general. En estos niveles se toman las decisiones con referencia a los estatutos, políticas y programas de trabajo de la institución. A su vez, son parte de un consejo de administración compuesto por aquellos que integran el acta constitutiva de la FHMM: secretario, tesorero, contralor, apoderado legal, etcétera. El consejo de administración tiene la función de identificar y determinar las localidades en donde se realizará la intervención comunitaria (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012).

Enseguida se encuentra el área de acción social. Su tarea es coordinar a los componentes de cada línea estratégica, acompañar el trabajo de los facilitadores, supervisar que se cumplan los objetivos establecidos y facilitar la comunicación entre componentes y facilitadores. Por su parte, los responsables de cada componente tienen la función de dirigir la instrumentación y logística de los proyectos a implementarse; estipulan las metas y objetivos de los programas de trabajo.

Tanto el área de acción social como los representantes de componente conforman el comité de organización, el cual recibe y procesa la información proveniente de los niveles directivos, toma las decisiones en cuanto a los proyectos a realizarse y resuelve conflictos. Es el canal de retroalimentación entre los facilitadores y la dirección general (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012).

Por último se encuentran los facilitadores comunitarios. “Su tarea es detectar las áreas de oportunidad, analizar las situaciones de riesgo y promover el desarrollo sano y equilibrado entre la comunidad, las organizaciones, gobierno y grupos. Durante el proceso de intervención debe asumir diferentes roles, marcados siempre por las particularidades y necesidades que se diagnostiquen en cada comunidad. La participación del facilitador debe cuidarse, pues al ser un agente externo, modifica en algún grado la realidad de la comunidad” (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012, p. 42).

Además, la FHMM cuenta con un grupo de consejeros externos que evalúan y supervisan el trabajo de la institución y validan su transparencia. De manera reciente el consejo de asesores externos se renovó y actualmente está

conformado por especialistas en distintas áreas académicas. Antes los consejeros eran en su mayoría miembros de la familia del grupo empresarial al que pertenece la FHMM y no existía mucha retroalimentación de su parte.

b) Creación y desarrollo de los talleres artesanales

Al realizar la reconstrucción histórica del trabajo de la FHMM, hemos identificado tres etapas principales, que abarcan momentos tales como la llegada del Grupo Plan a la Península de Yucatán, el surgimiento de los primeros talleres artesanales en la región, la creación de la FHMM, su consolidación como asociación civil y el momento actual, que se ha caracterizado por ser una fase de evaluación y retroalimentación. A continuación explicaremos en qué consiste cada una de las etapas referidas.

- Primera etapa: la creación de los talleres pioneros

A finales de la década de los años noventa, el empresario Roberto Hernández comienza a adquirir un buen número de predios en la Península de Yucatán, principalmente en la zona henequera. La mayoría de estos bienes inmuebles correspondían a los cascos de las antiguas haciendas henequeneras (gran parte de ellos se encontraban abandonados o en ruinas) así como a grandes extensiones de tierra aledañas a ellos. La compra se hacía a través del consorcio inmobiliario Grupo Plan, a cargo del arquitecto Luis Bosoms, quien a su vez es yerno de Roberto Hernández.

Más tarde, algunas de estas haciendas fueron restauradas para fines turísticos. El objetivo era convertirlas en hoteles boutique destinados a un público de élite, como parte de un proyecto de turismo sustentable que fomentaba el respeto, la

conservación y la protección del patrimonio cultural y natural local, y que su vez transformara positivamente las condiciones de vida de las poblaciones vecinas, creando oportunidades de empleo en la región. El proyecto de restauración estuvo a cargo de Grupo Plan (Grupo Plan, 2008).

Durante este proceso Grupo Plan conoce a una asociación civil local, el Instituto para la Protección del Medio Natural A.C., que por ese tiempo estaba desarrollando el proyecto “El museo del henequén”. Para ello, el Instituto para la Protección del Medio Natural se había puesto en contacto con algunos de los propietarios y ex propietarios de las haciendas henequeneras; pronto se enteró que Grupo Plan estaba adquiriendo y remodelando varias de ellas para el turismo.

Grupo Plan contrata a algunos de los miembros de esta asociación civil para que elaboren un programa de actividades para los turistas de las haciendas boutique; el objetivo era que los visitantes conocieran el contexto natural y cultural y se involucraran en él. Como resultado surge el proyecto: “Centro Ornitológico, Etnobotánico y Artesanal, Hacienda San Pedro Ochil”, con el cual se habilitó a la hacienda Ochil como parador turístico, ya que es un punto estratégico entre la ciudad de Mérida y las ruinas de Uxmal.

Como parte de este proyecto, surge la creación de un modelo de talleres artesanales que consistía en la construcción de un complejo artesanal (al interior del parador Ochil) en el que los turistas tendrían la oportunidad de conocer a los artesanos, ser testigos del proceso de fabricación de los productos y posteriormente comprarlos.

En el proceso, se seleccionaron algunas técnicas como el tallado de piedra, la filigrana en plata, el bordado a mano, y el henequén; para ello se contó con la colaboración de especialistas en la materia. La capacitación (que duraba de tres a nueve meses, dependiendo de la complejidad de la técnica) estuvo a cargo del programa “Grandes maestros artesanos del arte popular” de Fomento Cultural Banamex (FCB) y se incentivó la participación de la población a través de un sistema de becas otorgado por el gobierno federal durante el periodo de capacitación. El apoyo económico era entregado mensualmente.

Los objetivos de estos primeros talleres artesanales eran los siguientes: a) que después de la capacitación los becarios se convirtieran en artesanos, b) que fueran capaces de organizarse y comercializar su mercancía de manera independiente, y; c) que el programa a cargo de FCB se replicara en todas las localidades aledañas a las haciendas boutique. Aunque el último objetivo no se cumplió tal cual⁷, el único lugar en el que sí se implementó este modelo a cabalidad fue en Temozón, desarrollando las técnicas de henequén, tallado de cuerno, bordado a máquina y bordado a mano.

En esta primera etapa es importante destacar que prevaleció la capacitación técnica, traducida en el impulso de habilidades artísticas, y no de otro tipo; el programa no contemplaba ningún mecanismo de participación comunitaria o desarrollo sustentable en específico, aunque se esperaba que el trabajo artesanal se tradujera en oportunidades de empleo para los becarios, luego de capacitarse como artesanos. Este hecho convierte a los talleres de Ochil y

⁷ Ya que la implementación de los siguientes talleres artesanales estuvo a cargo de la FHMM y no de FCB, a excepción del caso de Temozón.

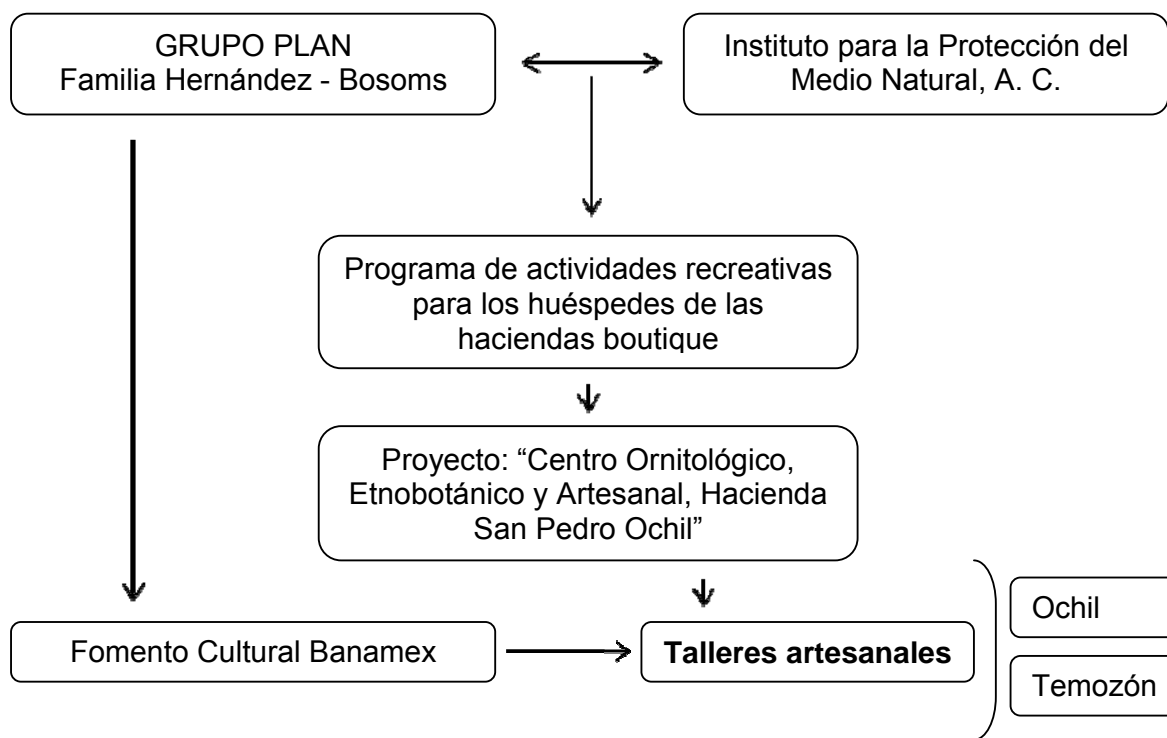
Temozón en casos especiales, con consecuencias visibles hasta la fecha, tal y como lo veremos a lo largo de este trabajo.

De acuerdo con lo expresado por algunos empleados de la FHMM lo anterior ha originado que los resultados en Temozón sean distintos a los obtenidos en el resto de las localidades donde existen talleres artesanales. Cuando la institución llegó a este lugar, en el año 2002, los talleres ya funcionaban; “los heredamos de Fomento Cultural Banamex” (Empleada b).

En su opinión, la principal desventaja es que la intervención de FCB no contemplaba la parte del empoderamiento ni la visión empresarial, de modo que los artesanos de Temozón nunca se asumieron como parte activa del proyecto. Sin embargo, afirman que la ventaja del programa es que fueron instruidos por maestros de gran talla, lo que los convierte en destacados artistas a nivel estatal y nacional, obteniendo importantes premios por su trabajo. “La artesanía que se produce en Temozón es de gran calidad, sin duda” (Empleada b).

Esta primera etapa podría esquematizarse de la siguiente manera (Figura 6):

Figura 6. Primera etapa de trabajo y el surgimiento de los talleres artesanales



- Segunda etapa: el surgimiento de la FHMM

Una vez que las haciendas henequeneras fueron restauradas y convertidas en hoteles boutique (Temozón, Santa Rosa y San José, en Yucatán; Uayamón y Puerta Campeche en el estado de Campeche), y establecidos los primeros talleres artesanales en el parador Ochil y en la localidad de Temozón, el Grupo Plan continuó trabajando en la Península de Yucatán. Luego, tras el paso del huracán Isidoro, en el año 2002, el corporativo decide formalizar su estrategia de responsabilidad social en la región a través de la creación de la FHMM.

“Yo creo que eso se concreta en el 2002, a raíz de Isidoro, gente que empieza a visitar comunidades a hacer diagnósticos, lo que permite es hacer toda la parte de organización y se concreta en lo que hoy es la fundación. Yo creo que nace de esta perspectiva y desde una base

filantrópica de las personas que financian este proyecto. Yo creo que ellos sí tenían esta noción y que sin embargo no estaba tan consolidada” (Empleado a).

Detrás de esta iniciativa figuran dos personas importantes: Marilú Hernández (hija de Roberto Hernández y esposa de Luis Bosoms) y Carola Diez (esposa del gerente de la hacienda Temozón para ese entonces). Ambas habían estado en contacto con la población de algunas localidades indígenas de Yucatán y se encontraban preocupadas por las condiciones de pobreza y rezago social existentes, por lo que deciden trabajar para combatirlas. Actualmente ocupan los cargos de presidencia y dirección general de la FHMM, respectivamente.

La primera acción que realiza la FHMM fue la de aplicar los recursos económicos destinados por el gobierno federal y donadores privados para la reconstrucción de viviendas debido a la devastación por el huracán Isidoro, a través del programa Cuenta 22 de Banamex. Los primeros facilitadores comunitarios acudían a las localidades en estado de emergencia para realizar diagnósticos socioeconómicos que dieran cuenta de la situación de estos lugares.

Además de la información recopilada para el programa de autoconstrucción de viviendas, los diagnósticos realizados ofrecieron datos relevantes con respecto a las condiciones de vida de las familias afectadas, en especial de las mujeres. Esto marcaría la pauta del trabajo que la FHMM desarrollaría en estas localidades más adelante. En el caso específico de los talleres artesanales se decide rescatar el proyecto de FCB y replicarlo en otros lugares, aunque modificando algunos aspectos. El objetivo era generar oportunidades de empleo para las mujeres, tal y como lo veremos enseguida:

“Dentro de todos los diagnósticos que levantábamos de la cuenta 22 en las comunidades en las que trabajábamos desarrollo integral siempre lo primero que arrojaba el diagnóstico era la falta de oportunidades para las mujeres. Eso era la constante en todo lo que recogíamos. Había muy pocas oportunidades, había bajos ingresos, las mujeres no trabajaban, pero querían contribuir a la economía de sus familias. Y de ahí el modelo de talleres surge también con la experiencia que ya se tenía en Temozón. En Temozón ya existían los talleres, y lo que se buscó es replicar el modelo de talleres que estaban ya en Temozón. El de Temozón no es un proyecto que la fundación inició de cero, realmente los proyectos ya estaban ahí y lo que hicimos es que nos los entregan para trabajar con los grupos” (Empleada b).

“Con los diagnósticos nosotros vamos trabajando y viendo cuáles son las prioridades para la comunidad y empezar a desarrollar los proyectos en base a esas prioridades. En el caso por ejemplo de los talleres artesanales de lo que nosotros nos dimos cuenta también con algunas comunidades [en las que] se trabajó la cuenta 22 fue que las mujeres difícilmente pueden salir y trabajar. A parte de que no tienen los estudios, como decíamos no saben leer ni escribir, el problema es que ellas de alguna forma son las que ven por los hijos, son los responsables de la casa, las responsables del estudio de sus hijos, entonces en el momento en que salen a trabajar dejan a su familia, o la dejan encomendada a su mamá o con otro pariente. Entonces no había dentro de estas comunidades un lugar donde ellas pudieran acceder a un trabajo sin descuidar a su familia” (Empleada b).

El primer factor que la FHMM decide modificar en la conformación de estos nuevos talleres artesanales es el pago de becas. Al conocer la experiencia en Temozón los primeros facilitadores se dieron cuenta que la población había acudido a las capacitaciones de FCB sólo por el pago económico, y que al término de este muchos de los participantes no volvían a practicar la técnica aprendida. Al eliminar las becas, la FHMM pretendía que la población viera en los talleres una oportunidad de empleo a largo plazo, y no una actividad que podía generarles un ingreso económico temporal.

Por otra parte, la institución decidió no financiar el costo total del proyecto. Se buscaba que los participantes se involucraran activamente en la gestión de los recursos necesarios para la construcción de los talleres artesanales. En el proceso se obtuvo el apoyo de instituciones como la Secretaría de Desarrollo Rural y Pesca, el programa Alianza para el campo, los gobiernos municipales y las autoridades ejidales, estas últimas fueron las encargadas de donar los terrenos en los que se construyeron los talleres. El modelo arquitectónico de los primeros talleres artesanales fue adoptado sin modificación alguna.

Una de las metas de los nuevos talleres artesanales era la de mantener los estándares de calidad establecidos en Ochil y Temozón. Sin embargo, se buscó que las técnicas fueran mucho menos complicadas, más sencillas, fáciles de aprender, en periodos de capacitación más breves y que la gente pudiera reproducirlas más tarde sin dificultad. Además de las capacitaciones técnicas, la institución empieza a trabajar con las áreas de desarrollo humano y capacitación empresarial, así como con el resto de las líneas estratégicas.

Las primeras localidades en las que la FHMM empezó a instrumentar su metodología de trabajo fueron las siguientes: Santa Rosa de Lima, en el municipio de Maxcanú, Itzincab Cámara, en el municipio de Tecoh, San Antonio Millet en el municipio de Tixcocob, y Kikil en el municipio de Tizimin.

La elección de estas cuatro localidades correspondía a los intereses propios de Grupo Plan, ya fuera porque en ellas había una hacienda o porque contaba con propiedades en la zona. Otros criterios de selección fueron que las localidades tuvieran una población menor a 1,000 habitantes y que de acuerdo con los

datos del CONEVAL contarán con un alto grado de marginación. El objetivo era generar polos de desarrollo en estos lugares.

Figura 7. Orígenes de los talleres artesanales. Comparación entre el modelo inicial de FCB (etapa 1) y el modelo implementado a partir de 2002 por la FHMM (etapa 2)

	Etapa 1 (Temozón)	Etapa 2 (Santa Rosa)
Programa que da origen a los talleres	Programa de apoyo al arte popular “Grandes maestros mexicanos” de Fomento Cultural Banamex (FCB).	Modelo de intervención comunitaria de la FHMM, dentro de la línea estratégica “Emprendimientos productivos”.
Tipo de capacitación	Capacitación artesanal solamente.	Cambió el concepto de capacitación, incluyendo aspectos organizacionales, contables y de desarrollo humano.
Apoyos económicos	Sistema de becas para los participantes.	Se elimina el pago de becas; tampoco había pagos por la elaboración de los primeros productos.
Instalaciones y equipo	Las instalaciones y la maquinaria necesaria para la producción fueron dotadas por FCB y Grupo Plan.	La FHMM y los participantes en conjunto gestionaron ante diversos organismos y autoridades lo necesario para la construcción de las instalaciones y la obtención de la maquinaria.
Etapas de trabajo	Los talleres artesanales vivieron la transición entre FCB y FHMM.	Los talleres artesanales siempre han trabajado con la FHMM.

Con el paso de los años el área de acción de la FHMM fue creciendo. De 2002 a 2011, la institución ha trabajado en 16 localidades de los estados de Yucatán y Campeche, implementando diversos proyectos a través de su modelo de intervención: “Desarrollo Humano Comunitario”, el cual se ha ido construyendo a partir de la experiencia en campo. A la fecha, el trabajo de la FHMM se encuentra organizado a partir de dos ejes transversales (desarrollo humano y recursos naturales) y cuatro líneas estratégicas: a) emprendimientos productivos, b) vivienda e infraestructura, c) educación y; d) salud y nutrición.

En el caso específico de los talleres artesanales, estos pertenecen a la línea estratégica de proyectos productivos. Actualmente el número de artesanas asciende a 196, quienes trabajan en 36 talleres ubicados en las 16 localidades. A su vez se han conformado siete empresas sociales organizadas con la figura legal de sociedades cooperativas. En el año 2008 la FHMM creó la marca Taller Maya con el objetivo de facilitar la comercialización de las artesanías producidas en los talleres (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012).

En el 2013 la FHMM ha proyectado llegar a 22 localidades más. Aunque aún está por definirse, se ha pensado en la zona sur del estado de Yucatán (en los municipios de Tecach, Oxkutzcab y Peto), en el corredor que enlaza con el estado de Quintana Roo y en algunas zonas del estado de Campeche, en donde se pretenden abrir nuevos espacios de coordinación, esto con el fin de mejorar la comunicación con los proyectos que ya se operan en esa entidad.

Figura 8. Localidades con las que trabaja la FHMM, año de inicio y líneas estratégicas

Localidades	Año de inicio	Líneas estratégicas			
		Emprendimientos productivos	Vivienda e infraestructura	Educación	Salud y nutrición
Temozón	2003	X	X	X	X
Santa Rosa	2003	X	X	X	X
Itzincab	2003	X	X	X	X
Pebá	2003	X		X	X
Sihunchén	2003	X		X	X
Uayamón	2003	X	X	X	X
Quetzal	2005	N/E	N/E	N/E	N/E
Kikil	2005	X			
San Antonio Millet	2005	X	X		
Granada	2005	X		X	X
Chunchucmil	2005	X	X	X	X
Dzizilché	2007	X		X	
San Antonio Chun	2007	X		X	
San Antonio Yaxché	2007	X		X	
Santo Domingo	2007			X	
Xtobil	N/E*	N/E	N/E	N/E	N/E

Fuente: Fundación Haciendas del Mundo Maya. (2012). *Presentación institucional*. p. 7-9.
 *N/E: No especificado

Figura 9. Segunda etapa de trabajo, surgimiento y consolidación de la FHMM

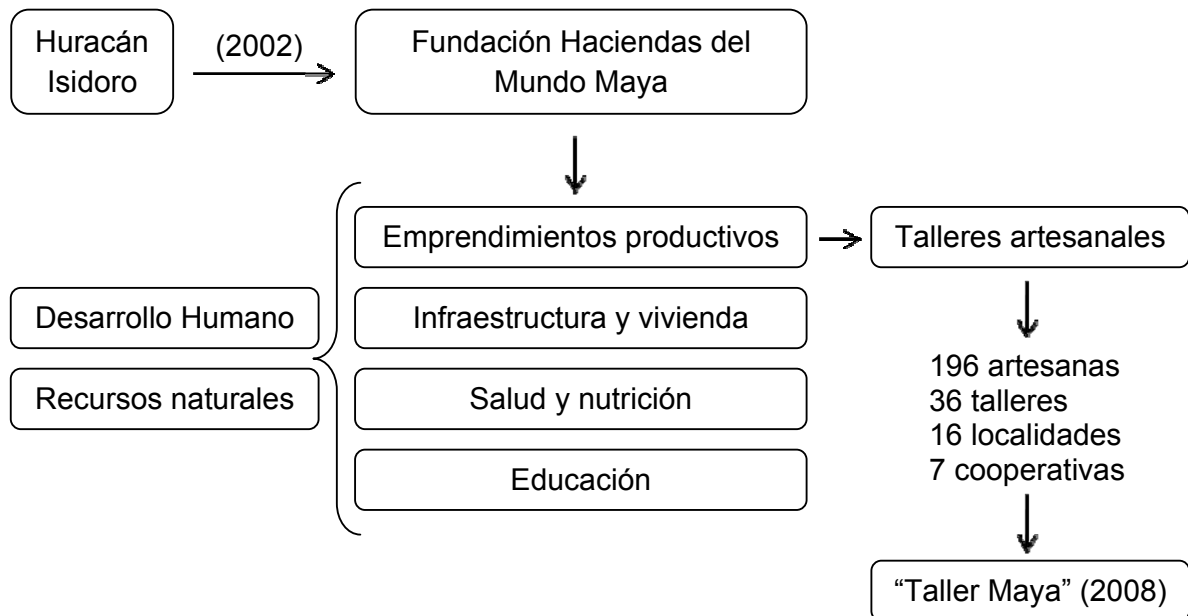


Figura 10. Líneas estratégicas de la Fundación Haciendas del Mundo Maya, acciones y resultados cuantitativos para el año 2011

Área	Acciones	Número de localidades, familias o personas beneficiadas
Emprendimientos productivos	Asociación de participación en sal gourmet	12 mujeres capacitadas, 11 autoempleos
	Centro cultural artesanal de Izamal	29 personas capacitadas, 7 autoempleos
	Cooperativa spa	59 personas capacitadas, 18 autoempleos
	Creación de talleres artesanales	192 artesanos, 16 localidades
Vivienda e infraestructura	Construcción de baños ecológicos	252 familias, 3 localidades
	Rehabilitación de escuelas	19 escuelas, 12 localidades
	Títulos de propiedad tramitados	922 familias, 12 localidades
	Viviendas por autoconstrucción	213 familias
Educación	Alfabetización y regularización escolar	1,496 personas
	Becas de estudios superiores	44 personas
	Construcción de bibliotecas comunitarias	2,873 personas, 8 localidades
	Cursos de veranos	2,358 niños
	Programa "Biblioteca móvil"	7,312 niños, 74 localidades
Salud y nutrición	Implementación del programa "Casas de salud"	4,219 familias
	Consultas médicas	20,125 de 2004 a 2011

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos expuestos en: Fundación Haciendas del Mundo Maya. (2012). *Presentación institucional*, p. 14-28.

- Tercera etapa: la evaluación interna y la graduación

Luego de nueve años de trabajo, en el año 2011 la FHMM comenzó una labor de evaluación interna con el fin de determinar qué se había logrado, qué metas se habían cumplido y cuáles eran sus asignaturas pendientes. Como resultado de este proceso surge, a finales del 2012 y en el marco de los festejos por el X aniversario de la institución, la elaboración y publicación del manual de metodología y participación, en el cual se recoge la experiencia adquirida en campo, sistematizándola para conformar el modelo “Desarrollo Humano Comunitario”.

Una de las principales conclusiones a las que se llegó en esta evaluación interna fue que algunas de las primeras localidades con las que se había trabajado ya estaban preparadas para tomar las riendas de los proyectos comunitarios implementados en ellas, sin el acompañamiento constante de la institución, incluyendo a los talleres artesanales. Fue así que la FHMM decidió llevar a cabo lo que ha denominado la “graduación”.

“Después de diez años de trabajar en las comunidades, hay proyectos en las comunidades que ya son autónomos, que las personas ya los administran, ya los manejan, ya tienen esa capacidad de hacer y deshacer, de tomar decisiones... se hace un análisis de esas comunidades en cuatro etapas: un inicio, un crecimiento, un desarrollo y un aprendizaje. [...] Se hace un balance de esas comunidades y se detecta que la mayoría se encuentran en crecimiento, algunas en desarrollo” (Empleado a).

La graduación es el término que la FHMM ha dado al proceso en el que la población de las localidades en cuestión deberá asumir las tareas de organización y gestión de recursos que la institución desempeñaba a través de los facilitadores.

Esto no significa que la FHMM abandone por completo a estas localidades, sino que su intervención será mucho más puntual. Esto se lleva a cabo con el fin de evitar prácticas asistencialistas, ya que se espera que los proyectos ya se encuentren consolidados, con la capacidad de funcionar solos, sin agentes externos.

“Bueno, nosotros vamos a ser como asesores, ya no es un acompañamiento sino [una intervención] más puntual; ya no vamos a estar constantemente dentro de la comunidad. Ahora sí que si en algún momento dado ellos tienen alguna duda nosotros vamos a estar más como una asesoría, pero ellos son los que tienen que dar la pauta, ellos tienen que hacer una propuesta, de a lo mejor algo que quisieran hacer pero no supieran cómo hacerlo. Yo creo que el acompañamiento y la facilitación de los procesos que han tenido ya se han cumplido en un 100%; todas las áreas que ellos necesitan conocer y las herramientas que ellos necesitan ya las tienen” (Empleada b).

La graduación se llevará a cabo a través de dos etapas. En la primera (realizada durante el último cuatrimestre del año 2012) las localidades a graduarse son Temozón, Santa Rosa de Lima e Itzincab Cámara; en la segunda etapa (durante el primer semestre del 2013) las localidades a graduarse son Sihunchén, Pebá, Kikil y San Antonio Millet.

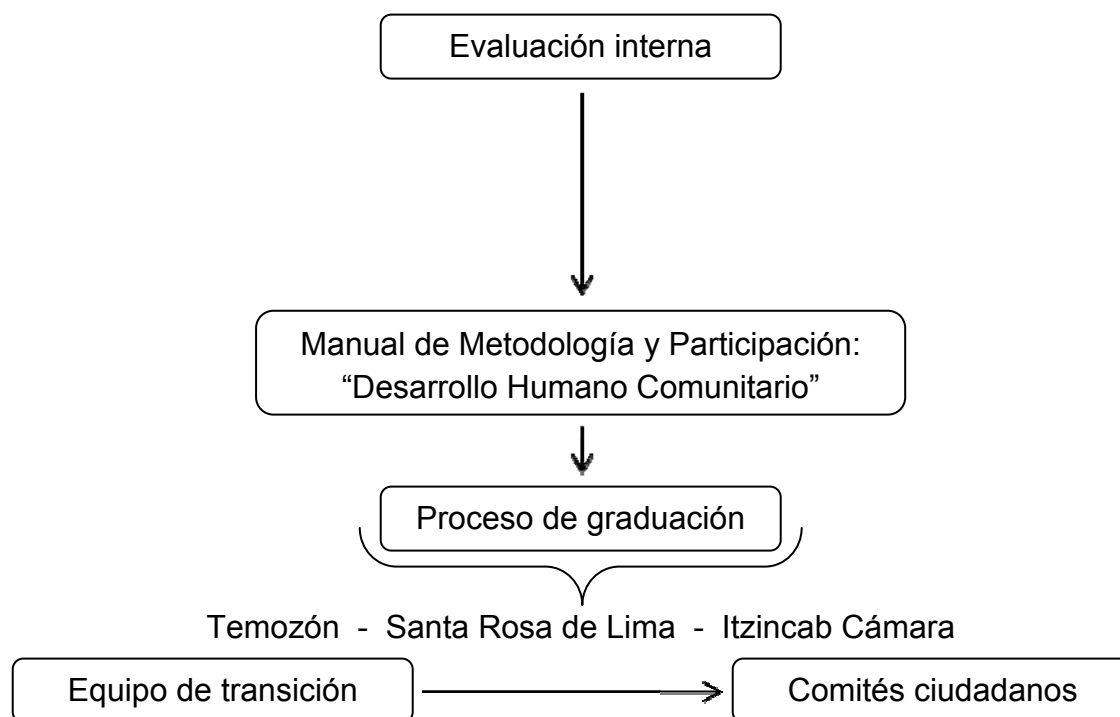
En el caso particular de los talleres artesanales el objetivo de la graduación es que las artesanas sean capaces de asumir en su totalidad el proceso de producción en la fabricación de las artesanías, es decir, conseguir proveedores y materias primas por su cuenta, así como comercializar de manera independiente gestionando clientes sin la intervención de la FHMM.

Para llevar a cabo el proceso de graduación, la FHMM creó un “equipo de transición”, conformado por tres de los facilitadores con más experiencia en el trabajo comunitario. El equipo de transición tiene la tarea de organizar comités ciudadanos en las localidades a graduarse, integrados por los líderes de cada lugar, las autoridades ejidales, las personas que trabajan o colaboran en los proyectos instrumentados por la FHMM, y en general todos aquellos que se encuentren interesados en participar.

Con ello se busca que los comités ciudadanos de cada localidad elaboren un plan integral de desarrollo que contemple las estrategias de seguimiento de los proyectos implementados por la FHMM; además se espera que los integrantes de cada comité ciudadano asuman el rol de gestores comunitarios y que representen las necesidades de sus localidades ante las autoridades de todos los niveles e instituciones privadas. Para ello, el equipo de transición los capacita en a través de sesiones temáticas.

“Lo que esperamos todos es tener un grupo estructurado, formado, organizado, que en un momento dado puedan seguir no sólo en las actividades de su comunidad sino hasta las de su municipio. Quizá sea un sueño verlo de esa manera, [pero] con toda la experiencia que hemos vivido y hemos tenido en estas comunidades yo creo que sí es algo viable. Y lo que esperamos es que sean igual un grupo que pueda gestionar, pero sobre todo de seguir como una representación preparada, capacitada ante las autoridades, desde mi perspectiva eso es lo que yo esperaría de los comités ciudadanos” (Empleado a).

Figura 11. Tercera etapa de trabajo, la evaluación interna y el proceso de graduación



4.2. La experiencia en los talleres artesanales

Luego de conocer el origen y la organización actual de los talleres artesanales, las etapas de trabajo de la FHMM y las nociones en las que se basa su modelo de intervención comunitaria, es turno de explicar el funcionamiento real de los talleres ubicados en las localidades de estudio, a partir de la experiencia de quienes trabajan y se involucran en ellos, con la finalidad de saber en qué términos se están desarrollando la organización del trabajo, las relaciones laborales, los mecanismos de participación comunitaria y la toma de decisiones en cada uno de estos lugares.

a) Organización del trabajo

Actualmente, sin importar su constitución legal, todos los talleres artesanales funcionan bajo la dirección de la FHMM. Como ya se mencionó, la institución cuenta con una empresa comercializadora que se encarga de gestionar nuevos clientes, expandir el mercado, establecer los estándares de calidad y distribuir la producción entre los distintos talleres, de modo que las decisiones en cuanto al proceso productivo y a la comercialización son tomadas por la FHMM.

Para regular el trabajo en los talleres artesanales, la institución ha establecido la siguiente estructura organizacional. En aquellos talleres que se encuentran bajo la figura legal de sociedad cooperativa existe un organigrama que está conformado por tres consejos: a) el consejo de administración, b) el consejo de vigilancia; y c) el consejo de educación. Es importante destacar que cada cooperativa está integrada por varios talleres, ubicados incluso en distintas localidades (como es el caso de la sociedad cooperativa Temozón-Ochil).

En primer lugar está el consejo de administración. En él se encuentran la presidenta, la secretaria y la tesorera de cada sociedad cooperativa; su función es representar legalmente a los talleres asociados a ella, recabar su documentación financiera y transmitir entre sus compañeras la información proveniente de la FHMM.

En segundo lugar está el consejo de vigilancia, el cual se encarga de supervisar que las integrantes del consejo administrativo lleven a cabo sus funciones con transparencia y honestidad, garantizando que rindan cuentas oportunamente. Por último, se encuentra el consejo de educación, que tiene la tarea de organizar

todos los cursos y capacitaciones que se imparten entre las artesanas, y que pueden ser de tipo técnico, administrativo o escolar; provenir de la FHMM o de otras instituciones.

En el caso de Santa Rosa cada consejo está integrado por tres artesanas, en Temozón sólo existe el consejo de administración y sus integrantes cumplen las funciones de los otros dos, esto debido a la baja cantidad de artesanas que existe en cada lugar. En ambos casos las mujeres que componen los distintos consejos son elegidas por la asamblea general de artesanas cooperativadas.

Además, cada taller cuenta con un sistema de roles, el cual organiza la producción internamente, el cual también fue establecido por la institución. Este sistema está conformado por los siguientes cargos: a) representante de taller, b) responsable de producción, c) responsable de mano de obra, d) responsable de inventario y e) responsable de limpieza. A continuación explicaremos brevemente en qué consisten las funciones de cada uno de ellos.

- Representante de taller

Cada taller se encuentra dirigido por una artesana. Quienes ocupan este cargo funcionan como intermediarias entre sus compañeras, los distintos consejos de las sociedades cooperativas y los empleados de la FHMM. La representante de taller tiene la tarea de reunir a las artesanas que lo integran para transmitir la información que proviene de los distintos niveles de la institución, organizar el trabajo al interior del taller, asignar roles entre sus compañeras y tratar todos los asuntos relacionados con el funcionamiento interno.

- Responsable de producción

Sus funciones son registrar los pedidos solicitados por la empresa comercializadora y otros clientes, repartir el trabajo entre las artesanas que integran el taller (indicando cuántas y qué tipo de piezas fabricará cada una de ellas), acopiar las artesanías una vez terminadas de acuerdo con los tiempos establecidos de entrega, verificar la calidad de las piezas y elaborar un registro escrito de la cantidad elaborada por cada artesana.

Si alguna de las artesanas no cumple en tiempo y cantidad con el trabajo que se le encomendó, la responsable de producción debe asignar a otra artesana las piezas que aún están pendientes de fabricar y con ello garantizar que el pedido se entregue completo y puntualmente.

- Responsable de mano de obra y ventas directas

Es la encargada de pagar a cada artesana el monto correspondiente a la mano de obra por cada pieza realizada. En los talleres artesanales, existen dos tipos de venta: la que se realiza por medio de pedidos, a través de la comercializadora, y la que se efectúa en los talleres por efecto de las visitas de los turistas.

Si la venta de artesanías se hizo a través de un pedido, el pago se deposita directamente en la cuenta bancaria de cada sociedad cooperativa. La artesana responsable de mano de obra y ventas directas acude al banco y retira sólo el monto correspondiente a la mano de obra y, en coordinación con la responsable de producción, reparte el dinero entre sus compañeras.

Si la venta se realizó en el taller artesanal, entonces se le conoce como “venta directa”. Cada producto tiene el nombre de la artesana que lo elaboró, de modo que al ser adquirido por un visitante, la encargada del taller en turno es la responsable de registrar la venta, indicando la fecha en que se realizó, el producto que se vendió, su precio y el nombre de la artesana que lo elaboró.

El dinero es entregado al final de la jornada laboral a la responsable de mano de obra. A final de mes, la artesana que desempeña esta función deposita el dinero de las ventas directas en la cuenta bancaria de la sociedad cooperativa, factura el movimiento y con ello solicita un cheque con el monto de la mano de obra al consejo de administración.

Una vez realizado esta acción, la responsable de mano de obra cobra el cheque y reparte el dinero entre sus compañeras, en relación a lo registrado por cada encargada de turno. El resto del dinero que se obtiene de la venta de artesanías se queda en la cuenta bancaria, el cual es utilizado por cada taller para la compra de materia prima o para cubrir los gastos de mantenimiento y limpieza del lugar.

Para determinar cuánto es el monto correspondiente a la mano de obra, la FHMM ha diseñado un sistema de costeo para los productos. Cuando una nueva pieza es introducida a las colecciones manejadas por la institución, la artesana que la diseñó o a la cual se le dio la instrucción para que la fabricara tiene la obligación de llevar un conteo de las horas que le llevó elaborar la artesanía, así como de la cantidad de materia prima que necesitó.

En base a esos datos la artesana realiza un presupuesto para determinar el valor de la pieza, incluyendo además rubros como el IVA, el costo de empaque, entre otros. El monto de cada uno de ellos ya ha sido establecido por la FHMM; lo mismo sucede la mano de obra, en la que la institución ha establecido que por cada hora destinada a la elaboración del producto se destinarán \$5.00 pesos como pago para la artesana.

Sin embargo, se han dado casos de productos en los que la FHMM no acepta el presupuesto elaborado por las artesanas, argumentando que el monto destinado a mano de obra es muy alto. Cuando esto sucede la institución decide cuánto se pagara por dicho concepto, sin importar que el monto corresponda o no a las horas invertidas en la elaboración de la pieza.

De esta forma, la FHMM es la que decide no sólo los canales de comercialización de las artesanías, sino el precio de venta de cada una de ellas, así como los porcentajes destinados a los gastos de producción y pago de mano de obra.

- Responsable de inventario

Tal y como su nombre lo indica, la función de este cargo consiste en llevar un control sobre la cantidad de materia prima que existe en el taller, regular la manera en que se utiliza y realizar su compra cuando haga falta. Además, cuando hay un pedido en puerta, la responsable de inventario, en conjunto con la responsable de producción, reparte a cada artesana la cantidad de materia prima que necesita para fabricar la cantidad de productos que se le asignó elaborar.

- Responsable de limpieza

Su función es coordinar las tareas de limpieza de cada taller, así como la compra de insumos necesarios para realizarla. Generalmente, se establece un rol de aseo semanal y si alguna artesana llega a incumplirlo sin justificación es sancionada asignándole menos producción o con el cobro de una multa de módica cantidad.

Este sistema de roles es mucho más evidente en los talleres de Santa Rosa, en donde se desarrolla como tal debido a que es la localidad con mayor número de artesanas. En cambio, en Temozón las cosas son distintas. Por lo general cada taller tiene sólo una artesana, quien cumple con todas las funciones a la vez, y en algunos casos ocupa además algún cargo del consejo administrativo.

En aquellas localidades en las que no existen sociedades cooperativas, cada uno de los talleres cuenta con una representante o apoderada legal, quien factura como persona física las ventas realizadas. En dichos lugares el sistema de roles no siempre funciona a cabalidad. Por ejemplo, no se cuenta con ninguno de los tres consejos, y tanto las artesanas que fungen como representantes, así como aquellas que apoyan en las labores administrativas por lo general son elegidas discrecionalmente por los empleados de la FHMM, o a sugerencia del resto de las artesanas. Los criterios de selección se basan en la edad y el grado de estudios de las mujeres, el dominio del español y su facilidad para desenvolverse.

Por otra parte, cada una de las artesanas que ocupa los cargos antes descritos realiza una serie de registros acorde a las funciones que desempeña. Dichos registros así como el trabajo de este tipo de artesanas son monitoreados

constantemente por los empleados de la FHMM, especialmente por aquellos que laboran en la comercializadora y por los contadores de la institución, por lo que no se puede decir que las artesanas trabajen con total autonomía.

En cuanto a las finanzas, como veíamos cada sociedad cooperativa tiene una cuenta bancaria en la que se deposita el pago las ventas realizadas, del cual se destina un porcentaje para los costos de producción y mantenimiento de los talleres. En este punto es importante destacar que todas las cuentas bancarias, sin excepción, pertenecen a Banamex. Algunas artesanas expresaron que la FHMM les ha prohibido estrictamente realizar transacciones en otros bancos y que en múltiples ocasiones las tarjetas de cada cuenta han sido retiradas por los empleados de la institución, hecho que ha generado desconfianza entre ellas, tal y como lo veremos en el apartado correspondiente a conflictos.

b) Actores sociales involucrados

Es importante que aclaremos quienes son los actores sociales que se encuentran involucrados directa e indirectamente en el devenir cotidiano de los talleres artesanales, ya sea en términos laborales o en la implementación de cualquier programa o intervención comunitaria. Esto nos permitirá entender bajo qué términos se está desarrollando la toma de decisiones en dichos espacios.

En primer lugar se encuentra el conjunto de artesanas de cada lugar. Tal y como lo vimos en la sección anterior sus funciones están dadas a partir de los roles que ocupan en la estructura organizacional de la sociedad cooperativa; cada uno de ellos determina su grado de responsabilidad y el tipo de tareas a su cargo. Las

artesanas, sin importar el rol que desempeñen, son las encargadas directas del funcionamiento de los talleres, tanto en los aspectos laboral y productivo como en lo que se refiere a la participación en diversos programas de capacitación, que en la mayoría de los casos son realizados o gestionados por la propia FHMM.

En segundo lugar se encuentran los facilitadores comunitarios de la FHMM. Su papel resulta fundamental en la implementación de los programas de capacitación y acciones de intervención realizadas por la institución. Los facilitadores comunitarios son los intermediarios entre el conjunto de artesanas de cada localidad, el resto de los empleados y las autoridades de la FHMM; en la mayoría de los casos son el canal de comunicación entre las artesanas y la institución.

Aunque típicamente cada localidad contaba con un facilitador en específico, que trabajaba en ese lugar por largos periodos (esto sobre todo en los primeros años), ahora la FHMM ha procurado rotar a los facilitadores cada dos años, con el fin de que la relación entre ellos y la población de las localidades se renueve. Aunque esta rotación es constante, algunos de ellos continúan como empleados de la institución por varios años, fungiendo como facilitadores en otras localidades o como responsables en puestos de mayor responsabilidad.

Además, en fechas recientes (y como resultado de la evaluación interna de la FHMM) se determinó que los facilitadores, en adelante, trabajarán en equipos, de modo que cada uno de ellos se especialice en la implementación y funcionamiento de un área específica y se logre la interdisciplinariedad en la estrategia de trabajo

de campo. Por otra parte, en el caso específico de los talleres, se busca que la relación entre facilitadores y artesanas se despersonalice.

En este sentido, es importante destacar que el éxito o el fracaso de los programas implementados por la FHMM en los talleres dependen, en gran medida, de la relación entre los facilitadores y las artesanas de cada lugar. Su personalidad, sus estrategias de acercamiento y la empatía que se establece con la población participante son factores determinantes a la hora de realizar un nuevo proyecto. Este hecho es bien sabido por todos, tanto por la institución (por eso su afán por despersonalizar las relaciones en los talleres) así como por las artesanas. Al respecto, un empleado de la FHMM expresó lo siguiente:

“Hay muchos tipos de facilitadores, tú los vas a ver; hay unos serios, otros muy apapachadores y otros más exigentes, pero sea como sea nosotros no podemos faltarles al respeto a las señoras. Aunque sí nuestra personalidad determina nuestra forma de trabajo” (Empleado a).

Para las artesanas, el desempeño personal de cada facilitador es fundamental a la hora de trabajar con la institución y en la construcción de un ambiente laboral sano. A lo largo del periodo de trabajo de campo, las mujeres expresaron en múltiples ocasiones que su permanencia en los talleres, la resolución o la generación de conflictos laborales y personales, así como los logros o las fallas de los programas o capacitaciones realizados se debieron, en gran parte, a su relación con el facilitador en turno.

Para muestra, dos testimonios al respecto. En el primero, se relata cómo una facilitadora intervino en la resolución de un conflicto y esto permitió que una de las

artesanas en cuestión decidiera no renunciar al taller. En el segundo, la buena relación y la convivencia entre una artesana y un facilitador comunitario trajeron como consecuencia un problema familiar mayor.

“Hubo un momento en que sí pude tener un problema muy grande, de hecho dije que me iba a quitar del taller pero a lo mejor fueron cosas que en su momento no se platicó o a lo mejor son cosas que no fueron intencionalmente, pero a lo mejor yo en un momento que estaba deprimida, que estaba yo pasando en un trance de tristeza, yo sentí que la persona que me lo hizo lo hizo intencionalmente. De hecho yo comenté hasta con [la facilitadora] que me voy a poner de baja, son cosas que pasaron pero al final de cuentas ella me explicó cómo manejar la situación, y creo que lo estoy manejando bien y no me ha vuelto a pasar esta situación. En gran parte por ella sigo aquí” (Artesana c).

“Yo veo que mi marido no cambia, desde 35 años de que me casé con él. Es más llegó al grado de que yo hablé con él y le dije que le voy a pedir a dios que me dé más valor para soportar las cosas que me hace. Porque llegó al grado hasta de que me ande celando hasta con [el nombre del facilitador], no sé si lo conoce, es un jovencito, hasta pudiera ser mi hijo... para un fiesta en agosto, hará un año, vino [el facilitador] a la fiesta, estaba tocando un teclado allá y estábamos todas reunidas [las artesanas], y mi esposo ya estaba tomado. Pero de eso llegó [el facilitador] y me dice: - ¡vamos a bailar! Bailar no tiene nada de malo, y resulta que bailamos, pero mi esposo estaba bien tomado, se sentó, me estaba viendo así... pero si yo no estaba haciendo nada. En ese momento, agarré, me quité y me fui a mi casa. Me agarró mi esposo y me dice: -no tienes vergüenza, te estabas besando en la boca con ese muchacho, ¿crees que no lo vi? Me empezó a decir de cosas y yo pensé que era porque estaba tomado. Resulta que no, lo llevó en serio. Y yo decía: -Dios mío, pobre [el facilitador], pobrecito de verdad él es inocente, él no sabe nada de cómo me están tratando. Pero gracias a dios él se fue, se quitó de promotor aquí... o tal vez se llegó a enterar de lo que me estaba pasando y mejor se fue, quien sabe” (Artesana d).

De acuerdo con los testimonios ofrecidos por las artesanas de ambas localidades, así como con las observaciones realizadas durante el periodo de trabajo de campo, hemos construido el siguiente esquema clasificatorio de facilitadores

comunitarios, con los rasgos que caracterizan a cada tipo de ellos, sus estrategias de trabajo y los resultados que obtienen (Figura 12).

Figura 12. Clasificación de facilitadores comunitarios

Tipo de facilitador	Características	Estrategias de trabajo	Resultados
Apático	Distante, retraído, tiende a aislarse estando en campo.	Cumple mínimamente con los objetivos estipulados por la FHMM, invirtiendo poco esfuerzo en sus tareas.	Permanece poco tiempo en la institución; es rechazado por la población o tratado con indiferencia.
Empático	Alegre, amable, propositivo, emprendedor.	Genera espacios de convivencia, se interesa en los usos y costumbres de la población, fomenta el diálogo y la participación. Delimita claramente el tipo de relación establecida y privilegia a la laboral.	Permanece durante varios años en la FHMM, trabajando en distintas localidades. Por sus atributos se le encomiendan cargos de mayor responsabilidad. Es querido y respetado por la población.
Endógeno	Amable, propositivo, emprendedor; pertenece a la misma adscripción étnica de la población y en algunos casos es originario de las propias localidades.	Utiliza a la lengua maya como su principal herramienta de trabajo, lo que genera espacios laborales y de comunicación óptimos.	Transmite la información de manera eficaz, reduciendo los malentendidos entre la población y la FHMM. Es aceptado por la población y visto con confianza; en la mayoría de los casos logra los objetivos de trabajo.
Exigente	Distante, imperativo, propositivo, emprendedor.	Cumple estrictamente con los objetivos estipulados por la institución. Se limita a establecer relaciones de trabajo y no personaliza su trato con la población.	Cumple con su trabajo de manera eficaz, por tanto se le encomiendan cargos de mayor responsabilidad; sin embargo, no siempre genera confianza entre la población, lo que llega a provocar malentendidos en la transmisión de la información.
Moderador	Propositivo, emprendedor, estricto.	Analiza el ambiente de trabajo de cada taller e investiga las causas que lo originaron. Su especialidad es la resolución de conflictos generando espacios de diálogo entre las artesanas.	Resuelve conflictos laborales, por eso es turnado por la FHMM en los distintos talleres artesanales que atraviesan por situaciones problemáticas; es aceptado por la población.
Problemático	Temperamental, emprendedor.	Trata de cumplir con los objetivos de trabajo de la FHMM, sin embargo no delimita sus relaciones laborales y se involucra personalmente en los conflictos de la población.	Permanece poco tiempo en la institución, mezcla los problemas personales y laborales. Provoca malentendidos entre la población y la FHMM; es aceptado por algunos y rechazado por otros.
Terapeuta	Amable, propositivo, cercano a la población.	Centra su trabajo en el área del desarrollo humano y la superación personal. Fomenta el diálogo y su principal herramienta es la terapia.	Permanece durante varios años en la institución. Es eficaz en la resolución de conflictos. Es aceptado por la población.

En tercer lugar se encuentran los niveles intermedios y otros empleados de la FHMM, entre los que destacan la coordinación del área de acción social, los responsables de los componentes emprendimientos productivos y desarrollo humano, aquellos que intervienen en la comercialización de los productos y organización de la concentradora, así como los contadores y asesores legales y empleados administrativos de la institución.

Todos ellos mantienen una relación constante con el conjunto de artesanas; su papel está relacionado con el funcionamiento operativo de los talleres y sus principales objetivos son: a) normar las relaciones labores, b) supervisar y/o asesorar a las artesanas en las tareas administrativas, c) validar los registros de los talleres y; d) realizar las tareas contables más complejas. Por otra parte, son los encargados de tomar las decisiones con respecto a los programas, cursos y capacitaciones impartidos a las artesanas, a la distribución del trabajo y a la producción otorgada a los talleres de cada localidad; en múltiples ocasiones han intervenido en la resolución de conflictos.

Aunque su relación con las artesanas no es tan personalizada como sucede en el caso de los facilitadores comunitarios, también es determinante para la realización o consecución de una acción en específico, así como para el establecimiento de un clima laboral óptimo, sobre todo con aquellos empleados que se encuentran involucrados directamente en el proceso de comercialización de las artesanías y la distribución de la producción. Más adelante, hablaremos de los rasgos que caracterizan esta la relación.

Enseguida, se encuentran aquellos que ocupan los mandos directivos de la FHMM, así como los miembros del grupo empresarial al que pertenece la institución. Aunque el contacto con este sector es mínimo y se reduce a los eventos especiales organizados por la FHMM o a las visitas que esporádicamente realizan a los talleres artesanales, a las haciendas boutique o a las propias localidades, este grupo de personas se encuentra presente de forma constante en el imaginario y las opiniones que las artesanas han construido con respecto a la FHMM, tal y como lo veremos más adelante.

Por otra parte, están los líderes de opinión, autoridades locales y ejidales de cada lugar. Aunque este tipo de actores no está involucrado en el funcionamiento de los talleres, las artesanas se encuentran en contacto directo con ellos, ya que forman parte de una misma población y en múltiples ocasiones han trabajado en conjunto para el beneficio de la localidad en general. De manera reciente, con la conformación de los comités ciudadanos, estas relaciones se han intensificado debido a que algunos de ellos (al igual que varias artesanas) forman parte de estos grupos organizados por la FHMM y tienen como objetivo la creación de un plan de trabajo comunitario.

En el caso de Temozón la conformación de este sector de la población es diverso y está integrado por gente que no necesariamente ha trabaja o colabora con los proyectos de la FHMM, participando en otros programas de intervención comunitaria que se han implementado en la localidad a través de organismos públicos o iniciativas personales. En Santa Rosa, gran parte de estos líderes de

opinión son las propias mujeres que trabajan en los talleres artesanales y que a su vez conforman el comité ciudadano recién creado por la FHMM.

Por último se encuentran todos los agentes externos que de una u otra manera llegan a las localidades para conocer el trabajo de las artesanas y a los talleres, para comprar mercancía o para dar cuenta del funcionamiento de estos espacios laborales; turistas, diseñadores, conferencistas, periodistas, estudiantes o investigadores, que pueden o no estar vinculados con la FHMM y que ocasional o temporalmente forman parte de la cotidianidad de los talleres, así como de los relatos y anécdotas contados por las artesanas.

c) Principales diferencias entre los distintos orígenes de los talleres

Tal y como lo vimos en la sección dedicada a la reconstrucción histórica del trabajo de la FHMM, el origen de los talleres artesanales en Temozón y Santa Rosa no es el mismo, ya que en cada lugar los talleres fueron concebidos bajo modelos de capacitación y organización distintos, y que corresponden a diferentes etapas de trabajo. Mientras que en el caso de Temozón surgen como resultado de la intervención temporal de FCB (en colaboración con Grupo Plan), en Santa Rosa siempre han trabajado bajo el auspicio de FHMM.

Este hecho ha traído consigo una serie de implicaciones visibles hasta la fecha en la operatividad de los talleres de ambas localidades así como en su relación con la FHMM, trazando caminos distintos en cuanto a la organización, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y las formas de trabajo. Todo esto puede traducirse en mecanismos de participación diferenciada que, como ya lo

mencionamos, obedecen a los orígenes de cada grupo de talleres, pero también a las características propias de las localidades.

Por ejemplo, recordemos que en Temozón sólo permanecen siete artesanas, hecho que las ha unido entre sí y a su vez homologa sus condiciones, con una estructura de trabajo más simple; mientras tanto en Santa Rosa actualmente existen 52 artesanas, cada taller alberga en promedio a 10 de ellas y es la sociedad cooperativa con mayor productividad a la fecha, con una estructura organizacional más compleja y una situación diversificada.

Las características de los mecanismos de participación en cada localidad pueden observarse de manera sintetizada en la Figura 13; cada una de ellas será desarrollada a detalle subsecuentemente.

Figura 13. Participación diferenciada en los talleres artesanales

	Temozón	Santa Rosa
Situación actual de los talleres	Todos comparten las mismas características.	La situación de cada taller es distinta.
Habilidades creativas	Desarrollo notable de la creatividad y la calidad, traducido en premios y reconocimientos locales y nacionales.	Nulo o mínimo desarrollo creativo, en general se dedican a la reproducción de muestras o diseños externos.
Habilidades administrativas	No se han desarrollado ciertas habilidades administrativas y tecnológicas (aparentemente).	Desarrollo notable de habilidades administrativas y tecnológicas.
Resolución de conflictos	Empoderamiento en la resolución de conflictos.	Dependencia; se espera la intervención de la FHMM.
Construcción del autoconcepto y desarrollo humano	Un ejercicio de reflexión generalizado, basado en la experiencia personal.	El ejercicio de reflexión se da en unas cuantas, la mayoría con problemas de autoestima y desarrollo personal.

- Situación actual de los talleres artesanales

Durante el periodo de trabajo de campo pudimos observar que las condiciones de trabajo, así como la relación que los talleres artesanales de cada localidad han establecido con la FHMM son distintas. En Temozón, al ser pocas las artesanas y debido a que todas ellas empezaron a trabajar en un mismo momento, la situación entre los diferentes talleres es muy homóloga.

Entre las artesanas de Temozón los espacios de socialización, así como las jornadas de trabajo (sin importar la técnica que desarrolle cada una de ellas) son compartidos; de la misma forma, los momentos de diálogo son constantes. Esto ha ocasionado que ante cualquier acontecimiento, evento, problema o dificultad, las mujeres que trabajan en los talleres de Temozón se hayan conformado como un bloque bien definido, que discute su posición ante las disposiciones emitidas por la FHMM y las acciones que realiza en la localidad.

En Santa Rosa no sucede lo mismo, ya que existen diferencias notables entre los distintos talleres que hay en la localidad; cada uno de ellos ha establecido una relación distinta con la FHMM y sus empleados. De la misma forma, las condiciones de trabajo varían de forma importante entre uno y otro. Lo anterior se debe al gran número de artesanas que existen en Santa Rosa, sus edades y los diferentes momentos en los que ingresaron a los talleres artesanales, así como a las distintas etapas en que estos espacios fueron establecidos⁸.

⁸ Cabe destacar que en Santa Rosa la creación de talleres artesanales tuvo dos etapas. La primera de ellas fue en el año 2002, en la que se fundaron los talleres de bordado a mano, filigrana en plata

Por ejemplo, el taller de bordado a mano ha conseguido un ritmo de trabajo constante, logrando gestionar una serie de clientes que van más allá de la disposición productiva dictada por la empresa comercializadora de la FHMM; además, su relación con la institución se desarrolla armónicamente en términos generales. Las artesanas se han enfocado en los asuntos relacionados con la producción y las ventas y por lo tanto han optado por asumir una posición moderada frente a cualquier conflicto o dificultad, ya sea con sus compañeras de otros talleres o con la propia FHMM.

Por el contrario, el taller de filigrana en plata atraviesa actualmente por un momento crítico, ya que desde hace más de un año no tiene trabajo que hacer. Las artesanas de este taller aseguran que lo anterior se debe a la mala relación que existe entre ellas y algunos empleados de la institución, los cuales son los encargados de distribuir la producción entre los distintos talleres artesanales y han decidido “castigarlas” sin producción. Es por esto que las artesanas han decidido asumir una actitud crítica y a la defensiva frente a las disposiciones de la FHMM.

- Habilidades creativas

De la misma manera, el desarrollo de las habilidades creativas en Temozón y Santa Rosa es diferente. La causa de ello se debe, sin duda, a los orígenes de los talleres artesanales en ambos lugares, los cuales se dieron en momentos y circunstancias distintas. Recordemos que en el caso de Temozón los talleres

y henequén. Tres años más tarde, en el 2005, se abrieron los talleres de urdido de hamacas y tapetes, con la colaboración de organizaciones como Fundación ADO y Fundación Merced.

surgieron como resultado del programa establecido por Grupo Plan y FCB. En él, se le otorgó una gran importancia a la capacidad artesanal, centrándose en impulsar la creatividad entre los alumnos participantes, quienes posteriormente se convirtieron en las artesanas de los talleres de la FHMM.

Las características de la capacitación artesanal derivaron en un desarrollo artístico y creativo importante, ya que muchas artesanas se han destacado por diseñar productos de muy alta calidad, lo que les ha valido para ser premiadas en distintos certámenes de arte popular a nivel local y nacional y sobresalir entre el resto de las artesanas que fueron incorporándose a los talleres posteriormente.

Por otra parte, el origen de los talleres en Santa Rosa fue distinto y se llevó a cabo algunos años después. En ese momento, la formación técnica sólo era parte de un paquete de capacitaciones más extenso, que incluía aspectos administrativos, organizacionales y psicológicos por igual. Es por esto que los talleres creados bajo dicho esquema de trabajo no se caractericen por sobresalir en cuanto a las habilidades creativas.

Si bien es cierto que el nivel de calidad en todos los talleres de la FHMM en general es alto, la elaboración de artesanías en talleres como los de Santa Rosa más bien obedece a una producción en masa, que tiene por objetivo cubrir la demanda de la empresa comercializadora que pertenece a la institución. Además, en estos lugares se reproducen las piezas artesanales que ya han sido diseñadas por las artesanas de Temozón. Esto no niega la existencia de mujeres muy creativas, aunque dichos casos son muy contados.

- Habilidades administrativas

Los distintos modelos de capacitación implementados en los talleres artesanales de Temozón y Santa Rosa tuvieron otro resultado significativo: la habilidad administrativa desarrollada en la segunda localidad es mucho más notable que en la primera. En Santa Rosa, desde el origen de los talleres, las artesanas están familiarizadas con las tareas relacionadas con la administración, la contabilidad y las ventas. Aunque en la mayoría de los casos este tipo de trabajo es realizado por aquellas mujeres más jóvenes y con mayor grado de estudios, lo cierto es que existe un conocimiento más generalizado sobre dicho ámbito entre todas las artesanas, quienes en mayor o menor medida se ven involucradas en la organización financiera de los talleres.

En cambio, en Temozón la incorporación de tareas y nociones relacionadas con la administración, la manera de organizar el trabajo y la contabilidad al interior de los talleres corresponde a un proceso de adaptación que aún no se han consolidado del todo entre las artesanas y que involucra la introducción de paradigmas ajenos a la cotidianidad y a los conocimientos de las artesanas. Si bien las artesanas de Temozón han tenido que aprender a llevar registros contables, esto no significa que exista un desarrollo real de habilidades administrativas.

- Resolución de conflictos

Tal y como lo veíamos en el punto correspondiente a la situación actual de los talleres artesanales, encontramos que en el caso de Temozón existe un contexto de mayor homogeneidad entre todas las artesanas, lo cual ha generado espacios

de socialización y comunicación cotidianos e intensos entre ellas; no sucede lo mismo en el caso de Santa Rosa, en donde cada taller tiene mecanismos de comunicación y organización del trabajo distintos.

Estos hechos han derivado en un aspecto de suma relevancia y que se refiere a la resolución de conflictos en cada lugar. Es decir, la situación actual de los talleres en Temozón y Santa Rosa, así como la manera en que se relacionan las artesanas de ambas localidades tiene importantes implicaciones a la hora de enfrentar una dificultad y darle solución. En general, el tipo de conflictos que deben resolverse están relacionados con la convivencia diaria o el incumplimiento de cualquier obligación al interior de los talleres.

En primer lugar tenemos el caso de las artesanas de Temozón, las cuales se han caracterizado por tomar el control en la resolución de conflictos, aunque esto signifique poner en riesgo su relación con el personal de la FHMM, lo cual puede traducirse en un “castigo” y que su producción se vea disminuida. A pesar de esto las artesanas de Temozón han optado por tomar sus propias decisiones al respecto, sin importar que en algunas ocasiones vayan en contra de las disposiciones o los intereses de la institución.

Para ilustrar lo anterior pondremos como ejemplo la decisión de excluir a una ex artesana (es decir darla de baja como socia de la sociedad cooperativa) que las mujeres de los talleres de Temozón tomaron en el año 2010. De acuerdo con los testimonios de las artesanas, la mujer en cuestión dejó de asistir a los talleres por un problema de salud, pidiendo su baja temporal; todas las socias aceptaron y se

estableció una fecha para que la ex artesana al cabo de unos meses diera cuenta de su estado de salud y pudiera reincorporarse a su trabajo o renovara su permiso en caso de no haber mejorado.

El plazo se cumplió y la ex artesana no se presentó en los talleres. Las artesanas aseguran que los días pasaban y la veían salir de su casa, andando por las calles y haciendo sus tareas habituales, sin mostrar signo alguno de su enfermedad, sin embargo, no sabían a ciencia cierta si ya se había curado o no. Fue entonces que decidieron hablar con ella para ver qué estaba pasando. La mujer argumentó que aún se encontraba enferma y que por eso no se había presentado en los talleres; las demás le pidieron que justificara esto con recetas médicas que correspondieran a los meses que habían pasado después de concluido el plazo estipulado, pero esto no sucedió así.

Las artesanas decidieron revisar los estatutos del acta constitutiva de su sociedad cooperativa y determinaron que en base a ellos la ex artesana estaba incumpliendo con sus obligaciones, por lo que decidieron sacarla de los talleres. La exploración del acta constitutiva, así como la decisión definitiva fueron iniciativas de las artesanas, tomadas sin la intervención de la FHMM, lo cual les trajo algunos problemas posteriores con la institución, ya que aseguran la ex artesana era una de las “favoritas” de los directivos de la FHMM.

Al enterarse de lo sucedido, las artesanas afirman que la institución se acercó para hablar con ellas y les pidió que reconsideraran su decisión, que fueran un poco más sensibles, menos rígidas y más flexibles a la hora de interpretar los

artículos de su acta constitutiva. No obstante, ellas no accedieron, ya que aseguran esta fue una decisión tomada por todas y es reflejo del control que deben de tener a la hora de resolver conflictos internos. Al respecto, una artesana nos dijo lo siguiente:

“¡Cómo va a ser! Que nos pidan ser más flexibles cuando ellos mismos nos han dicho hasta el cansancio que todo esto es nuestro y que las decisiones las tomamos nosotras que sean cuales fueran no hay marcha atrás. Esa decisión nadie vino a decirnos que la tomáramos. Nosotras mismas lo decidimos y así lo hicimos, como nos lo han enseñado; ahora que no se quejen de que ejercemos nuestros derechos como socias” (Artesana c).

Como vemos, las artesanas de Temozón han asumido el control en la resolución de conflictos, basándose en las decisiones que se discuten y se toman colectivamente, respaldando y respetando los acuerdos alcanzados, aunque esto pueda llegar a contradecir las disposiciones de la FHMM. A su vez, este grupo de mujeres tienen claros los estatus del acta constitutiva que las rige como sociedad cooperativa, conocen sus derechos y obligaciones.

En el caso de Santa Rosa las cosas funcionan de manera opuesta. La resolución de problemas que corresponden a la cotidianidad, la organización del trabajo, el proceso productivo, la toma de decisiones y todo lo que corresponde al funcionamiento de los talleres artesanales está a cargo de la FHMM. La mayoría de las artesanas que ocupan algún cargo en el organigrama de trabajo afirman que esto es un problema en sí, ya que no se puede llegar a acuerdos si no es por la intervención de la institución.

Este grupo de artesanas dice que el resto de sus compañeras no las respeta ni respalda su autoridad localmente, al interior de los talleres, y aseguran que sólo se encuentran dispuestas a dialogar o a reunirse para tratar asuntos relacionados con la sociedad cooperativa siempre y cuando algún empleado de la FHMM esté presente o sea el que preside la junta.

Por su parte, el resto de las artesanas afirma que aquellas que ocupan cargos en los diferentes consejos de la sociedad cooperativa, así como en el organigrama de trabajo, son “altaneras” y “se creen superiores”. Aseguran que este tipo de actitudes acarrear muchos problemas, ya que no se respeta el hecho de que todas son iguales y tienen los mismos derechos y obligaciones; es por eso que muchas veces las ignoran o prefieren que sean los empleados de la FHMM los que intervengan a la hora de resolver un conflicto.

Como vemos, sin importar que ocupen o no un puesto de responsabilidad, las artesanas de Santa Rosa aseguran que el único medio para resolver un problema es a través de la mediación de la FHMM y la presencia de su personal en la localidad. Al respecto, dos artesanas expresaron lo siguiente:

“Para arreglar un problema en general tiene que venir alguien de la fundación para arreglar ese problema, porque si no, no se resuelve. Es lo que yo le decía a [un facilitador] cuando venía: –lo único que no vas a poder resolver son los problemas. Porque si les dices –hay junta, primero te preguntan –¿y quién viene? ¿Quién va a dar la junta? Es eso, los conflictos que hay no se arreglan solos, tiene que venir una de la fundación para que se arregle” (Artesana a).

“Los facilitadores son los que resuelven casi siempre los problemas, porque nosotras a veces ya no sabemos cómo tratar... quizá sí sabemos el problema, pero a lo mejor no lo sabemos manejar. Ahora digámoslo como que no suene a regaño, o a pleito o a algo así entonces a los facilitadores

les decimos y ellos organizan una junta y tratan de resolverlo. Con los facilitadores, porque si no nosotros nos vamos a agarrar de las greñas” (Artesana c).

- Construcción del autoconcepto y el desarrollo humano

Un último aspecto en el que se reflejan las implicaciones de los orígenes distintos es el que corresponde al ejercicio de reflexión que se genera entre las artesanas de ambas localidades, lo que la FHMM ha llamado “la construcción del autoconcepto”, como parte del área de “desarrollo humano”.

Al revisar el manual de metodología y participación elaborado por la institución, encontraremos que el “autoconcepto” es una noción que la FHMM utiliza para referirse a todas aquellas percepciones, ideas y valores que los individuos emplean para explicarse a sí mismos, para entender su relación con el entorno y para reflexionar sobre las experiencias adquiridas; está compuesto por aspectos como la motivación, las sensaciones, los estímulos, las aptitudes y la valoración externa (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012).

Uno de los objetivos de la institución es lograr que todos los individuos que trabajan y/o participan en sus proyectos comunitarios logren alcanzar la capacidad de construir el autoconcepto, como un elemento importante en la obtención del desarrollo humano y el capital social (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012). Es por esto que la FHMM ha invertido una buena cantidad de tiempo y recursos para llevar a cabo una serie de capacitaciones encaminadas a detonar dichas habilidades entre las artesanas.

Al conocer los talleres de Temozón y Santa Rosa encontramos que la llamada “construcción del autoconcepto” entre las artesanas de ambas localidades también se da de forma diferenciada. En Temozón, por ejemplo, las artesanas no tienen problema en expresar su opinión, sus sentimientos, sus ideas o para hablar sobre su experiencia en los talleres. Todas, sin excepción, son dadas a la reflexión, la cual muchas veces se construye en colectivo, en los espacios de sociabilización que ellas mismas han creado.

No sucede lo mismo en el caso de Santa Rosa. Por ser el lugar en el que existen más artesanas, es difícil que dicha situación se presente de forma generalizada. Así, el ejercicio de reflexión sólo se da en unas cuantas, en aquellas que de alguna forma han establecido espacios de diálogo al interior de su taller o con sus compañeras de otros talleres.

La FHMM ha detectado esto a través de una serie de indicadores cualitativos y pruebas psicológicas, sin saber a ciencia cierta qué factores son los que han motivado que las artesanas de Santa Rosa presenten “menos habilidades” a la hora de expresarse y en materia del “autoconcepto”, ya que han recibido el mismo tipo de capacitaciones en el área de desarrollo humano que en otros lugares. Para tratar de solucionar dicha situación, recientemente la institución se ha dado a la tarea de realizar una serie de cursos de autoestima y superación personal con todas las artesanas, con el objetivo de “reafirmar lo que ya saben” y tratar de propiciar más espacios de diálogo entre ellas.

d) Principales conflictos al interior de los talleres artesanales

Por otra parte, existe una serie de problemáticas que se desarrollan en el seno de los talleres artesanales, algunas de ellas tienen que ver con la operatividad laboral de estos espacios y otras tantas con la relación que las artesanas han establecido con los diferentes niveles de la FHMM. A continuación, hablaremos de todos aquellos conflictos que fueron identificados por las artesanas como los principales obstáculos para lograr el funcionamiento óptimo de los talleres y un desempeño productivo más eficiente.

- Mecanismos de comunicación ineficaces

Durante la realización de las entrevistas semi-estructuradas, así como a través de la observación participante en los talleres de ambas localidades, al preguntar a las artesanas cuál era en su opinión el principal conflicto que las aquejaba, todas coincidieron en que el problema más grande que enfrentaban era el de la mala comunicación, ya que esta genera confusión a la hora de realizar su trabajo o de acatar una instrucción proveniente de la FHMM, merma su relación con los empleados de la institución y crea malentendidos entre ellas que pueden derivarse en problemas personales mayores.

Una de las principales causas de dicho problema son los mecanismos ineficaces a la hora de transmitir la información y que a su vez se deben, en gran parte, a la barrera del idioma y a los paradigmas culturales que lo acompañan. Esto sucede con todas las artesanas, pero afecta principalmente a aquellas de mayor edad que hablan o entienden muy poco el español, y que prefieren callar antes de aclarar las cosas porque les da pena preguntar.

Por ejemplo, cuando un facilitador comunitario transmite una instrucción o comunica alguna noticia, las artesanas suelen no entender con precisión a qué se refiere, sobre todo si lo hace en español (lo que sucede en la mayoría de los casos). Mientras se emite el mensaje las artesanas se limitan a asentir y más tarde, una vez que el facilitador se ha retirado de los talleres, discuten entre sí lo que entendieron y tratan de resolver entre todas sus dudas, lo cual deja a la libre interpretación el manejo de la información⁹.

“Ahora sí que nos dan una explicación y de lo que entendemos atamos cabos, o sea sacamos nuestras propias conclusiones” (Artesana c).

Lo mismo ocurre con otro tipo de agentes externos, capacitadores y diseñadores que han acudido a los talleres para impartir algún curso o tema en específico. En el caso especial de los diseñadores este problema se agudiza, ya que la mayoría de ellos son extranjeros y no necesariamente hablan el español con claridad. Esto ocasiona que algunas de las capacitaciones impartidas (sobre todo aquellas que abordan los temas del inglés, los registros contables y la computación) no siempre cumplan con los objetivos esperados, ya que las artesanas presentan dificultades a la hora aprender.

“Es que no es que no me haya gustado, es que no aprendo. De que sí voy, lo escucho, pero no se me queda. Y como la mera verdad yo no sé escribir así muy bien porque de estudios solamente estudié el primer grado de la primaria... no, y la verdad a mi edad ahorita no voy a poder [...] Es por ejemplo de las computadoras, íbamos dos veces a la semana, son dos

⁹ Cuando se trata de un facilitador endógeno o empático (de acuerdo con la clasificación de facilitadores comunitarios presentada en la Figura 12) este problema se minimiza, ya que son personas que hablan la lengua maya o conocen la construcción gramatical de dicho idioma, por lo tanto la transmisión de la información resulta más eficaz; incluso las artesanas se sienten con más confianza de aclarar sus dudas y realizar comentarios de retroalimentación.

horas. Las que tenían así un poco de experiencia con ese curso que nos dieron pues sí le entendieron. Pero yo no, no le entendí. Por ejemplo que me diga usted: –anda a prender de la computadora, agarro el cerillo y lo prendo ¿Qué pasó? ¡Pues ya está prendida!, ¿no? Al encenderla, ¿es lo mismo no? –anda a conectarla, esa es otra cosa. Yo eso entendía: –vamos a prenderla, y le digo: –¿Con qué cerillo? entonces la muchacha oprimía el botoncito y de ahí se conectaba” (Artesana d).

Otro de los principales inconvenientes que ha generado este problema son los malentendidos en torno a las tareas administrativas y a las finanzas de los talleres, lo que se traduce en dependencia a la hora de llevar a cabo las labores contables y en desconfianza hacia los empleados de la FHMM que están involucrados en el manejo de las cuentas bancarias de las sociedades cooperativas. Tal desconfianza se debe a que muchas artesanas entienden poco sobre el funcionamiento de la cuenta bancaria y les resulta confuso saber que cuentan con dinero pero sin tener acceso directo a él.

Este hecho es más evidente en el caso de Temozón, en el que se experimentó la transición entre FCB (bajo el régimen de personas físicas) y la FHMM (con la conformación de la sociedad cooperativa). No sucede lo mismo en los talleres de Santa Rosa, ya que las artesanas, al trabajar desde el principio con FHMM, están más compenetradas con el funcionamiento de la sociedad cooperativa y el manejo de la cuenta bancaria.

Sobre esto, las artesanas de Temozón expresan que con el paso de los años sienten que han ido “perdiendo” el control del dinero y consideran que antes era mucho más sencillo administrarlo. Al término de las capacitaciones de FCB, los talleres trabajaban de forma independiente, cada uno de ellos contaba con una

representante, la cual estaba dada de alta en hacienda como persona física y se pagaban los servicios de un contador externo (recomendado por FCB). Los talleres idearon un sistema de “latitas y apartados” para distribuir el dinero y destinarlo a la compra de materia prima, los sueldos y el pago del contador.

De acuerdo con los empleados de la FHMM, cuando los primeros facilitadores llegaron a la localidad, encontraron que la situación financiera y administrativa en Temozón era deficiente, que la producción era escasa, que existía poco compromiso con los clientes (sobre todo en el cumplimiento de los plazos de entrega de los pedidos) y que no existía una visión empresarial entre las artesanas. Con el tiempo, decidieron conformar la sociedad cooperativa, con el objetivo de generar relaciones de equidad entre las artesanas, un sistema administrativo más eficaz y condiciones de seguridad en el manejo del dinero.

Lo anterior es un claro ejemplo de cómo dos formas distintas de interpretar las cosas pueden generar un problema mayor. Mientras que para la FHMM la creación de las sociedades cooperativas representa la mejor alternativa para la administración de los talleres y la organización equitativa del trabajo, para un sector de las artesanas este cambio ha generado confusión, desmotivación, desconfianza e inconformidad. Estos factores ponen en detrimento su relación con la institución y perjudican su rendimiento laboral.

En general, las artesanas de Temozón sienten que la transición entre una forma de trabajo y otra, así como el cambio fiscal de personas físicas a sociedades cooperativas (luego de la intervención de la FHMM), ha deteriorado su autonomía

como productoras y el control que tienen sobre el dinero, las ventas y la materia prima. Al respecto, una artesana nos dijo:

“Vinieron los de la fundación a hablar con nosotras y nos pintaron todo muy bonito. Nos empezaron a tratar de convencer para que formáramos la cooperativa y nos integráramos a la concentradora. Con tal de convencernos hasta una vez nos llevaron a Mérida, nos hicieron una comida muy elegante y como le digo, nos presentaron todo muy bonito, y nosotras en ese momento no pensamos, no nos pusimos a reflexionar, a ver si el cambio nos beneficiaba o no ¡y hay vamos a firmar todo! Al principio todo estaba bien, la comercializadora nos hacía muchos pedidos, muy grandes y nos iba bien, aunque nos empezamos a dar cuenta que ya habíamos perdido el control sobre ciertos movimientos, porque ahora todo lo manejaban los contadores de la fundación y ya no sabíamos cómo se manejaban las cuentas, a donde iba a parar cierto dinero. Pero no dijimos nada, no nos involucramos en preguntar, en informarnos más y estar más al tanto de las cosas, más al pendiente” (Artesana c).

Otra artesana nos dijo lo siguiente:

“Yo me canso recalcándole a mis compañeras que esto es nuestro, que nosotras debemos tener el mando administrativo de los talleres artesanales, que sólo nosotras debemos tener el control de los recursos que salen de aquí. Yo creo que la fundación ha oscurecido muchas cuestiones administrativas o ha llegado a decirnos cosas como: -no se preocupen, nosotros ya hicimos la transferencia bancaria. Eso nos confunde, no sabemos cómo manejar nuestra cuenta bancaria, ni los porcentajes que van a cada área y el acceso real que tiene la fundación en los movimientos” (Artesana c).

Pero la información fragmentada no sólo se manifiesta entre los distintos niveles de la FHMM y el conjunto de artesanas, sino entre artesanas también, sobre todo a la hora de tratar de organizar el trabajo al interior de los talleres o de comunicarse entre sí. Con una deficiente transmisión de la información, vienen la desconfianza y la falta de respeto; esto es lo que afirman las artesanas en general, un hecho al que han denominado “la pérdida de valores”.

Las artesanas de Temozón y Santa Rosa coinciden en que existe poca confianza entre algunas compañeras y que muchos de los problemas que se han generado en el convivencia diaria se relacionan con ello. Una de las principales preocupaciones de las mujeres que trabajan en los talleres es la de generar vínculos de solidaridad entre ellas, por lo que cualquier motivo que pueda contrariar lo anterior las inquieta.

Por otro lado, aseguran que la llamada “pérdida de valores” también ha traído consigo una mala organización al interior de los talleres artesanales, debido a que algunas artesanas prefieren callar antes de aclarar cualquier tipo de información entre sus compañeras, lo que puede generar problemas de mayor magnitud, relacionados con el proceso de producción y el trabajo.

- De “castigos” y “robos”. Desmotivación por la baja valoración de la creatividad

Otro de los problemas que algunas artesanas identificaron como uno de los más graves, es -en términos de las mujeres participantes- la aplicación de “castigos” a la hora de distribuir la producción entre los distintos talleres y el “robo” de muestras y diseños únicos elaborados por ellas; lo dicho corresponde a una baja valoración del proceso creativo por parte de la FHMM, la cual genera inconformidad y desmotivación en las artesanas afectadas.

Aunque este problema se manifiesta en ambas localidades de estudio, lo cierto es que en Santa Rosa esto se da en menor proporción, debido a que en la mayoría de los casos las artesanas de dicho lugar producen piezas en masa,

reproduciendo diseños que fueron creados en otros talleres, como los de Temozón. Sin embargo, existe un sector de artesanas de Santa Rosa que afirma verse afectado por estos hechos. De nuevo, las diferencias en la manera en que se expresa el problema son el resultado de los orígenes distintos de los talleres artesanales en ambas localidades.

En lo que a Temozón se refiere, luego de las capacitaciones impartidas por FCB, las artesanas empezaron a idear estrategias para vender sus productos no sólo en los talleres que acababan de “heredar”. Una de sus primeras acciones fue la de vincularse con la administración de la hacienda, para vender sus productos como *souvenires* que los turistas podían adquirir en el hotel o como objetos de valor utilitario que se emplearían en la ambientación de las habitaciones, del restaurante y como parte del mobiliario general.

Es así que durante algunos años las artesanas lograron cubrir los pedidos de la hacienda. No obstante, su estrategia de venta no se expandió hacia otros lugares. Con la creación de la FHMM, y al aceptar formar parte de la organización de trabajo establecida por la institución, las cosas cambiaron. Las artesanas afirman que los empleados de la FHMM vieron “con malos ojos” que vendieran sus piezas directamente a la hacienda o pensarán hacerlo en otros sitios. El argumento es que ahora no estaban solas y formaban parte de una sociedad cooperativa, por lo cual no podían tomar decisiones de venta independientes, ya que esto era una atribución que le correspondía a la FHMM.

Con la creación de la empresa comercializadora, en el año 2008, dicho mecanismo de ventas se formalizó, en el que la institución funge como intermediaria entre las productoras y los clientes finales, incluyendo a las distintas haciendas boutique; la FHMM es quien decide qué talleres surten los pedidos de las haciendas y cuáles no.

De la mano con el crecimiento de la FHMM y su expansión hacia otras localidades rurales de Yucatán y Campeche, nuevos talleres artesanales se fueron creando. Ante dicha situación, las artesanas de Temozón observaban cómo los pedidos que la institución les solicitaba fueron disminuyendo, a pesar de que la mayoría de los productos en cuestión habían sido creados por ellas mismas, los cuales ahora eran encargados a otros talleres.

Además, las artesanas aseguran que los empleados de la FHMM empezaron a solicitarles muestras de los productos que elaboraban, piezas por las cuales no recibían el pago de su mano de obra o alguna bonificación extra; lo mismo sucedía cuando alguna de ellas creaba un nuevo diseño o elaboraba un nuevo producto: los empleados de la institución solicitaban la muestra, prometían que dicha pieza se incluiría en las colecciones y que pronto recibirían pedidos, sin embargo aseguran que esto no sucedía así. Al cabo de unos meses, las artesanas observaban que sus productos eran fabricados en otros lugares.

Ante esta situación (la cual las mujeres han calificado como el “robo” de sus piezas), las artesanas han creado mecanismos de resistencia. Aquellas mujeres que han desarrollado una creatividad notable siguen produciendo nuevas

productos, mejorando sus diseños, sin embargo esto se mantiene en secreto, al margen de la institución. Al respecto, una artesana nos dijo:

“Antes nos quedábamos calladas, pero de tantas cosas que nos han pasado hemos ido aprendiendo. Cada vez que nosotras entregamos una muestra de nuestro trabajo estamos perdiendo más producción, ¿qué no se dan cuenta? Les estamos entregando nuestro esfuerzo y ellos ya no nos encargan lo mismo ¡Ah pero eso sí! Ahora, cuando viene uno de los facilitadores o de los otros empleados de la fundación y nos pide la muestra de alguna de nuestras piezas nomás les decimos que sí, que al ratito se las traemos y no hacemos nada. Yo ya aprendí que no debo entregarles mi trabajo así nomás” (Artesana c).

En cuanto a los “castigos” se refiere, las artesanas aseguran que estos consisten en la disminución de la producción asignada por la FHMM para cada taller. Los “castigos” pueden durar unos cuantos meses o prologarse hasta un año entero. En voz de las artesanas, son el medio por el cual la institución las disciplina o hace notar su desaprobación ante un problema, una queja o malentendido. Con la notable reducción de los pedidos, los ingresos de las mujeres participantes son impactados directamente.

Pero los “castigos” no sólo se expresan a través de la ausencia o la reducción de pedidos a uno o varios talleres, sino en aspectos como la poca comunicación y la falta de información que la FHMM y sus empleados establecen con las artesanas en cuestión así como en el hecho de que son obligadas a abrir los talleres y permanecer en ellos todos los días, como habitualmente lo hacen, sin importar que no tengan nada que hacer. Lo anterior puede observarse en los siguientes testimonios:

“Esa vez que nos castigaron no sé cómo le hicimos, pero así sobrevivimos todo ese año, sin producción, sin nada que hacer. La fundación nos castigó y nos quitó su apoyo. [...] En ese tiempo sí se ha notado la diferencia muy grande en cómo nos tratan, con mucha distancia. Desde ese entonces [el nombre de un empleado de la FHMM] no ha venido a visitarnos, no se ha parado en los talleres, ni hablado con nosotras, nomás pasa a la hacienda, en su coche, sin siquiera echarnos una miradita nomás” (Artesana c).

“Haya o no haya producción nosotras estamos obligadas a abrir los talleres, lo que es muy aburrido porque no hay nada que hacer. Pero si no abrimos nos regañan” (Artesana a).

Tanto en Santa Rosa como en Temozón, el grupo de artesanas que se ha visto perjudicado por el “robo” de piezas y los “castigos” en la producción, asegura que estos hechos obedecen al favoritismo que ciertos empleados de la FHMM sienten por algunas personas o lugares en específico. Con estas prácticas, son las artesanas de dichas localidades las que se ven beneficiadas, sin importar si sus niveles de calidad son altos o si han desarrollado habilidades creativas notables. Sobre esto, una artesana expresó lo siguiente:

“A las de [nombre de una localidad] siempre les dan la producción de los diseños que aquí elaboramos, eso es porque [la persona encargada de distribuir la producción] fue facilitadora en esa comunidad y es su favorita. Siempre nos andan comparando con ellas y nos dicen que allá hacen mejor las cosas y eso nos cae muy mal porque no es cierto, porque sabemos que hay muchas cosas que ellas no saben hacer y nosotras sí [...] si fueran tan buenas como dicen entonces, ¿por qué nos traen todas las piezas que allá hacen mal para que nosotras las reparemos?” (Artesana a).

Con este tipo de prácticas, las artesanas consideran que tanto la FHMM como su empresa comercializadora no toman en cuenta ni el esfuerzo ni el tiempo que están detrás de la elaboración de cada pieza artesanal. En general, aseguran que la dedicación que invierten para que cada producto alcance los estándares de calidad preestablecidos, no es valorada por la institución. Esto ha traído consigo

desmotivación y frustración entre las mujeres; muchas de ellas afirman que ya no se encuentran incitadas para crear nuevos productos y presentarlos ante la FHMM, ya que pueden ser motivo de “robo” o asignados a otros talleres como parte de un “castigo” mayor.

Sin embargo, es importante destacar que en estos dos primeros tipos de problemas, las artesanas de ambas localidades han asumido una posición determinante frente a los directivos de la FHMM, la cual consiste en exonerarlos de toda culpa, manifestando una lealtad incondicional hacia ellos, en contraposición de la desconfianza y el recelo que muchas veces sienten por algunos de los empleados intermedios de la institución.

Tanto en lo que corresponde a los mecanismos de comunicación ineficaces como a los llamados “robos” de muestras y “castigos” en la producción, las artesanas aseguran que las autoridades de la FHMM no están involucradas en estas acciones, ya que no se enteran de todo lo que sus empleados hacen “a sus espaldas”. Sobre esto, una artesana expresó lo siguiente:

“Es como con el presidente: él manda el apoyo, pero los de cada estado a veces no lo entregan como debe ser y él ni se entera. Así pasa en la fundación, los de arriba son muy buenos y no saben todo lo que hacen sus empleados” (Artesana c).

Para las mujeres participantes, es fundamental mantener una buena relación con aquellos que dirigen y financian a la institución, figuras por las que sienten un profundo cariño y respeto. Muchas de ellas aseguran que en situaciones de crisis han decidido permanecer en los talleres artesanales debido al aprecio que sienten

por las autoridades de la FHMM. Otras cuántas afirman que los momentos más significativos que han vivido en los talleres corresponden a aquellos eventos en los que pueden convivir con los directivos de la FHMM. Para ilustrar esto, dejamos el siguiente par de testimonios:

“La primera razón por la que yo no me ha quitado de los talleres a pesar de todo lo que he vivido aquí es por los de ‘mero arriba’, por el cariño que siento por ellos. Ya son muchos años de trabajo y yo siento que ellos no tienen nada que ver con las cosas malas que hacen algunos empleados” (Artesana c).

“Uno de los momentos más bonitos aquí en el taller fue cuando cumplió años la señora [nombre de un directivo de la FHMM], porque ella no lo sabía, era una sorpresa que se le dio aquí en este taller. Al momento en el que ella entró estaba cerrada la puerta, se cerró la puerta, ella entró se abrió la puerta y todo el globo se le cayó encima y se asustó ella, pues nos pusimos a reír y se hizo la fiesta, es el tiempo más bonito” (Artesana d).

Es importante subrayar que esta visión de lealtad y respeto en torno a quienes presiden a la FHMM se mantiene vigente incluso en los casos de las mujeres que han dejado de trabajar en los talleres artesanales, tal y como se expresa enseguida:

“Todos los problemas que existen en los talleres y en la fundación no son culpa de las autoridades, no son cosa de ellos, sino de los empleados que hacen mal las cosas, a los cuales se les ha dado toda la confianza, pero ellos no la saben corresponder” (Ex artesana c).

- Carga de trabajo no remunerado

Como veíamos en el apartado correspondiente a la organización del trabajo y el funcionamiento de los talleres artesanales, existe un organigrama y un sistema de roles establecidos por la FHMM. Su puesta en marcha implica que un grupo de

artesanas, además de sus actividades de producción habituales, se desempeñen como integrantes de los distintos consejos de las sociedades cooperativas o como responsables de las diversas funciones al interior de cada taller.

Esto significa una carga de trabajo extra que no es remunerada de ninguna forma. Las artesanas que fungen como representantes de taller, responsables de producción, presidentas, tesoreras o secretarias de las sociedades cooperativas invierten una buena cantidad de tiempo, dinero y esfuerzo para cumplir con las obligaciones de dichos cargos.

Por ejemplo, estas mujeres se ven en la necesidad de viajar constantemente a la ciudad de Mérida para entregar los pedidos en la comercializadora, acudir al banco para hacer depósitos o cobrar cheques, reunirse con los contadores de la FHMM y asistir a juntas informativas. En la mayoría de los casos, los gastos destinados al transporte y a la alimentación durante dichas diligencias son absorbidos de manera personal por cada una de las artesanas.

“Hemos pasado por muchas carencias en que andamos en Mérida y en otros lugares haciendo diligencias, hemos pasado hambres, sed, cansancio... nos hemos perdido, nos hemos quedado sin forma para volver al pueblo ¡de todo nos ha pasado! Pero hasta eso que ya hemos hecho un buen equipo, llevamos nuestra comida, nos apoyamos, nos acompañamos en nuestras andanzas, nos ayudamos con los gastos” (Artesana d).

Además, el hecho de viajar con regularidad trae consigo otra serie de costos sociales y económicos para las artesanas, como lo es ausentarse constantemente de sus hogares y de los talleres, esto último traducándose directamente en una menor productividad, lo que afecta a la percepción de sus ingresos. Por otra parte,

las artesanas aseguran que viajar a Mérida para entregar un pedido, hacer un depósito o cobrar los montos de mano de obra son situaciones que las ponen en riesgo, debido a las fuertes cantidades de dinero que se manejan en dichas transacciones bancarias.

Todas las artesanas saben lo anterior y es por esto que muchas de ellas no están dispuestas a aceptar este tipo de responsabilidades, de modo que cuando se llega el momento de renovar a quienes ocupan dichos puestos, las mujeres que ya los desempeñan se ven obligadas a permanecer en ellos, ya que alguien “tiene que hacer el trabajo” y nadie se ofrece para hacerlo. En muchas otras ocasiones, algunas artesanas aceptan la responsabilidad de un cargo con el fin de que las reuniones se terminen, sin conocer a ciencia cierta las implicaciones y obligaciones que traerá consigo dicha decisión, tal y como lo relata el siguiente testimonio:

“Yo me ofrecí, porque no salía, porque la persona que debería de ser tesorera al salir la que era tesorera [no quiso], ella que no sabe leer, escribir y todo y le dijeron que ella seguía como tesorera y ya se puso nerviosa y todo, y cuando yo vi eso yo dije: -no, es como digo: -si alguien me enseña a ir a la fundación yo me ofrezco, yo me pongo como tesorera, y así empezó la función de tesorera. Pero al decir eso yo no conocía un cheque, no conocía una factura, ni siquiera tenía en la mentalidad qué función hace una tesorera. Solamente dije que sí y poco a poco lo fui... tuve que ir a... ahora sí que la persona que me capacite que venga a mí, sino que tuve que ir a buscar capacitación y que me expliquen qué es. Sí es cierto, me entregaron chequera, me entregaron factura, pero digo: -¿qué es esto? Hubo un momento en que todos mis papeles ¡sopas!, achocándolos por ahí y cuando vino el contador, sí es cierto, todo está sopas. Y fue cuando empecé a ponerlo en orden” (Artesana c).

Este es uno de los principales asuntos que genera tensión en los talleres artesanales y que se traduce en baja productividad, cansancio y desmotivación. Al

no existir un mecanismo económico que incentive la participación de las artesanas en este tipo de tareas es difícil que ellas muestren interés por ocupar cargos que implican una mayor inversión de tiempo, esfuerzo y recursos monetarios, obligando a quienes ya los desempeñan a seguir haciéndolo.

A esto subyace un problema mayor: la dificultad de tomar decisiones y de asignar roles que se presenta en ambas localidades. Sin importar su antigüedad, sus habilidades creativas o administrativas, todas las artesanas se enfrentan a una situación de crisis cada vez que se reúnen para resolver asuntos relacionados con la organización del trabajo en los talleres.

Las mujeres participantes aseguran que cada vez que hay una reunión en la que se tiene que decidir quiénes asumirán los distintos cargos que conforman a las sociedades cooperativas, así como al organigrama laboral, las cosas simplemente se complican, esto debido a la apatía generalizada que causa el miedo por hacer mal las cosas o el desinterés por aceptar obligaciones extras.

Aseguran que en la mayoría de los casos son los facilitadores de la FHMM los que tienen que intervenir para poder llegar a acuerdos y su manera de hacerlo es presionándolas “amablemente” para que acepten nuevas responsabilidades. Todas coinciden en que las reuniones se vuelven tensas y llegan a prolongarse indefinidamente, ya que a la mayoría de las mujeres le da miedo expresar su opinión sobre lo que se discute. Al respecto, una artesana dijo lo siguiente:

“Muchas veces, casi siempre más bien, cuando una se decide a hablar o a tomar una responsabilidad o a aceptar un cargo es para que no durar tanto en la junta, para que se acabe pronto y terminar con eso de una vez por

todas. Una termina aceptando, pero no porque realmente una quiera hacer las cosas. Pueden pasar horas y horas y nadie quiere hacerlo o ni siquiera abren la boca” (Artesana c).

- Incumplimiento de deberes, inasistencia e impuntualidad

Para finalizar esta sección, un problema que se encuentra presente en todos los talleres artesanales es el que corresponde al incumplimiento de tareas, el cual se refleja en aspectos como la inasistencia y la impuntualidad. Este último punto ha sido motivo de enfrentamientos mayores entre las artesanas, sobre todo en aquellos talleres donde la carga productiva es mucha y no todas las mujeres cumplen con sus deberes a la hora de fabricar las piezas artesanales que les fueron consignadas.

En primer lugar, el incumplimiento de deberes se manifiesta en las jornadas laborales, cuando las artesanas deciden llegar más tarde a los talleres, cerrarlos antes de concluir la jornada laboral diaria o simplemente no asistir a ellos. Una artesana expuso lo siguiente al respecto:

“Para empezar, todas mentimos. En las juntas decimos que cumplimos, que abrimos, que llegamos a tiempo pero no es cierto, todas hemos llegado tarde alguna vez y nos vamos antes. Pero en la lista de asistencia apuntamos como si hubiéramos hecho nuestro turno completo, cosa que no es cierta. Todas tenemos cola que nos pisen” (Artesana b).

Para algunos agentes externos así como para ciertos sectores de la población local esto refleja el conformismo y la falta de responsabilidad de las artesanas, quienes, en su opinión, no están dispuestas a trabajar, a atraer más turistas y con

ello ganar más dinero. Al respecto, una empleada de la hacienda Santa Rosa nos dijo lo siguiente:

“Las artesanas tienen otro ritmo, otra visión y otras ideas que no las hacen reaccionar. Nunca abren, nunca cumplen con sus horarios de trabajo y eso a final de cuentas repercute en sus ventas y en la obtención de nuevos clientes. [...] Nosotros siempre los invitamos [a los huéspedes] a pasar a los talleres y casi siempre van. Ya depende de ellas si abren o no” (Empleada b).

Por su parte, esto fue lo que expresaron una par de ex artesanas de la localidad de Temozón:

“Les dicen a una hora que abran y no lo abren, les dicen a una hora que cierren y no cumplen con el horario y entonces pues hay veces... hay huéspedes que hablan acá y cuando yo salga hay veces que da la casualidad [que] ya me conocen, y entonces les digo: -si ustedes quieren yo te mando a buscar a las personas de las encargadas de las artesanías para que vengan y abran. La otra vez mandé a buscar a doña [nombre de una artesana], llego a buscarla y ella me dice: -ah ve con doña [nombre de otra artesana] porque yo no tengo la llave, me dice. Le digo: -si no es mi trabajo, yo sólo de buena gente la fui a buscar, qué le costaba a ella a ir a buscarla, porque yo no tengo ni voz ni voto ahí. Pero no y me mandó allá y como yo le dije que ya había conocido a esa huésped y fui y la traje y ya cuánto le cobraron como 1200 pesos. Entonces si hacen las cosas y no se ponen a venderlo no se puede, no se gana” (Ex artesana d).

“Las artesanas de los talleres son muy conformistas y eso es porque están muy cobijadas por la fundación y la hacienda. Ellas están bien ubicadas, tienen todas las facilidades de las instalaciones, maquinaria, materiales. Es por eso que yo no entiendo porqué no abren, porqué no se interesan en tener surtidos sus talleres, si todas las visitas llegan con ellas ¡hasta camiones enteros llegan a la puerta de sus talleres” (Ex artesana c).

Sin embargo, algunas artesanas no perciben esto como un problema. Consideran que la posibilidad de poder ausentarse de los talleres, abrirlos más tarde o cerrar antes de la hora estipulada es parte de las ventajas que tienen al trabajar sin salir de sus localidades, en un espacio laboral que les permite administrar su tiempo

como mejor les convenga, adelantando tareas productivas en la casa o cubriendo las inasistencias permaneciendo de forma, voluntaria más tiempo en los talleres.

Para otro sector de las artesanas, es decir para aquellas mujeres que cumplen con algún cargo en la estructura laboral, el incumplimiento de deberes es un problema grave que también se expresa a la hora de fabricar y entregar los productos. En Santa Rosa, por ejemplo, las artesanas encargadas de la producción se enfrentan constantemente al hecho de que algunas de sus compañeras no cumplen con el número de piezas consignadas en un pedido o los plazos estipulados para su elaboración, por lo que tienen que dar la cara ante la comercializadora o tratar de completar los pedidos a última hora.

Por su parte, aquellas artesanas que son acusadas de no cumplir con sus deberes productivos afirman que se encuentran en una situación de desventaja, ya que siempre reciben menos pedidos y por lo tanto ganan menos que las demás. Además, aseguran que no es su problema cumplir con los encargos estipulados, ya que son el resultado de acuerdos en los que ellas nunca están involucradas, debido a que es la FHMM a través de su empresa comercializadora quien se encarga de gestionar nuevos clientes, a los cuales no conocen y con los que no han adquirido un compromiso personal.

e) Control en la toma de decisiones

Al revisar el organigrama de la FHMM, así como la forma en que se ha establecido la relación con los talleres artesanales que existen actualmente, se puede observar que son pocos los espacios en los que las artesanas tienen el poder de

decidir sobre algún aspecto. Típicamente, las acciones y políticas de trabajo provienen de los niveles más altos de la institución y van transitando por cada uno de sus escalones hasta convertirse en planes, programas, actividades, cursos y capacitaciones específicos, con objetivos bien definidos.

Al estar en contacto directo con la población participante, se espera que los facilitadores comunitarios reciban una retroalimentación constante a la hora de implementar una acción concreta o de transmitir una idea, y que de esta manera funjan como interlocutores entre la FHMM y los actores sociales de cada localidad. Sin embargo, en el caso específico de los talleres artesanales, y a causa de los problemas de comunicación de los que hemos venido hablando, las mujeres no siempre externalizan sus opiniones como se supone que deberían hacerlo, o al menos sólo lo hacen unas cuantas.

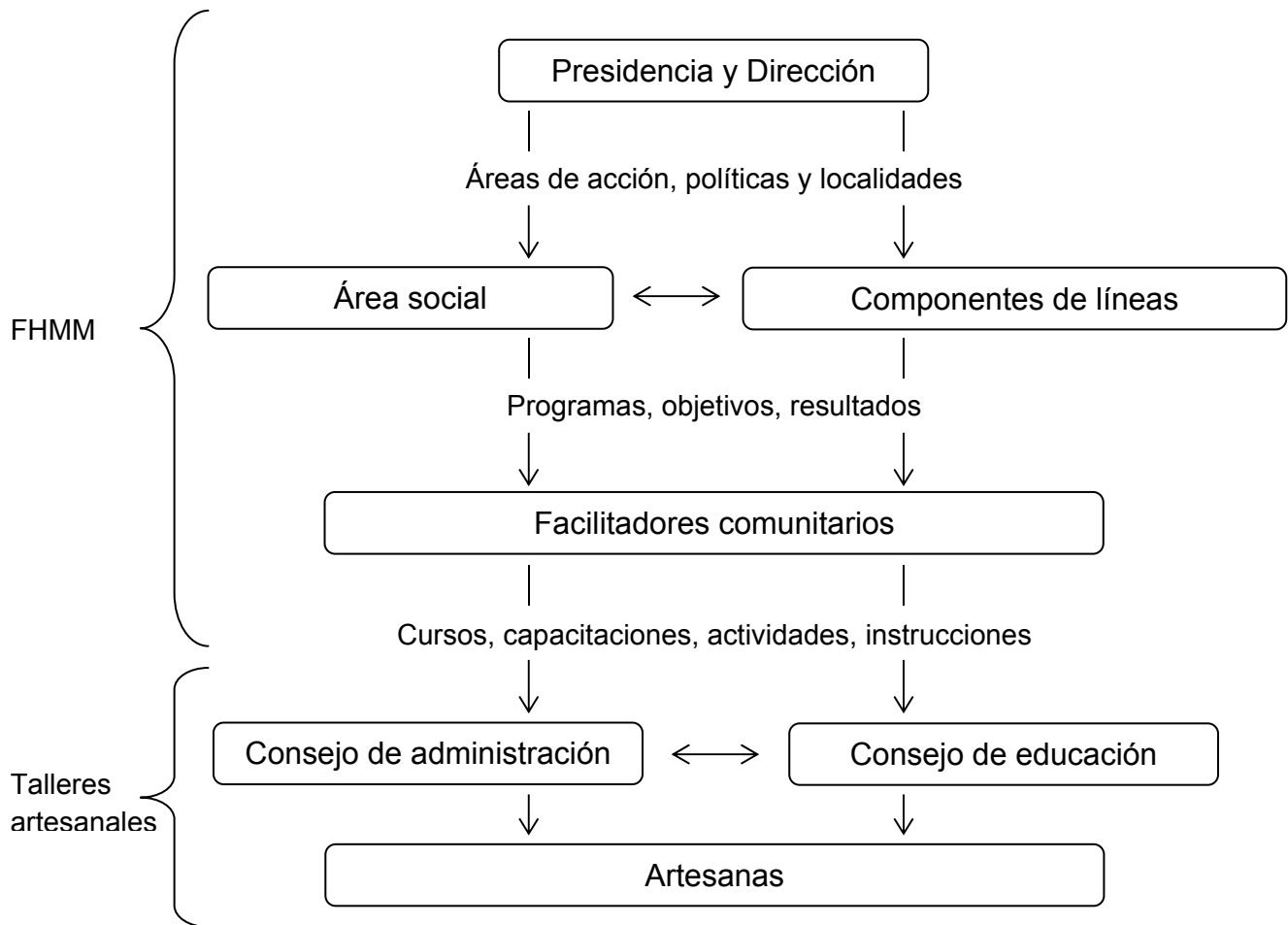
Por tanto, puede decirse que el control en la toma de decisiones en relación con los talleres (tal y como se observa en la Figura 14) recae casi en su totalidad en manos de la FHMM. No obstante, existen algunos aspectos en los que las artesanas tienen el poder de decisión, entre los que destacan el proceso creativo, la organización interna de trabajo y la operatividad de las sociedades cooperativas¹⁰. Sin embargo, debido a las dificultades presentadas a la hora de decidir y en la asignación de roles, esto sólo lo hacen algunas de ellas; aquellas

¹⁰ De cualquier manera, incluso en este tipo de casos, aún es necesaria la intervención de los facilitadores u otros empleados de la FHMM, ya que son los que fomentan la participación entre las artesanas o propician los espacios de diálogo y discusión.

que asumen los cargos con mayor grado de responsabilidad y que por lo general son las más jóvenes.

Esta situación se presume que debería de cambiar una vez concluido el proceso de graduación y conformados los comités ciudadanos de las localidades en cuestión, ya que se espera que sus integrantes asuman los roles y funciones desempeñados hasta ahora por los facilitadores comunitarios y la FHMM en general, trabajando en conjunto con aquellos que participan en cada uno de los programas implementados en cada lugar, de modo que puedan trabajar por su cuenta, sin la intervención de ningún agente externo.

Figura 14. Vías y mecanismos empleados para la toma de decisiones en los talleres



Luego de la evaluación interna y la elaboración del manual de metodología y participación, la FHMM detectó que en estos años de trabajo la estrategia empleada para la toma de decisiones contemplaba muy pocos espacios de retroalimentación entre la población y la institución, de modo que los participantes intervenían poco en las decisiones concernientes a la instrumentación de programas y acciones a cargo de la institución, tal y como lo acabamos de ver. En adelante, la FHMM se ha propuesto utilizar una nueva forma de trabajo basada en la IAP, conformada por las siguientes fases:

1. Elaboración de autodiagnósticos (en conjunto con la población) que servirán como base para la creación de un plan de desarrollo comunitario en cada localidad.
2. Identificación de las principales problemáticas y áreas de oportunidad.
3. Realización de grupos focales y reuniones participativas para validar con la población la información obtenida.
4. Evaluación de la pertinencia de las cinco áreas de acción que maneja la FHMM, en base a las características del contexto específico y la opinión de la población.
5. Establecimiento de las pautas a seguirse. Implementación de acciones en conjunto con la FHMM y la población local.
6. Realización de las primeras acciones de intervención comunitaria, involucrando a los líderes de cada localidad.
7. Sistematización de la experiencia a través de un plan de desarrollo comunitario sustentable (Fundación Haciendas del Mundo Maya, 2012, p. 20-23).

Con ello se pretende que los participantes y la población en general estén involucrados en la toma de decisiones desde las primeras fases de intervención comunitaria. La estrategia se llevará a cabo en la nueva etapa de expansión de la FHMM y en ella se espera obtener resultados diferentes (positivos) en la

implementación de los distintos programas y áreas de acción a cargo de la institución, entre los que se encuentran la creación de nuevos talleres artesanales.

f) La relación entre las artesanas y la población

Al abordar a las artesanas con respecto a cuál es el tipo de relación que mantienen con el resto de la población de las localidades en donde radican, todas coincidieron que en términos generales es buena, aunque reconocen que las opiniones en torno a su trabajo pueden variar y dependen de qué sector de la población las emita, conjugando a la vez aspectos positivos y negativos.

Durante el periodo de trabajo de campo hubo la posibilidad de establecer contacto con algunos de estos sectores y recoger su opinión con respecto al trabajo femenino en los talleres artesanales. Se encontró que en cada caso las relaciones entre los grupos de artesanas y el resto de la población están construidas de formas distintas y se encuentran determinadas por los factores que obedecen a las características específicas de ambos contextos.

En el caso de Temozón las artesanas consideran que su posición dentro de la localidad se modificó positivamente luego de ingresar a los talleres. Afirman que su trabajo les ha dado la oportunidad de darse a conocer, de convivir más con el resto de la población y de estar más involucradas en los aspectos de interés público. Al respecto, una artesana expresó lo siguiente:

“Antes me veían venir, cruzar, no se ponían a averiguar dónde trabaja uno. Hoy en día, cuando salgo de mi casa solamente para comprar me dicen - ¿ya es hora del trabajo?, o si no regresando de mi casa antes de llegar -¿ya terminó el trabajo? -no, todavía, sólo salí a comprar, y ya como que les

interesa más lo que hago. Mis vecinas me preguntan -¿qué es lo que haces?, y sí, sí se interesan [...] Ahora sí que yo creo que las artesanas de Temozón fuimos el ejemplo para que también haya otras personas que quieran laborar y sin descuidar sus casas” (Artesana c).

Sin embargo, las artesanas reconocen que en Temozón “cada quien jala por su lado”. Por ejemplo, antes de la conformación del comité ciudadano, el contacto establecido por las artesanas con aquellas personas involucradas en el resto de los programas implementados por la FHMM o por otras instituciones en la localidad era mínimo, salvo en los casos en que alguno de sus familiares colaboraba en estos proyectos.

Al recoger la opinión de otros líderes de opinión, encontramos que no en todos los casos existe una percepción positiva con respecto al trabajo de las artesanas. Algunos de ellos afirman que uno de los principales problemas en los talleres es que las artesanas no tienen iniciativa propia, dependen completamente de la FHMM y, por lo tanto, sólo hacen lo que la institución les ordena. Además, señalan que las artesanas nunca han estado interesadas en captar a nuevos clientes o exponer su trabajo en diversos foros, ya que no desean poner en riesgo su trabajo así como su posición frente a la FHMM.

Lo mismo sucedió al hablar con las ex artesanas del lugar. Coincidieron en que la permanencia de las artesanas en los talleres se debe a su conformismo y a su falta de iniciativa propia y, a pesar del alto nivel que obtuvieron en la elaboración de productos gracias a lo aprendido en las capacitaciones de FCB, actualmente no tienen nada nuevo que ofrecer. Afirman que esto se debe al respaldo que la

FHMM les ofrece, ya que la institución les compra periódicamente sus mercancías y por lo tanto no están motivadas para conseguir nuevos clientes o buscar otras alternativas de venta.

En lo que a Santa Rosa se refiere, las artesanas coinciden con las mujeres de Temozón en que su trabajo en los talleres les ha permitido posicionarse como líderes de opinión. En dicha localidad, la mayor parte de la población masculina se ve obligada a dejarla temporalmente para salir trabajar a las ciudades más importantes de la península de Yucatán. Esto ha propiciado que desde hace algunos años las mujeres sean las que asuman el control de la gestión política y social en el lugar, ocupándose de los asuntos de interés colectivo.

Al ser los talleres artesanales la principal fuente de empleo para el sector femenino económicamente activo de la localidad, a través de su trabajo las artesanas han venido a reafirmar una posición que ya se estaba gestando de manera colectiva, asumiendo un papel importante en la toma de decisiones que atañen al contexto local. Al respecto, la población de forma general expresa que las artesanas “saben lo que hacen” y aseguran que su decisión siempre es importante a la hora de llegar a acuerdos¹¹.

No obstante, existe un grupo de la población masculina que se encuentra en desacuerdo con el trabajo en los talleres artesanales y que corresponde al grueso

¹¹ Esto resulta contradictorio si tomamos en cuenta que en apartados anteriores hemos hablado de la dependencia que se ha generado entre las artesanas al interior de los talleres debido a la relación establecida con la FHMM, ya que la institución es la que siempre tiene el control a la hora de tomar decisiones de índole productiva y laboral; paralelamente en el contexto local son estas mismas mujeres las que han utilizado su trabajo en los talleres como una plataforma que las hacer figurar como líderes de opinión en la escena pública.

de ejidatarios de la localidad. Aunque no todos los miembros de la asamblea ejidal comparten esta opinión, la mayoría de ellos no ven con buenos ojos que las artesanas se involucren en los asuntos de interés colectivo. A pesar de su descontento, han tenido que negociar con ellas en los espacios de decisión y hasta el momento no han ocurrido situaciones que pongan en riesgo dichos mecanismos de negociación.

4.3. Los impactos de los talleres artesanales

Luego de conocer la experiencia de quienes trabajan en los talleres artesanales, de explicar en qué consiste su funcionamiento y cómo se gestan las relaciones sociales y laborales en ellos, así como la manera en que se desarrollan la participación comunitaria y la toma de decisiones, es momento de hablar del impacto que este proyecto productivo ha tenido en las condiciones de vida de las mujeres que se encuentran involucradas en él.

Uno de nuestros objetivos es determinar si los roles socioeconómicos de las artesanas participantes se han modificado luego de su trabajo en los talleres. Para lograrlo, en términos económicos mostraremos los resultados de la encuesta aplicada a una muestra de mujeres trabajadoras de las localidades de estudio, artesanas y no artesanas, la cual tenía como fin determinar si existen diferencias entre ambos grupos. Con dichos resultados caracterizaremos el empleo dentro y fuera de los talleres artesanales y analizaremos el ingreso de las mujeres trabajadoras encuestadas.

En lo que se refiere a los aspectos socioculturales examinaremos los satisfactores laborales que motivan a este conjunto de mujeres a seguir trabajando en ellos, la serie de capacitaciones y cursos que han recibido, los aprendizajes adquiridos y el modo en que los aplican en su vida cotidiana. Por otra parte, hablaremos de la participación de las artesanas en viajes y eventos especiales, así como su posición en la familia luego de ingresar a los talleres. Todo esto lo haremos basándonos en el conjunto de entrevistas aplicadas así como en los relatos de vida realizados entre las artesanas de ambos lugares.

4.4. Impactos económicos

a) Temozón

En lo que corresponde a la actividad laboral, en Temozón el 36.0% de la población es económicamente activa, conformada por 198 hombres y 67 mujeres (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010). De acuerdo con lo observado durante el trabajo de campo, la gran mayoría de los hombres se emplea en las granjas porcícolas, ubicadas a uno o dos kilómetros de la localidad. Esta fuente de empleo les ofrece un buen sueldo, prestaciones de ley y la comodidad de trabajar cerca de sus hogares.

Enseguida, se encuentran los empleados del hotel, que se desempeñan en las áreas de recepción, jardinería, mantenimiento y cocina. En tercer lugar están los que trabajan en el servicio de transporte de pasajeros, con destino a las ciudades de Umán y Mérida. En los tres casos, los hombres tienen la oportunidad de estar cerca de sus hogares y permanecer en el pueblo durante los días de descanso. Es

por esto que muy pocos hombres deciden salir a trabajar a la ciudad de Mérida o practican la milpa, a pesar de que la mayoría son ejidatarios.

En cuanto a la población femenina, son pocas las mujeres en edad productiva que se encuentran desempleadas y de los 185 hogares censados en 13 se asumió que la jefatura económica es femenina (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010). De las 67 mujeres que trabajan en Temozón, el 25.3% lo hace en espacios laborales creados por la fundación, 10 en el spa de la hacienda y 7 en los talleres artesanales. Del resto, la gran mayoría trabaja en la ciudad de Mérida en el servicio doméstico, algunas tienen su negocio propio en la localidad y otras cuantas son empleadas del hotel como camaristas, lavanderas o cocineras.

En Temozón, la muestra de mujeres trabajadoras encuestadas fue de 17 en total, siete artesanas y diez no artesanas; sus edades oscilan entre los 29 y los 56 años de edad. Tanto la mujer más joven encuestada, así como la de mayor edad son artesanas (Figura 15).

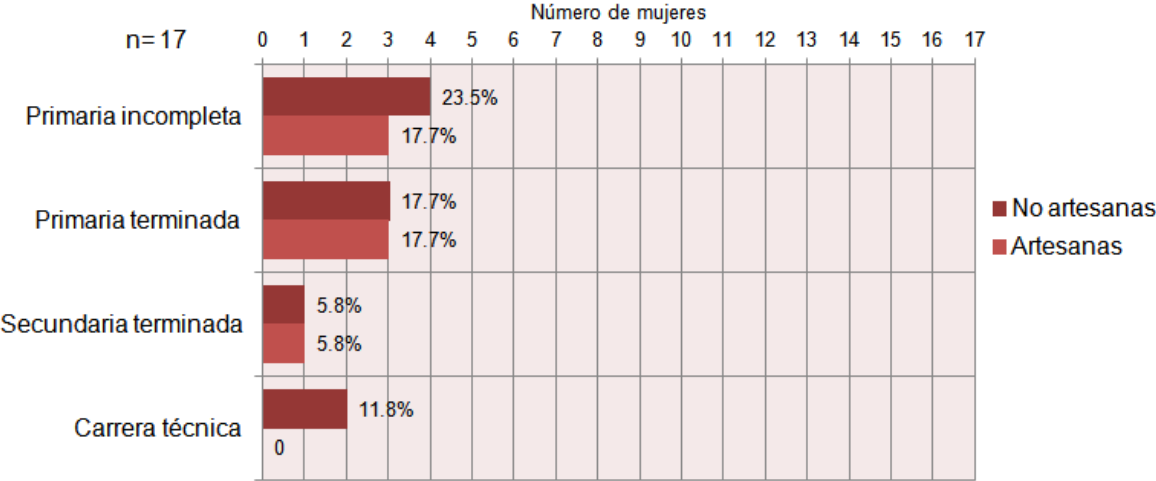
Figura 15. Edad mujeres trabajadoras, Temozón

Grupo	n	Edad máxima	Edad mínima
No artesanas	10	48	31
Artesanas	7	56	29
Total	17		

La escolaridad de las mujeres trabajadoras encuestadas se compone de la siguiente forma: el 41.2% no terminó la primaria (25.3% para mujeres no artesanas y el 17.7% para artesanas), el 35.4% cursó la primaria completa, el

11.6% terminó la secundaria y el 11.8% (sólo mujeres no artesanas) estudió una carrera técnica. Ninguna reportó haber estudiado la preparatoria ni haber cursado estudios universitarios (Figura 16).

Figura 16. Escolaridad mujeres trabajadoras, Temozón



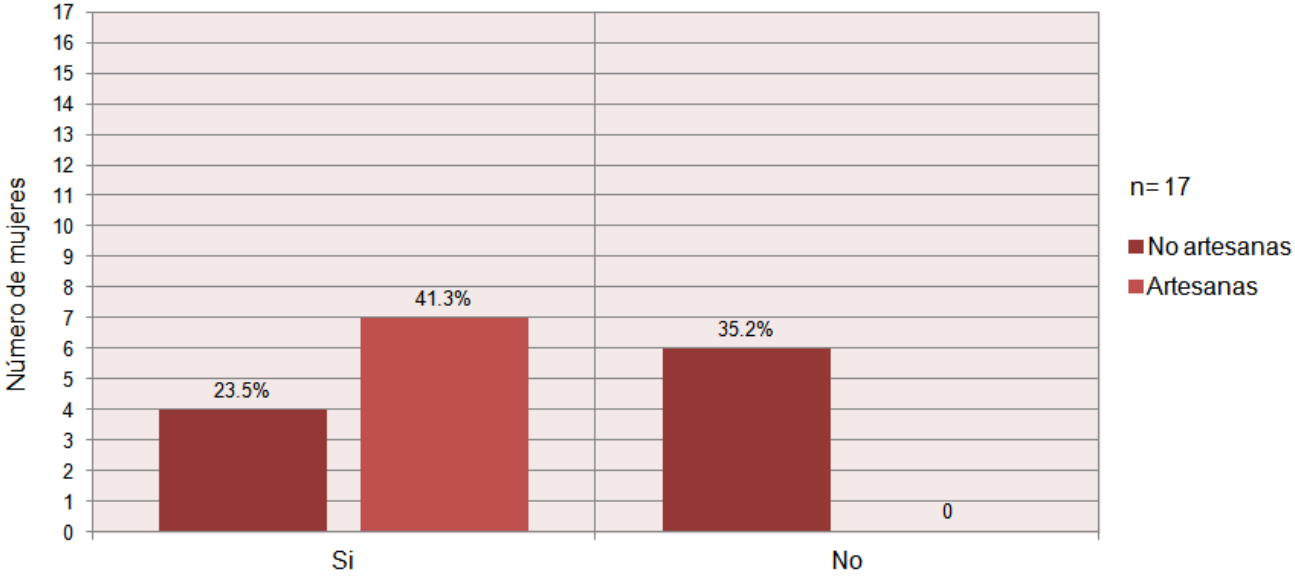
En cuanto al tipo de empleo, ocho de las mujeres encuestadas que no son artesanas se ocupan en el servicio doméstico en la ciudad de Mérida, en una migración pendular en la que viajan a sus lugares de trabajo de dos a seis veces por semana. Las dos restantes tienen un negocio particular en la localidad, que corresponde a tiendas de abarrotes.

Con respecto al empleo en los talleres artesanales encontramos que el 64.8% de las mujeres encuestadas trabaja o ha trabajado en ellos, lo que nos indica una importante participación femenina en estos espacios laborales (Figura 17). El 35.2% restante respondió que nunca ha trabajado en los talleres debido a tres principales razones: a) porque no le gusta el trabajo en los talleres, con un 17.7%,

b) porque ya trabaja en Mérida, con un 11.8%; y c) porque tiene un negocio particular en la localidad, con un 5.8%.

Del 64.8% de las mujeres que respondieron que actualmente laboran o alguna vez trabajaron en los talleres, el 23.5% decidió abandonarlos (Figura 17); al preguntar las razones por las que lo hicieron las mujeres respondieron que esto se debió a dos razones: a) a la baja producción en los talleres, con un 11.8%; y b) a que sus hijos eran muy pequeños, con otro 11.8%.

Figura 17. Mujeres que trabajan o han trabajado en los talleres artesanales, Temozón



En lo que respecta a las artesanas encuestadas, en primer lugar nos interesaba saber cómo se integraron a los talleres artesanales y qué hacían antes de trabajar en ellos. Tres de ellas respondieron que se dedicaban a las tareas del hogar, dos trabajaban en la ciudad de Mérida, una laboraba en las oficinas municipales y otra vendía fruta en la localidad.

Cuando les preguntamos cómo conocieron los talleres, tres artesanas contestaron que fue por medio de la convocatoria lanzada por FCB, otras tres aseguran que los promotores del proyecto las invitaron personalmente a participar y una de ellas lo hizo viendo los talleres en funcionamiento.

En cuanto a los motivos que las llevaron a ingresar a los talleres, tres artesanas aseguran que lo hicieron por curiosidad, dos por gusto, una por necesidad económica y otra por alcanzar la superación personal. Para conservar el empleo, a cuatro de ellas sólo les bastó con permanecer en los talleres, mientras que las tres restantes tuvieron que demostrar que habían alcanzado los estándares de calidad estipulados por el programa de capacitación artesanal de FCB. Por último, les preguntamos si consideran que su situación económica mejoró luego de ingresar a los talleres. Seis artesanas respondieron que sí y sólo una de ellas asegura que no fue así.

En Temozón, la gran mayoría de las mujeres que trabajan en los talleres (seis de ellas) son parte de la primera generación de artesanas, por lo que su permanencia en dichos espacios laborales oscila entre los 14 y los 11 años, siendo el promedio de permanencia de diez años. Al hablar con ellas al respecto, estas mujeres afirman que una de las principales causas de su constancia en los talleres es que ya no tienen hijos pequeños, ni fuertes gastos familiares. Para ellas, los talleres artesanales significan un medio para alcanzar la superación personal, un espacio que les ha permitido desarrollar sus capacidades creativas. La artesana restante sólo tiene un año de haber ingresado a los talleres.

Entre la población local existe una opinión generalizada sobre este fenómeno, el cual lo atribuyen al hecho de que ninguna de ellas tiene necesidades económicas, ya que sus esposos trabajan en las granjas porcícolas y asumen la manutención del hogar sin problemas, por lo que el ingreso de las artesanas sólo es un apoyo económico complementario en sus hogares.

De la misma manera, la población afirma que la gran mayoría de las mujeres que han sido artesanas y decidieron abandonar los talleres lo hicieron porque la situación económica en sus hogares era apremiante y su ingreso representaba la principal fuente de dinero para cubrir los gastos en el hogar, de modo que lo que ganaban en los talleres era insuficiente para mantener a sus familias, viéndose en la necesidad de buscar otro empleo más redituable, aunque esto significara salir a trabajar fuera de la localidad.

b) Santa Rosa

En Santa Rosa el porcentaje de la población económicamente activa (PEA) es del 39.0%, conformado por 249 hombres y 102 mujeres, de los cuales 232 hombres están empleados, mientras que todas las mujeres trabajan. De los 203 hogares censados, 17 afirmaron tener jefatura femenina (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).

La gran mayoría de los hombres en Santa Rosa sale de la localidad para trabajar en la albañilería en las ciudades de Mérida y Campeche. En segundo lugar se encuentran los que se dedican a las actividades del campo, principalmente al cultivo de papaya maradol y a la apicultura. Le sigue el grupo que labora en el

hotel, desempeñándose en las áreas de recepción, jardinería, mantenimiento y transporte. Por último, están los hombres que trabajan en empleos generados por la fundación (el 4.5% de la PEA masculina), de los cuales 10 lo hacen en el jardín botánico y uno en los talleres artesanales.

Por su parte, el 51.0% de la PEA femenina en Santa Rosa trabaja en los talleres artesanales, le siguen aquellas mujeres que laboran en el servicio doméstico en la ciudad de Mérida y por último el 10.0% trabaja en el hotel, en las áreas de recepción, cocina y lavandería, así como en otros proyectos vinculados a la fundación, como la biblioteca comunitaria. Como puede observarse, la posición de los talleres artesanales en la escena laboral de Santa Rosa es importante. La creación de estos espacios representó una alternativa de empleo para las mujeres del lugar, sin tener que verse en la necesidad de salir de la localidad para trabajar.

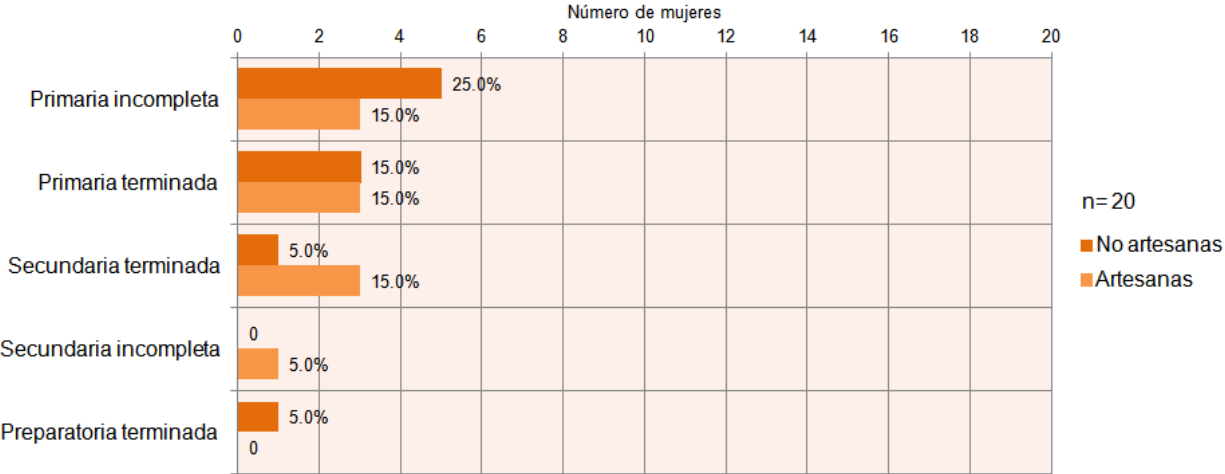
En Santa Rosa, la muestra de mujeres trabajadoras encuestadas fue de 20 en total, diez artesanas y diez no artesanas; sus edades oscilan entre los 19 y los 59 años de edad. La mujer encuestada más joven no es artesana, mientras que la de mayor edad sí lo es (Figura 18).

Figura 18. Edad mujeres trabajadoras, Santa Rosa

Grupo	n	Edad máxima	Edad mínima
No artesanas	10	50	19
Artesanas	10	59	22
Total	20		

La escolaridad de las mujeres trabajadoras encuestadas se compone de la siguiente manera: el 40.0% no terminó la primaria (25.0% para mujeres no artesanas y el 15.0% para artesanas), el 30.0% cursó la primaria completa, el 20.0% terminó la secundaria (5.0% para mujeres no artesanas y el 15.0% para artesanas), el 5.0% cursó la secundaria de forma inconclusa (sólo artesanas) y el 5.0% (sólo mujeres no artesanas) estudió la preparatoria completa. Ninguna reportó haber estudiado la universidad (Figura 19).

Figura 19. Escolaridad mujeres trabajadoras, Santa Rosa

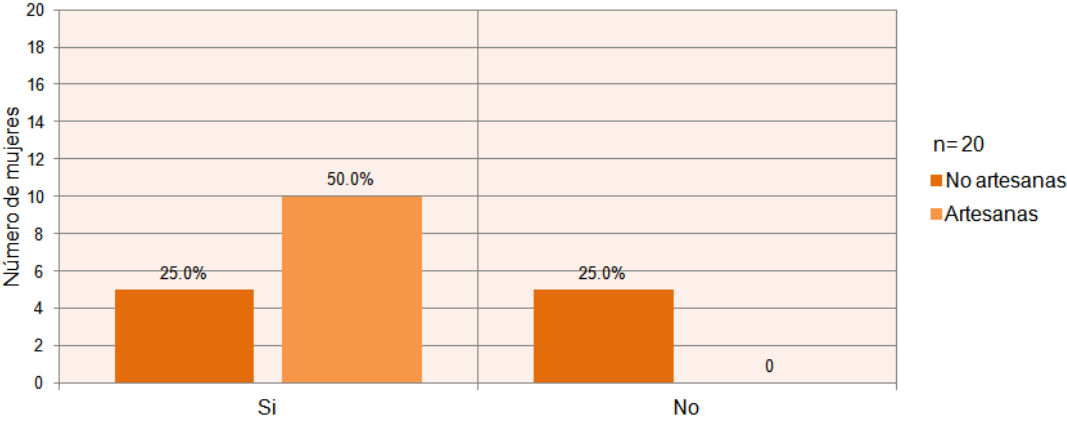


En cuanto al tipo de empleo todas las mujeres encuestadas que no son artesanas laboran en el servicio doméstico en la ciudad de Mérida, viajando de forma pendular a sus lugares de trabajo de cuatro a seis días a la semana.

En lo que se refiere al empleo en los talleres artesanales encontramos que el 75.0% de las mujeres encuestadas trabaja en ellos o alguna vez lo hizo, lo que nos indica una gran participación femenina en estos espacios laborales. Del 25.0% que decidió abandonar su empleo en los talleres 2 mujeres lo hicieron debido a la

baja producción, una por problemas internos, una mujer lo hizo porque sus hijos eran muy pequeños y otra más porque el trabajo artesanal dejó de gustarle. El 25.0% restante respondió que nunca ha laborado en los talleres debido a que siempre ha trabajado en Mérida (Figura 20).

Figura 20. Mujeres que trabajan o han trabajado en los talleres artesanales, Santa Rosa



En el caso específico de las artesanas encuestadas nos interesaba conocer cómo se habían integrado a los talleres. Ellas respondieron que se enteraron de su existencia de la siguiente forma: ocho artesanas fueron invitadas de forma personal por los facilitadores de la FHMM, una se inscribió por su cuenta y la artesana restante los conoció viéndolos en funcionamiento.

En segundo lugar les preguntamos qué hacían antes de trabajar en los talleres. Cinco artesanas nos respondieron que se dedicaban al hogar, una trabajaba en el campo sembrando papaya maradol, una mujer se encontraba estudiando la secundaria, otra trabajaba en la ciudad de Mérida, una más lo hacía en la hacienda y por último una mujer se dedicaba a la venta de comida.

Al cuestionarlas con respecto a las razones que las motivaron a ingresar a los talleres, las artesanas respondieron lo siguiente: cuatro de ellas lo hicieron por gusto, tres por necesidad económica, dos mujeres decidieron entrar a los talleres para superarse personalmente y una artesana dijo no saber por qué lo hizo. Para conservar el empleo en ellos, a nueve artesanas les bastó con permanecer en los talleres y una tuvo que alcanzar los estándares de calidad establecidos por la FHMM.

Por último, al preguntarles a las artesanas si su situación económica mejoró luego de haber ingresado a los talleres artesanales, cuatro de ellas respondieron que sí pero sólo al principio, tres dijeron que sí y otras tres aseguran que su situación económica no mejoró en ningún momento.

En Santa Rosa, todas las artesanas encuestadas han ingresado a los talleres a partir de la llegada de la FHMM a la localidad. En este lugar, la permanencia en ellos también es alta y oscila entre los cuatro y los diez años, siendo el promedio de ocho años. A diferencia de lo que sucede en Temozón, las artesanas afirman que la principal razón por la que han decidido continuar trabajando en los talleres es porque no están dispuestas a salir de la localidad para trabajar, ni a asumir los costos económicos y sociales que ello implica.

Además, el ingreso que las artesanas perciben por su trabajo en los talleres representa un aporte fundamental en la manutención de sus hogares, debido al tipo de empleo de sus esposos, que en la mayoría de los casos laboran como albañiles sólo por temporadas del año. Estos hombres pasan poco tiempo en sus

casas, ya que permanecen fuera de la localidad durante varios días o semanas, su trabajo no es fijo y no cuentan con ningún tipo de prestación. Al respecto, una artesana dijo lo siguiente:

“También me ha servido mucho el ingreso que tengo de ello, por mucho me ha servido y más en este tiempo en que mi esposo tiene un año ahorita que no trabaja y todo lo que gano yo aquí en el taller es mi ingreso, porque yo con eso me sostengo... me gusta pero ahorita lo necesito más” (Artesana d).

- Caracterización de la vivienda

Otra de las secciones de la encuesta aplicada a mujeres trabajadoras tenía como objetivo conocer cuáles son las condiciones materiales de las viviendas en las que residen artesanas y no artesanas, con el fin de identificar algunos elementos que pudieran dar cuenta del papel que juega el ingreso obtenido en los talleres artesanales en la infraestructura habitacional.

Sin embargo, a partir de la aplicación de la encuesta en los hogares visitados encontramos que, en su mayoría, todas las viviendas comparten una serie de características en cuanto a los materiales de construcción, los servicios con los que cuentan y los artículos que las equipan. Esto se debe, en gran medida, a los distintos programas de mejoramiento de la vivienda que se han desarrollado en los sitios de estudio por diversos organismos públicos, privados y civiles, incluyendo a la propia FHMM, así como al despliegue de medios de transporte y comunicación que hacen más estrecha la brecha que existe entre las principales ciudades y las localidades rurales de la península de Yucatán.

Como podemos ver, el creciente proceso de urbanización en las localidades de estudio desdibuja el impacto económico que los talleres artesanales pudieron haber tenido en la mejora de las viviendas y sus condiciones materiales. Ante este panorama, es difícil determinar hasta qué punto el ingreso obtenido en los talleres ha sido invertido en las viviendas y tampoco es posible detectar diferencias entre las condiciones reportadas por el grupo de mujeres no artesanas y el grupo de las artesanas, ya que en general todas cuentan con una red de servicios e infraestructura similares.

- Análisis del ingreso

En cuanto al ingreso se refiere, la primera intención era determinar si existía una diferencia significativa entre el grupo de las artesanas y el de las mujeres no artesanas, comparando estadísticamente los datos correspondientes al ingreso mensual. Antes de hacerlo, agrupamos los datos obtenidos y calculamos el ingreso promedio mensual y los valores máximos y mínimos para ambos grupos de mujeres trabajadoras.

Es importante destacar que en el caso de Temozón seleccionamos aleatoriamente a siete de las diez mujeres trabajadoras no artesanas que fueron encuestadas, esto con el fin de tener uniformidad al someter estadísticamente los datos obtenidos, con respecto al número de artesanas.

En primer lugar encontramos que en las dos localidades de estudio el ingreso mensual de las mujeres no artesanas era mucho mayor que el de las artesanas, tal y como se observa en las Figuras 21 y 22. En Temozón, el ingreso máximo de

una mujer no artesana fue de \$4,800 pesos al mes, mientras que el de una artesana fue de \$1,000 pesos mensuales. En Santa Rosa, el ingreso máximo mensual de una mujer no artesana fue de \$3,800 pesos, mientras que el de una artesana fue de \$1,400 pesos mensuales.

En los dos casos, el ingreso de aquellas artesanas que perciben un mayor sueldo al mes no llega a ser ni la mitad del ingreso mensual máximo de una mujer que trabaja fuera de la localidad y tampoco supera el ingreso mensual mínimo reportado por el grupo de mujeres no artesanas (Figuras 21 y 22).

Figura 21. Ingresos mujeres trabajadoras, Temozón

Grupo	n	Ingreso mensual máximo	Ingreso mensual mínimo
No artesanas	7	4800	1200
Artesanas	7	1000	200
Total	14	5800	1400

Figura 22. Ingresos mujeres trabajadoras, Santa Rosa

Grupo	n	Ingreso mensual máximo	Ingreso mensual mínimo
No artesanas	10	3800	2000
Artesanas	10	1400	480
Total	20	5200	2480

Este primer acercamiento al ingreso mensual de las mujeres trabajadoras encuestadas nos indicó que el sueldo de las mujeres no artesanas era mucho mayor al de la muestra de artesanas. Sin embargo, al observar la composición de

las jornadas laborales, así como las horas trabajadas al mes, nos dimos cuenta que aunque el grupo de mujeres no artesanas gana más, también trabaja más.

En Temozón por ejemplo el grupo de mujeres no artesanas tienen jornadas laborales que van de las seis a las once horas diarias, de dos a seis días a la semana, mientras que las mujeres que trabajan en los talleres artesanales reportaron en su totalidad jornadas laborales diarias de cuatro horas, seis días a la semana (Figura 23).

Figura 23. Ingreso mensual, horas de trabajo e ingreso calculado por hora, Temozón

Grupo	Ingreso mensual	Horas trabajadas al mes	Ingreso por hora	Grupo	Ingreso mensual	Horas trabajadas al mes	Ingreso por hora
No artesanas	2000	128	15.6	Artesanas	1000	96	10.4
	2400	96	25.0		1000	96	10.4
	4000	192	20.8		650	96	6.7
	2400	168	14.2		500	96	5.2
	4800	96	50.0		200	96	2.0
	2000	220	9.0		500	96	5.2
	1200	56	21.4		600	96	6.2
Total	18800	956	156.3	Total	4450	672	46.4

Por su parte, en Santa Rosa las mujeres que trabajan fuera de la localidad reportaron jornadas laborales que oscilan entre las ocho y las doce horas diarias, de cinco a seis días a la semana, mientras que en su mayoría el conjunto de

artesanas trabaja uno o dos días a la semana de cuatro a ocho horas diarias¹² (Figura 24).

Figura 24. Ingreso mensual, horas de trabajo e ingreso calculado por hora, Santa Rosa

Grupo	Ingreso mensual	Horas trabajadas al mes	Ingreso por hora	Grupo	Ingreso mensual	Horas trabajadas al mes	Ingreso por hora
No artesanas	3400	240	14.1	Artesanas	520	64	8.1
	2000	200	10.0		600	64	9.3
	3200	360	8.8		1400	192	7.2
	3200	192	16.6		1300	96	13.5
	3800	288	13.1		900	192	4.6
	3200	192	16.6		1000	72	13.8
	2800	168	16.6		500	64	7.8
	2800	192	14.5		600	64	9.3
	2800	240	11.6		1000	32	31.2
	3400	192	17.7		480	64	7.5
Total	30600	2264	140.2	Total	8300	904	112.8

Luego de observar esto optamos por calcular el ingreso por hora y analizarlo estadísticamente. Con esto, lo que buscábamos era reflejar con mayor claridad las condiciones de trabajo de cada grupo de mujeres.

¹² Es importante señalar que en ambos casos el número de horas trabajadas por las artesanas depende de la distribución productiva otorgada a cada taller por la FHMM. Las decisiones sobre la carga de trabajo y la composición de las jornadas laborales están se basan en la discrecionalidad de algunos, las simpatías y la posición del taller con respecto a la institución y sus empleados, y no en las horas que las artesanas estén dispuestas a trabajar realmente. Por lo tanto, este tipo de cuestiones no está en sus manos.

Con el fin de determinar si existen diferencias significativas entre el ingreso de la muestra de mujeres no artesanas que trabajan fuera de las localidades de estudio (Grupo 1) y la muestra de mujeres que se desempeñan como artesanas en los talleres de la FHMM (Grupo 2), se compararon las medianas del ingreso por hora reportado por ambos grupos de mujeres trabajadoras, utilizando la prueba estadística U de Mann Whitney, con un valor de $\alpha = 0.05$ y con el siguiente juego de hipótesis:

- H_0 : las medianas del ingreso por hora del Grupo 1 (G1) y el Grupo 2 (G2) son iguales, es decir $H_0 = MG1 = MG2$.
- H_a : las medianas del ingreso por hora del Grupo 1 (G1) y el Grupo 2 (G2) son distintas, es decir $H_a = MG1 \neq MG2$.

En el caso de Temozón se rechaza la hipótesis nula (H_0), ya que el valor de p que se obtuvo (0.004) es menor a nuestra α (0.05). Por lo tanto aceptamos la hipótesis alternativa (H_a), lo que significa que las medianas de los grupos 1 y 2 son diferentes (Figura 25).

Figura 25. Estadístico de contraste, Temozón

U de Mann-Whitney	2.0
n	14
p	0.004
α	0.05

Al observar la suma de rangos obtenidos para cada uno de los grupos se puede determinar la dirección de dicha diferencia, encontrando que la suma de rangos

para el grupo 1 (75) es mayor que la suma de rangos del grupo 2 (30), lo que nos permite concluir que el conjunto de mujeres no artesanas percibe un mayor ingreso por hora que el grupo de las mujeres artesanas (Figura 26).

Figura 26. Rangos, Temozón

Grupo		n	Rango promedio	Suma de rangos
Ingreso	No artesanas	7	10.7	75
	Artesanas	7	4.2	30
	Total	14		

Para el caso de Santa Rosa se rechaza la hipótesis nula (H_0), ya que el valor de p que se obtuvo al someter los datos estadísticamente (0.023) es menor a nuestro valor de α (0.05), por lo cual se acepta la hipótesis alternativa (H_a), es decir, las medianas de los grupos 1 y 2 son distintas (Figura 27).

Figura 27. Estadístico de contraste, Santa Rosa

U de Mann-Whitney	26.0
n	20
p	0.023
α	0.05

Al observar la suma de rangos que se obtuvo para cada uno de los grupos se puede determinar la dirección de la diferencia entre medianas, encontrando que la suma de rangos para el grupo 1 (135) es mayor que la suma de rangos del grupo 2 (70), lo que nos lleva a concluir que el grupo de mujeres no artesanas percibe un mayor ingreso por hora que el grupo de las mujeres artesanas (Figura 28).

Figura 28. Rangos, Santa Rosa

Grupo		n	Rango promedio	Suma de rangos
Ingreso	No artesanas	10	13.5	135
	Artesanas	10	7.5	75
	Total	20		

Como vemos, los resultados son concluyentes. No importa si hablamos en términos de ingreso mensual o de ingreso por hora, lo cierto es que el conjunto de mujeres que trabajan fuera de las localidades de estudio perciben un sueldo considerablemente mayor al que obtienen las artesanas de ambos sitios por su trabajo en los talleres de la FHMM. Esto nos hace formular la siguiente pregunta, ¿qué es lo que motiva a las artesanas a seguir trabajando en un proyecto productivo en el que ganan poco y en el que a simple vista no les ha permitido mejorar visiblemente las condiciones materiales de sus viviendas?

Quizá la respuesta a esta interrogante se encuentre en la serie de implicaciones socioculturales que los talleres artesanales han tenido en la vida de las mujeres que trabajan en ellos, así como en las localidades en las que se desarrollan, un tema que trataremos a continuación.

4.5. Impactos sociales

Sin importar las diferencias que existen en cuanto a la organización del trabajo, la toma de decisiones y la resolución de conflictos en los talleres de ambas localidades, lo cierto es que al aproximarnos a la cotidianidad de dichos espacios encontramos que en su totalidad el conjunto de artesanas comparte una serie de

ideas en torno a su trabajo y lo que significa para ellas, con las cuales ha construido una representación social que explica su relación con los talleres artesanales y la manera en que estos han impactado su vida personal.

A través de la observación participante, la aplicación de entrevistas y la realización de los relatos de vida pudimos conocer en qué consisten estas ideas y qué implicaciones han tenido en la vida de las artesanas que trabajan en los talleres de la FHMM. A continuación hablaremos de ello.

Al preguntarles a las artesanas encuestadas si su trabajo en los talleres había cambiado su vida personal, la gran mayoría respondió afirmativamente (todas en el caso de Temozón y nueve en Santa Rosa). La única mujer que respondió negativamente (en el caso de Santa Rosa) aclaró que no considera haber experimentado cambios profundos en su forma de ser, ya que siempre se ha guiado por la educación y los valores inculcados en su casa desde la niñez.

Para las artesanas los talleres, más allá de ser una fuente de empleo en sus localidades, son una oportunidad de superación personal y de aprendizaje con la que no contaban anteriormente. Aseguran que antes de su creación no existían espacios diseñados para las mujeres en su contexto inmediato y consideran que esa es una de las características más valiosas del proyecto productivo en sí, la cual les permitió salir del ámbito del hogar para trabajar, socializar y aprender cosas nuevas. Al respecto, algunas artesanas expresaron lo siguiente:

“Para nosotros la entrada a los talleres es como una oportunidad que nos dan a la mujeres, hemos crecido bastante, yo como persona siento que yo

ya crecí porque he aprendido muchas cosas, así como computación, leer, así la primaria, la secundaria y convivir con mis compañeras. [...] Para mí los talleres es mucho, cuando digo esto se me hace un nudo en la garganta, porque aquí crecí, y me ha ayudado bastante, no sé si mis compañeras dicen o piensan lo mismo que yo, pero los talleres me han dado todo, antes cuando estaba yo en mi casa, quería hacer esto, quería hacer lo otro pero no teníamos la oportunidad, hasta que llegaron los talleres” (Artesana b).

"Yo antes era muy penosa. Si yo no hubiera salido de mi casa para trabajar en los talleres a lo mejor no hubiera hecho una vida sociable. Hoy no me siento con esa culpa, [hoy] puedo defenderme, cambió la versión. Porque siento que sí tengo que hacer valer mis derechos, y yo se lo dije así a mi papá y a mi mamá y ellos me dijeron que está bien, que así yo lo decidí" (Artesana c).

Al ser observados como lugares de aprendizaje, les preguntamos a las artesanas qué era aquello que habían conocido y escuchado en los talleres y de qué forma todo eso había tenido un impacto en su vida personal. La gran mayoría coincidió en que los temas, cursos y capacitaciones relacionados con el desarrollo humano y la autoestima son aquellos que más les gustan, debido a su utilidad y a la posibilidad de poder ponerlos en práctica en el seno de sus hogares, como parte de la educación de sus hijos y para mejorar sus relaciones de pareja, tal y como lo expresa el siguiente fragmento:

"Pero la fundación comenzó a darnos talleres o a traer gente de los que es el desarrollo humano, el autoestima y cosas así que me han hecho bien, porque estaban chicos mis hijos y entonces de ahí agarraba, de ahí hacía... lo que me sirve del taller me sirve en mi casa. Muchas cosas que yo aproveché, porque llegaba a mi casa y se los comento, porque estaba en un momento en que mi hijo estaba en la adolescencia y como que yo sentía que necesitaba estar más fuerte, porque veía a mi hijo con cara de molesto [...] pero como en los talleres, lo que oigo, lo supe manejar, entonces lo que sabía se los transmitía. También con mi esposo me sirvió bastante, para evitar pelearnos. Hubo una vez que nos sentamos a conversar de que no es justo que si alguien está molesto lo demuestre a gritos, yo le planteo: - ¿sabes qué? [de] hoy en adelante nadie más va a gritar ni a reprochar. [...]

Y así lo aplicamos y mira que ha funcionado, tengo 25 años de casada. Por eso digo que me ha servido mucho todo lo de los talleres" (Artesana c).

Otras tantas aseguran que gracias a los talleres artesanales tuvieron la oportunidad de cursar la primaria y la secundaria, esto debido a la colaboración que existe entre la FHMM y el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA). Maestros del INEA acuden uno o dos días a la semana a los talleres artesanales para impartir clases a aquellas mujeres que están interesadas en terminar sus estudios básicos. De esta manera, muchas artesanas aprendieron a leer y a escribir mientras trabajaban.

Como vemos, los talleres artesanales son observados por las mujeres participantes como un espacio que les ha permitido salir de sus hogares y hacer cosas que de otra forma no hubieran imaginado llevar a cabo. Para saber más sobre esto, les preguntamos cuáles son esas cosas que han podido realizar gracias a su trabajo en los talleres artesanales, durante los años que han permanecido en ellos.

Aunque las respuestas fueron diversas y se hizo mención a factores como comprar cosas para el hogar, mejorar las condiciones materiales de la vivienda, solventar la educación de sus hijos, distraerse o conocer gente, el aspecto que más se resaltó por las mujeres en ambos lugares fue el de viajar, el de conocer nuevos sitios y poder salir de las localidades para exponer su trabajo, para participar en algún concurso de arte popular o para acudir a ciertos eventos organizados por la FHMM y otras instituciones de asistencia social.

Los viajes son, sin duda, los momentos más significativos que las artesanas evocan al hablar de su experiencia en los talleres y son motivo de largas conversaciones durante las jornadas laborales, como parte de los recuerdos que construyen colectivamente. Uno de los primeros temas en las charlas que las artesanas de Temozón y Santa Rosa establecen con cualquier agente externo que llega a los talleres son los viajes. Para ellas, el hecho de recordar aquellas anécdotas que vivieron en otros lugares es motivo de satisfacción y orgullo, su carta de presentación ante los viajantes que las visitan, como un modo de propiciar empatía. Como muestra, el siguiente fragmento:

“Pues lo que más me ha gustado es el convivir con las compañeras y viajar. Sí, es muy divertido, a mí me gusta viajar, me gusta ir a pasear, me gusta. Pasábamos a Mérida y comprábamos cosas para comer, -yo compré esto, -yo te invito esto otro, nos juntábamos entre tres o cuatro. Hemos ido en Cancún, dos veces ya nos hemos ido en Cancún al hotel Maroma, ya nos fuimos dos veces, sí vendimos allá y todo, sí nos atendieron re bien. Ya nos fuimos hasta Dzitya a vender, ya nos fuimos a la mejorada a vender, en la Plaza Grande ya fuimos a vender allá, el Siglo XXI ya fuimos allá. En muchos lugares hemos participado así a ir a vender. En Ochil, hemos participado en muchas cosas. La fundación nos lleva, nosotros de aquí agarramos taxi y nos vamos a Mérida, de Mérida nos llevan... por ejemplo cuando nos fuimos a Cancún nos llevaron hasta Cancún, creo que en una combi fuimos, una combi nos llevó hasta Cancún. Ahí nos atendieron re bonito. ¡Ay sí! Llegas y te dicen -¡Hola tía, qué pasó tía! hasta así te dicen - ¡Vente tía vamos a almorzar! y ya vamos. Pasabas allá, agarrabas tu plato, tenedor, todo y pasabas, te preguntaban -¿qué vas a comer? Lo que gustes puedes agarrarlo: frutas, ¡todo!, gelatina, helado. Ahí está el baño, para cuando quieras ir al baño, te dicen de todo. Todas llevamos nuestros trabajos: toallas, individuales, servilletas ¡todo se lleva!, y pues sí está bonito, ¡yo me aviento! Dos veces me he ido para allá” (Artesana d).

Pero la posibilidad de poder viajar y de conocer otros lugares, ha representado un importante reto a vencer para cada artesana que lo ha hecho. El encuentro con otros paradigmas culturales, formas de vida y dinámicas sociales ha enfrentado a las artesanas a realidades que no les resultan familiares y que las llevan a reflexionar sobre lo que son, lo que significa estar fuera de su contexto inmediato y la manera en que su trabajo les ha permitido proyectarse en otras esferas públicas, a nivel estatal y nacional.

Así, más allá de una simple evocación, el hecho de recordar los viajes es un ejercicio de reflexión que se lleva a cabo entre las artesanas, como parte de una estrategia de sociabilización y a la vez como una forma de introspección que les permite analizar lo que han logrado alcanzar a lo largo de estos años de trabajo en los talleres. Sobre esto, dejamos el relato de una artesana que nos cuenta acerca de su primer viaje a la ciudad de México, para recibir un premio nacional de arte popular por una de sus creaciones:

“Yo nunca había viajado en avión. Mi primer miedo fue cuando entré en él. Ese es un problema que tengo también en ir en un lugar grande, donde hay gente que no conozco y ni tengo la confianza de tratar. Hay ese miedo, yo digo que como soy de pueblo, pienso que si abro la boca es para decir cosas que no me van a entender, que todo el mundo se va a reír o se va a burlar de mi. Entonces cuando ya íbamos para allá, cuando yo pisé el aeropuerto dije –esto es fantástico. Pero yo estaba acurrucada en un rincón y le decía a mi compañero –¿y cómo nos vamos a ir si no conocemos a nadie? En eso llegó la señora [una empleada de la fundación] y nos explicó, porque ella no tenía acceso a ir con nosotros. Pues ya uno se sube al avión, pero yo como ando así siempre con cosas por cualquier cosa, ando con mi aguja, ando con mis tijeritas, y en la maleta adentro de mi cartera había una tijerita, cuando me hicieron la revisión así me dijeron –usted no pasa. Y yo me asusté porque al querer cruzar me detuvieron así. No podía yo pronunciar ni palabra, porque te cohibes y yo pensaba –¿y si me regañan? ¿Por qué no puedo pasar? ¿Será por mi ropa así humilde? Entonces me

dijo el muchacho que vaciara mi cartera y que dejara mis cosas, que a la vuelta yo podía pasar a recogerlas. Pero tanto me había costado llegar hasta allá ¡no iba a ir yo sola por una tijerita! Y pude seguir caminando pero eran pasillos y más pasillos y más pasillos y que te tienes que bajar ahí y que te tienes que subir ahí... ¡íbamos corriendo! Y yo por más que corría no podía alcanzar a mi compañero, parecía niña asustada. Todo adentro del aeropuerto fue muy complicado, pero logramos subir al avión. Ya en el avión cuando dijeron que íbamos a despegar ¡ay me cuelgo por todos lados! Luego en México nos íbamos a bajar y ahí una persona nos iba a esperar. Tantas cosas que nos pasaron en el trayecto. Pero fue muy bonito, yo nunca pensé que iba a llegar hasta allá, tan alto y tan lejos ¡hasta las nubes vi de cerquita! Era lo que le decía hace poco a mis hijas, cuando se pone una a recordar lo bonito que es ir a presentar tus piezas o lo bonito que se siente que alguien valore lo que haces” (Artesana c).

Otro aspecto importante es que las artesanas aseguran que los talleres funcionan como espacios de socialización femenina, en los que han podido crear redes de solidaridad que no existían en las localidades de estudio. Afirman que antes de ingresar a los talleres artesanales, las mujeres participantes no convivían entre sí, a pesar de vivir en un mismo lugar. Las relaciones femeninas entre vecinas y conocidas sólo se limitaban al saludo habitual o a encuentros eventuales. Sobre esto, un par de artesanas expresaron lo siguiente:

“Antes como no estaba yo acá con ellas como que no [convivíamos] sí las veía, no platicábamos ni nada, pero cuando entré en el taller ya me fui conociendo con ellas. Aunque vivíamos aquí pero no nos conocíamos” (Artesana a).

“Pues al principio lo conocíamos así, lo conocíamos así de lejos, era hola y ya, pero ahora ya convivimos más con ellas” (Artesana b).

La configuración de dichas redes de solidaridad femenina es un recurso que resulta fundamental en la cotidianidad ante cualquier contingencia familiar, económica o médica; para organizar eventos escolares y religiosos o simplemente para crear o fortalecer lazos de amistad entre las artesanas.

Pero el trabajo en los talleres artesanales no sólo ha involucrado a las mujeres que laboran en ellos, sino a sus familias, principalmente a sus esposos e hijos. Las familias de las artesanas juegan un rol fundamental en las dinámicas cotidianas que envuelven a estas mujeres.

Como ya lo hemos visto, antes de trabajar en los talleres las artesanas se dedicaban, fundamentalmente, a las labores del hogar. Al crearse estos proyectos productivos, las mujeres interesadas tuvieron que negociar su ingreso a los talleres con sus esposos. En la gran mayoría de los casos, los hombres veían con recelo la idea de que sus esposas invirtieran tiempo en esta actividad artesanal, un tiempo que estaba destinado al hogar y a los hijos. Sin embargo, terminaron por aceptarlo ya que era preferible que trabajaran ahí a que tuvieran que salir de sus localidades para emplearse en otra ciudad.

Con el paso del tiempo, tanto esposos como hijos se han ido involucrando en las tareas productivas y administrativas de las artesanas, colaborando en la fabricación de piezas al momento de cumplir con un pedido, apoyándolas en la realización de formatos contables y aconsejándolas cuando existe un conflicto o problema al interior de los talleres.

Todo esto les ha valido a las mujeres participantes para transformar sus roles sociales en la escena de la vida doméstica. Al aportar un apoyo económico para sus familias, al solventar la educación de sus hijos y al aplicar ciertas nociones de autoestima y desarrollo personal en su formación, así como en su relación de pareja, las artesanas han ido consolidando una posición de equidad al interior de

sus familias, tomando decisiones conjuntas y expresando su punto de vista sobre temas de intereses diversos.

Para concluir, hablaremos de una última reflexión que las artesanas hacen en torno a su relación con los talleres y que resume en buena medida todo lo que para ellas significa laborar, permanecer y convivir en dichos espacios, la manera en que conciben al trabajo artesanal y el gusto que sienten por él.

Las mujeres que participan en este proyecto productivo, expresan su apego por los talleres artesanales asegurando que no son otra cosa más que “su casa”, asumiéndolos como su espacio personal, el lugar en donde pueden ser ellas mismas y en el que han vivido de todo, tal y como lo expone el siguiente testimonio:

"Cuando también me quedo en mi casa, cuando no vengo digo: ¡chispas! Me siento mal, quiero ir al taller [...] no me siento tranquila porque yo ya 12 años que estoy aquí. Me dice mi esposo: -parece que el taller es tu casa, no te quedas aquí, y pues sí es cierto, porque yo me quito a las dos tenga quehaceres en mi casa o no, todo lo dejo y yo vengo para acá" (Artesana d).

Además, aseguran que un factor que las motiva para seguir desempeñándose como artesanas es el amor que sienten por su trabajo, un elemento que, en su opinión, es fundamental para poder crear nuevas piezas o para fabricarlas con gusto, para permanecer en los talleres y sentirse en ellos como “en casa”. Al respecto, una artesana nos dijo lo siguiente:

“Para hacer este tipo de trabajo hay que amarlo de cierta manera, porque ya pasaron varias personas pero no se han quedado porque es un trabajo

que es un poquito artesanal, hay que darle una idea, hay que quererlo la verdad (Artesana c)”

4.6. El futuro de los talleres artesanales

En el marco de la llamada “graduación”, una preocupación se hizo latente entre las artesanas de Temozón y Santa Rosa: el futuro de los talleres luego de que la FHMM abandone las localidades de estudio para trabajar en otros lugares. Ante esto, quisimos explorar qué era lo que las artesanas pensaban al respecto.

Al abordar el tema, todas, sin excepción, aseguraron que el futuro de los talleres artesanales es incierto y que no se sienten lo suficientemente preparadas para asumir las responsabilidades legales, técnicas y administrativas que están involucradas en el funcionamiento óptimo de los talleres.

Por un lado, afirman que esto se debe a las estrategias de trabajo de la propia FHMM, las cuales tienden a hacer todo por ellas, sin dejar claros los objetivos de las acciones realizadas y los medios para llevarlas a cabo; Por otro lado, las artesanas consideran que ellas también son parte del problema, por no interesarse en gestionar nuevos clientes, independientemente de lo que la FHMM y la empresa comercializadora dictan. Al respecto, una artesana dijo lo siguiente:

"Si la fundación no nos hubiera detenido, al contrario que nos apoye, que nos explique cómo podemos llegar, no sentirnos incómodas pregonando nuestro producto, que nos explique cómo darle continuidad a lo que ya habíamos empezado, a lo mejor como quien dice ya nos estaríamos quitando la vergüenza, pero vino la fundación y nos dijo de esta otra manera que es más fácil, pues nos dejamos llevar. Para nosotras fue mucho más fácil contar con la comercializadora, puesto que con eso ya teníamos asegurada la venta de nuestra producción. Nos dejamos de preocupar por las ventas y ahí estuvo nuestro error, nos vimos muy

conformistas y ya no le movimos. Yo pienso que todo hubiera sido mejor si la fundación sólo nos hubiera acompañado, nos hubiera llevado de la mano, sin hacernos las cosas. Yo creo que si tanto ellos como nosotras lo hubiéramos hecho así no estaríamos batallando ahora con eso de las ventas y tendríamos otros clientes" (Artesana c).

Para algunas artesanas la solución se encuentra en la generación de jóvenes que actualmente se están preparando profesionalmente y que son originarios de las localidades de estudio. Aseguran que muchos de ellos están interesados en implementar nuevos proyectos en estos contextos así como de retomar aquellos que ya existen, como lo son los talleres artesanales, con el objetivo de mejorarlos y tomar el control sobre ellos. Este grupo de artesanas considera que sólo así, a partir de la colaboración con la gente más joven, es como podrían seguir funcionando los talleres artesanales, sin la intervención de la FHMM o de otros agentes externos, tal y como se observa en el siguiente fragmento:

"Ya aquí en Temozón ya hay gente preparada, como para hacer una función como la que están haciendo los de la fundación. Entonces sí creo que si nosotras nos unimos así, con ellos, entonces podríamos seguir y saliendo adelante. O sea que vamos a suponer que se va definitivamente la fundación de nosotras, entonces nosotras ya tendríamos otras alternativas con estas otras personas jóvenes, para que nos apoyen buscando mercado en otros lugares" (Artesana c).

5. DISCUSIÓN

5.1. Implicaciones de la organización laboral en los talleres

Para analizar las implicaciones laborales del esquema organizativo impuesto por la FHMM en los talleres, así como las transformaciones que ha planteado en la producción de artesanías, tomaremos como punto de partida el modelo clásico de trabajo artesanal expuesto por Novelo (2002; 2003; 2008) y Moctezuma (2002) y lo contrastaremos con él.

En el modelo clásico de trabajo artesanal, un artesano es aquel que posee un conocimiento especializado sobre una técnica o habilidad creativa, el cual se encuentra íntimamente ligado a aspectos culturales. El artesano convierte ese conocimiento en un oficio al que se dedica la mayor parte de su vida, por lo que se hace de sus propios medios de trabajo, siendo en la mayoría de los casos el dueño del taller. Las herramientas facilitan los procesos productivos pero no sustituyen a las habilidades físicas ni intelectuales del creador (Novelo, 2008).

Bajo este modelo, la organización del trabajo se conforma de la siguiente manera. En primer lugar, tal y como lo veíamos anteriormente, el artesano es el dueño del taller, pero también lo es del oficio en sí, lo que genera la construcción de una identidad en torno al maestro artesano. En este sentido, la capacitación técnica corresponde a la transmisión de conocimientos, que por lo general se hace en el seno familiar a través de la tradición oral y transita de generación en generación (Novelo, 2008).

En el taller el artesano no acostumbra realizar tareas administrativas: no hace inventarios ni lleva un control sobre las ventas; difícilmente se registrará fiscalmente y tampoco se interesa en pertenecer a cámaras industriales. No tiene jornadas de trabajo definidas y por lo general la fabricación de artesanías se basa en encargos, por lo que las fechas de entrega y el tiempo dedicado al proceso productivo dependen de él (Novelo, 2008).

Al ser la producción artesanal un aspecto ligado a la cultura y al contexto local, las relaciones sociales al interior de los talleres se basan en usos y costumbres. Además, a pesar de que el conocimiento técnico se fundamenta en la tradición oral, la visión del artesano es a corto plazo, sin que realice grandes planes a futuro (Novelo, 2008).

En el modelo clásico de producción artesanal destacan tres factores clave para el éxito de la producción, en los cuales el artesano tiene el control total: a) el acceso a la materia prima, b) el desarrollo de la creatividad; y c) los canales de comercialización. El hecho de que tenga el control sobre dichos factores no significa que el artesano no enfrente una serie de limitantes que disminuyan su capacidad productiva, como lo son las nuevas tendencias globales y las dinámicas de consumo que se derivan de ellas (Moctezuma, 2002).

Uno de los retos más significativos que el artesano enfrenta es el de la comercialización de sus productos, ya que en ella intervienen diversos agentes externos, como lo son los intermediarios, los consumidores, los empresarios y los organismos promotores del trabajo artesanal. Cada uno de ellos, con motivaciones

e intereses distintos, juegan un papel determinante no sólo en la venta de artesanías y su posición en la lógica de mercado, sino en la valoración económica de las piezas y su apreciación estética (Moctezuma, 2002).

En lo que se refiere al esquema organizativo de los talleres artesanales de la FHMM, las cosas no funcionan igual. En primer lugar, las artesanas no son dueñas de los espacios en los que trabajan¹³ y tampoco se puede decir que son dueñas del oficio en sí, ya que su incursión en el ámbito artesanal es muy reciente. Si bien la mayoría de estas mujeres ya sabía bordar o coser, lo cierto es que dichos conocimientos obedecían a prácticas que se desarrollan cotidianamente en el hogar y no a una actividad productiva como tal.

La figura del maestro artesano sólo está presente en la conformación de los primeros talleres artesanales, en los que la capacitación artesanal estuvo a cargo de FCB. En los talleres creados posteriormente por la FHMM, la capacitación técnica ha sido mucho más puntal, desarrollada incluso por diseñadores extranjeros, que están poco familiarizados con la tradición oral y las manifestaciones culturales del contexto local. En algunos casos, fueron las propias artesanas las encargadas de capacitar a sus compañeras.

Por otra parte, la FHMM se ha dedicado a diseñar un paquete de capacitaciones administrativas y tecnológicas con el fin de que las artesanas asuman las tareas financieras de los talleres. Sin embargo, este sistema presenta algunas

¹³ En el caso de los primeros talleres creados por Grupo Plan y FCB, la infraestructura le pertenece a ambos organismos; aquellos que fueron creados por la FHMM son propiedad de las asambleas ejidales de cada localidad.

deficiencias; la asimilación real de conocimientos es limitada, ya que la gran mayoría de las artesanas no ha concluido sus estudios básicos y muchas ni siquiera saben leer ni escribir, mientras que las de mayor edad entienden poco el español. Bajo estas condiciones resulta ilusorio pensar que las artesanas interioricen una “visión empresarial”.

A este hecho subyace una fuerte contradicción, la cual corresponde a la imposición de paradigmas culturales ajenos a los contextos locales en los que desarrollan los talleres de la FHMM. Al respecto, Victoria Novelo (2008) indica que una de las principales razones por las que diversos programas de rescate artesanal fracasan, es porque no conocen la realidad social de los artesanos con los que trabajan, priorizando en capacitaciones ajenas a ellos y descuidando aspectos de suma importancia en el proceso artesanal como el acceso a las materias primas y el estímulo de la creatividad.

Además, este tipo de capacitaciones, al centrarse en las tareas administrativas y en las posibilidades de comercialización, pocas veces se interesa en elevar la calidad de la producción artesanal a través de la socialización y sistematización de las experiencias empíricas, las cuales mejorarían el desempeño de los talleres y la organización de la producción (Novelo, 2003).

Por el contrario, la FHMM no se ha caracterizado por establecer espacios de retroalimentación entre las artesanas y los miembros de la institución, en los que ellas puedan transmitir su experiencia cotidiana en beneficio de la organización interna de los talleres. La FHMM ha instaurado canales de comunicación verticales

y las artesanas tienen un control nulo sobre las decisiones que involucran a la obtención de la materia prima, la organización del proceso productivo, el desarrollo de la creatividad y la estrategia de ventas.

Actualmente, el trabajo artesanal en los talleres de la FHMM responde más bien a una producción en masa que a la elección personal de cada artesana. Aunque existe cierta flexibilidad en cuanto al cumplimiento de la jornada laboral, lo cierto es que hay un horario y un sistema de guardias establecidos. En lo que respecta a la fabricación de artesanías, esta obedece a las transacciones que la FHMM realiza externamente a través de su empresa comercializadora, la cual define los pedidos, las fechas de entrega y la distribución del trabajo, decidiendo quiénes elaborarán las artesanías.

Aunque actualmente las artesanas tienen resuelta la comercialización de sus productos, se enfrentan a otro reto, que es el del reconocimiento intelectual y la valoración de su trabajo. Bajo el modelo de organización laboral de los talleres, las artesanas no cuentan con las condiciones económicas ni materiales para ejercer con libertad su capacidad artística, ni para decidir sobre el devenir sus obras. Ambos aspectos, en términos de Novelo (2002), les son expropiados.

Tal y como lo vimos en la sección de resultados, en la historia de los talleres artesanales de la FHMM existen dos orígenes distintos. Sobre esto, la institución afirma que la decisión de sustituir el primer modelo de talleres se debió a las deficiencias productivas que encontraron en él, asegurando que en Temozón las artesanas fabricaban piezas de muy alta calidad, pero tardaban mucho en

elaborarlas. Con la implementación del segundo modelo, la FHMM esperaba que las artesanas estuvieran mejor capacitadas, lo cual se reflejaría en el fortalecimiento de sus habilidades creativas y administrativas.

Sin embargo, son las artesanas de Temozón las que han alcanzado los resultados más significativos en materia de calidad, diseño y creatividad, lo que les ha valido para ser galardonadas a nivel estatal y nacional. Paradójicamente, la FHMM utiliza sus logros como carta de presentación, mientras que al mismo tiempo las “castiga” dejándolas sin producción, sustrayendo sus diseños para que otros talleres los reproduzcan y justificando estos hechos asegurando que son las artesanas más conflictivas y menos productivas.

En síntesis, creemos que el primer modelo de talleres artesanales creado por Grupo Plan y FCB obedece al modelo clásico de trabajo artesanal del que ya hemos hablado. En lugares como Temozón, las decisiones en cuanto a la creatividad, el diseño y la comercialización estaban en manos de las artesanas. Sin embargo, al enfrentarse al nuevo esquema de trabajo impuesto por la FHMM, los primeros talleres experimentaron un momento de quiebre que hasta la fecha sigue teniendo efectos visibles en el sentir de las artesanas, la manera en la que trabajan y su relación con la institución.

Todo esto nos habla de la importancia que tiene el artesano como agente activo en la organización de la producción. Cuando este es desprovisto de su capacidad para controlar las distintas etapas del proceso productivo, es difícil que un esquema de trabajo artesanal sea exitoso. Este es uno de los principales

problemas que enfrenta el modelo de talleres artesanales de la FHMM, el cual no permite que las artesanas se consoliden como productoras autogestivas e independientes y tampoco valora su capacidad creativa.

5.2. ¿Son los talleres artesanales un “lugar antropológico”?

Al explorar la narrativa, el conjunto de ideas y los sentimientos que las artesanas han construido en torno a los talleres, encontramos que éstos, más allá de ser un espacio laboral relacionado con la demanda turística de las haciendas, son un lugar antropológico. Tal y como lo afirma Auge (2003), son espacios que se construyen simbólicamente a partir de la cultura; lugares identitarios de relaciones intensas en los que se conjugan aspectos positivos y negativos simultáneamente y en los que se reconoce un orden social.

Más allá de sus diferencias en cuanto a la participación, la toma de decisiones y la organización del trabajo, en ambas localidades de estudio encontramos que existe un evidente fenómeno de apropiación del espacio, en el que las artesanas han creado un fuerte vínculo con los talleres artesanales.

El apego que sienten hacia ellos, la manera en que los han incorporado a su vida cotidiana y la forma en que se autodefinen y reafirman como un colectivo femenino, capaz de participar en los mecanismos de toma de decisiones en sus localidades, son elementos dignos de analizarse, ya que dan cuenta de los procesos de interacción que se han generado a partir de la creación de los talleres.

En este sentido, los talleres artesanales se destacan del resto de los proyectos diseñados, contruidos y dirigidos por la FHMM como parte de su modelo de intervención comunitaria; son los espacios que mejor han logrado consolidarse en materia de identidad sociocultural en el contexto local. Además de posicionarse con fuerza en cada lugar, debido a la injerencia que las artesanas tienen en la vida laboral, así como en otros aspectos de interés colectivo, los talleres se han convertido en la carta de presentación de la FHMM ante otros organismos de filantropía, instituciones públicas y privadas. Al respecto, sus empleados expresan lo siguiente:

“Es el proyecto que más nos demanda tiempo, ¡ha cobrado vida propia! Al principio no imaginábamos hasta dónde iba a llegar. Es nuestra carta de presentación, pues [sic] muchos nos conocen a través de nuestro trabajo en los talleres” (Empleada b).

Todo lo anterior es parte de un proceso dinámico que integra diversos aspectos y que ha dado como resultado este fenómeno de apropiación social del espacio. Analizarlo nos permitirá entender cómo se conjugan una serie de visiones diversas en torno a los talleres artesanales. Dichas perspectivas corresponden, por un lado, a los intereses del grupo empresarial que está detrás de la FHMM, y por el otro al proceso de construcción identitaria que protagonizan las artesanas, aspectos de los que hablaremos a continuación.

a) Apropiación por parte de las artesanas

Luego de observar el conjunto de ideas y sentimientos que las artesanas han expresado para definir su relación con los talleres artesanales, estamos seguros al

afirmar que esto corresponde a un proceso de construcción social del espacio en el que, de acuerdo con Vidal y Pol (2005), los vínculos entre los individuos y los lugares son evidentes y se expresan a través de elementos tales como la identidad, la inclusión y el apego hacia dichos lugares.

Muchos podrán pensar que los talleres artesanales al ser espacios construidos expresamente para la producción artesanal, como parte de un escenario turístico más amplio, no cuentan con las características de un lugar antropológico en sí, y por lo tanto no tienen implicaciones en el contexto social en el que se encuentran, más allá de las laborales. Esta idea podría reafirmarse con el hecho de que hemos venido hablando en términos de mercantilización cultural, por lo que los talleres artesanales sólo deberían concebirse como objetos de consumo cultural promovidos por el turismo de hacienda.

Sin embargo, recordemos que al inicio de este trabajo hablamos de la propuesta de Robertson (1995), quien afirma que es posible encontrar espacios de interacción social dentro del marco de la mercantilización cultural, como parte de las respuestas de las sociedades locales. Es así que los talleres artesanales se han consolidado como lugares de ese tipo, los cuales cumplen con dos funciones de forma simultánea. Por un lado, al ser parte de la oferta de turismo de hacienda en Yucatán, son testigos del flujo turístico, pero por el otro se nutren de la experiencia cotidiana que las artesanas viven a su interior.

Es así que los talleres artesanales, más allá de la mercantilización cultural y de sus dinámicas laborales, generan una serie de relaciones sociales que no sólo se

limitan al contacto efímero con los turistas; dichas interacciones se manifiestan en la praxis diaria de las artesanas, así como en los nexos que las mujeres establecen con los espacios en cuestión y el resto de la población.

Para explicar en qué consisten este tipo de relaciones, reconstruiremos el conjunto de prácticas y significados que las artesanas expresan en torno a los talleres, profundizando en tres elementos clave: a) la apropiación del espacio, b) el apego al lugar; y c) la construcción de la identidad, los cuales han venido a conformar, en términos de Castells (1997), el componente sociocultural de los talleres artesanales, convirtiéndolos en lugares antropológicos.

- La apropiación del espacio

En términos de Vidal y Pol (2005) la apropiación del espacio es un medio a través del cual los individuos hacen suyo un lugar; un fenómeno que se basa en la acción social y que se construye a partir de significados culturales compartidos. Siguiendo con este orden de ideas, consideramos que los talleres han sido apropiados por las artesanas. Para demostrarlo, hablaremos de las acciones concretas que se realizan en ellos, las cuales pueden clasificarse en tres tipos: a) las prácticas cotidianas que se desarrollan en el lugar, b) las acciones orientadas hacia el lugar; y c) la planeación de proyectos a futuro que involucran al lugar. A continuación explicaremos en qué consisten.

En primer lugar, los talleres artesanales han sido apropiados por las artesanas porque se han convertido en parte de su cotidianidad, de su rutina diaria; en ellos conjugan aspectos personales, familiares, sociales y laborales a la vez. Al formar

parte de los talleres, las artesanas han construido una dinámica social en la que su trabajo entra en contacto con otros aspectos de su vida cotidiana. Con expresiones como: “el taller es nuestra casa”, estas mujeres manifiestan la manera en que han sabido compaginar su actividad laboral con otros ámbitos, como el doméstico, sus tareas en el hogar y sus responsabilidades familiares.

Así, los talleres funcionan como una extensión de su hogar, es por eso que las artesanas acuden a ellos no sólo para cumplir con un horario laboral establecido; más allá de las actividades relacionadas con el trabajo, la producción y la atención a turistas y visitantes, un elemento clave en las prácticas cotidianas de los talleres es la convivencia. Las artesanas han convertido a los talleres en el lugar al que pueden acudir durante el día para conversar, para pedir un consejo, para recibir una capacitación o simplemente para distraerse y “pasar el rato”.

Cuando hablamos con ellas al entrevistarlas y les preguntamos cuáles eran los momentos más importantes que habían vivido en los talleres, la mayoría coincidió en que eran aquellos que se relacionaban con la convivencia: el festejo de un cumpleaños, la bienvenida o la despedida de alguna integrante o agente externo, la organización de eventos o simplemente un momento para charlar, “para comer charritos y tomar coca”, fueron los más mencionados.

Esto ha provocado que un buen número de artesanas decidan hacer un espacio en el día para acudir a los talleres, con el pretexto de “adelantar el trabajo” (cuando existe un pedido en puerta) y aprovechar para conversar con aquellas compañeras con las que han entablado una buena amistad. Esta práctica es

común en Santa Rosa, lugar en el que cada taller alberga en promedio a diez de ellas. En Temozón, en donde sólo existen siete, las artesanas acostumbran escoger un taller para reunirse durante las tardes, con el fin de conversar, escuchar música y así hacer la jornada laboral más amena.

Tanto para las artesanas como para algunas ex artesanas, el hecho de faltar a los talleres o de saber que ya no irán definitivamente a ellos les genera una sensación de “vacío”. Como lo veíamos, estar en los talleres es un acto que ha sido bien incorporado a su rutina diaria y más que observarse como una obligación es visto por las mujeres como un acto de disfrute, de distracción y de descanso, sin importar que tengan que cumplir o no con su jornada laboral. Al respecto, una ex artesana comentó lo siguiente:

“Yo solita decidí quitarme de los talleres porque ya no veía bien, y ya tengo algunos años que no estoy en ellos. Cuando estaba allá me gustaba mi trabajo y convivir con mis compañeras, pero ya no pude seguir por mi vista. Cuando me quité de allá sentía un vacío en mí que no sabía que era. Pasaba toda la tarde en mi casa y no hallaba mi lugar, me recostaba en mi hamaca, veía al techo y sentía como si me faltara algo, pero no sabía decir por qué me pasaba eso. Luego supe que era porque ya no iba a los talleres. No crea, aún me siento así en las tardes y a veces pienso en regresar” (Ex artesana d).

Un segundo elemento que expresa la apropiación espacial en los talleres artesanales, es el conjunto de tareas que las artesanas realizan para su mantenimiento, así como las decisiones que toman en cuanto a la decoración y la distribución de las cosas. En una de las primeras visitas a las localidades de estudio, una empleada de la FHMM nos comentó que las artesanas de Temozón y

Santa Rosa se caracterizan por tener iniciativa propia en cuanto al mantenimiento de los talleres, a las tareas de limpieza, a la reparación del mobiliario y a la presentación de los productos. Al respecto, nos dijo:

“Aquí la gente está mejor organizada y tiene más iniciativa. Procuran darle mantenimiento al lugar por su propia cuenta, sin tener que decirles nada. Por ejemplo, ellas solitas se organizaron y pintaron todo: las paredes, las sillas y las mesas que tienen. Ya nada más nos avisaron y nosotros las apoyamos con el material” (Empleada b).

Para esta empleada de la FHMM, la calidad de ambos lugares no sólo se observa en la fabricación de las artesanías, sino en el cuidado que se le da a la infraestructura, lo que genera una buena imagen para los visitantes. Sin embargo, también comentó que, a pesar de las indicaciones dadas por la FHMM, las artesanas siempre toman sus propias decisiones en cuanto a la distribución de las cosas y la decoración, las cuales no siempre correspondían a lo establecido por la institución. En su opinión, hay una serie de “ideas” difíciles de erradicar entre las artesanas y que no siempre son las más adecuadas para una estrategia de venta.

“¡Que le vamos a hacer! Es muy difícil luchar contra su costumbre” (Empleada b).

Sin importar que los talleres correspondan a una escenificación turística preestablecida por la FHMM, las artesanas han adoptado sus propios estándares de estética, los cuales se construyen colectivamente, basados en sus paradigmas culturales y en el contexto social al que pertenecen (Lynch, 1960). Dichos esquemas de “belleza” juegan un papel fundamental en la apropiación del espacio, ya que la forma en que las artesanas organizan las cosas al interior de los talleres

es fundamental para su desenvolvimiento en ellos, hecho que las hace sentir cómodas y satisfechas en su lugar de trabajo.

Por otra parte, la apropiación del espacio en los talleres también se puede observar en los planes a futuro. En el marco de la llamada “graduación”, las artesanas expresaron su preocupación por gestionar nuevos clientes, elaborar una nueva estrategia de venta y darse a conocer para expandir su mercado. Por ejemplo, en Temozón las mujeres afirmaron que están ideando un plan a mediano plazo, con el fin de evaluar el funcionamiento de los talleres luego de la graduación; este plan incluye mejoras en el área de productividad.

- El apego al lugar

Un segundo factor relacionado con la apropiación del espacio es el apego hacia el lugar, es decir, el acto de observar a los espacios “como fuente de seguridad y satisfacción” (Vidal y Pol, 2005, p. 286). Para las artesanas, el taller es un lugar que las protege y que les permite ser ellas mismas. Es por eso que afirman que los talleres son “su espacio”, “su casa”, dotándolos de características y atributos particulares. Expresiones como: “si estas paredes hablaran” o “el taller es testigo de tantas cosas”, nos hacen pensar en ellos como individuos con una personalidad propia, con sentimientos y actitudes.

Por otro lado el taller es una fuente de satisfacción para las artesanas. Al entrevistarlas, la mayoría de ellas afirmó que los talleres representan una oportunidad de superación personal, un espacio en el que han aprendido, en el que han podido terminar sus estudios y que les ha permitido proyectarse como

mujeres talentosas. Las artesanas que han participado en concursos consideran que de no haber sido por los talleres nunca hubieran descubierto su habilidad para dibujar, diseñar o crear piezas artísticas. Algunas de ellas expresaron que su permanencia en los talleres se debe a todo esto.

- La construcción de la identidad

Sin duda, el aspecto más importante en la apropiación social del espacio es el que se vincula con la construcción de la identidad. En este sentido, los talleres artesanales como lugares antropológicos en los que un conjunto de mujeres, que antes no se dedicaban a la producción artesanal, ahora se autoafirman como un colectivo femenino que se da a conocer local y externamente.

Aunque en el pasado la mayoría de las artesanas sabían bordar, urdir, coser o realizar alguna tarea relacionada con el oficio que hoy desempeñan, lo cierto es que sólo se trataba de una serie de actividades cotidianas que aprendían en el hogar por sus madres y abuelas. Además, antes de la creación de los talleres artesanales, las mujeres no se reconocían así mismas como agentes de participación ni eran vistas en sus localidades como líderes de opinión.

La construcción de la identidad femenina no se ha dado de forma aislada, sino en el marco de un contexto sociocultural más amplio. Al formar parte de la escenificación turística que reconstruye el paisaje de la ex hacienda henequenera, los talleres artesanales reproducen la memoria colectiva en torno a la hacienda como sistema estructurante, que aún pervive entre la población.

En el proyecto arquitectónico desplegado por el turismo de hacienda, los talleres artesanales corresponden a las viviendas ocupadas por los mayordomos, es decir, los empleados de más alto rango durante la época de la producción del henequén. En esta nueva recreación, al apropiarse de dichos espacios, las artesanas ocupan el lugar de los antiguos capataces, lo cual les otorga prestigio y es símbolo de status en la localidad. Al trabajar en los talleres no sólo se han convertido en artesanas, sino que asumen un nuevo rol en la organización social local, en una economía predominantemente masculina.

Así, la construcción de la identidad entre las artesanas es el resultado de un vínculo que se generó con una infraestructura específica. A través de la apropiación del espacio las artesanas obtuvieron una nueva posición en la estructura social, la cual les ha permitido posicionarse como líderes de opinión y agentes activos en la toma de decisiones de sus localidades. Para este sector femenino, los talleres artesanales no sólo son un espacio de trabajo, son el lugar en el que pueden “ser ellas mismas”, en el que comparten intereses, expectativas y preocupaciones, en donde crean redes de solidaridad y en donde pueden “ser mujeres”.

Las artesanas aseguran que antes de entrar a los talleres lo más importante para ellas era cumplir con las labores domésticas y cuidar de sus familias. Ahora, además de las obligaciones del hogar, ocupan una posición social en sus localidades que antes no tenían, accediendo a los espacios de participación y

gestión. Su relación con los talleres les ha permitido convertirse en líderes de opinión reconocidas por todos.

Si tomamos en cuenta que los talleres artesanales fueron concebidos como parte de un proyecto de desarrollo que busca beneficiar a la población femenina del medio rural yucateco, entonces la FHMM ha cumplido con dicho objetivo. Al respecto, los directivos de la institución afirman que la FHMM esperaba que los talleres artesanales se convirtieran en un lugar que propiciara la proyección y la superación personal de las mujeres que trabajaran en ellos.

Hasta aquí hemos visto como los talleres artesanales se han convertido en un lugar antropológico para las artesanas, que ha generado importantes dinámicas sociales así como una identidad femenina entre ellas. En otras palabras, los talleres artesanales son un espacio de socialización e inclusión, son entornos significativos que generan categorizaciones sociales, políticas e ideológicas en torno al espacio, tal y como lo afirman Vidal y Pol (2005).

Sin embargo, los talleres artesanales también producen mecanismos de exclusión. Al ser lugares que generan categorizaciones, estas también pueden ser una herramienta para identificar a las personas que no cumplen con las características del grupo, que no comparten el sentido de pertenencia a los talleres, ni los sentimientos que se derivan de su apego a ellos. Los contenidos personales y sociales que han permitido la cohesión entre las artesanas, son los mismos que pueden ser utilizados para “excluir” a alguna de ellas.

Esto ya ha sucedido con varias ex artesanas que por distintos motivos (ya sea por enfermedad, impedimento físico o algún tipo de actitud que no corresponda a las dinámicas sociales y laborales que se han generado al interior de los talleres) han sido expulsadas de las sociedades cooperativas.

En Temozón, por ejemplo, la decisión de excluir a alguna mujer de los talleres por lo general es producto del consenso al que llegó la gran mayoría (si no es que la totalidad) del colectivo de artesanas, quienes con o sin la intervención de la FHMM y sus empleados, toman la decisión final, evalúan las consecuencias del acto y planean la estrategia para llevarlo a cabo.

En cambio, en Santa Rosa esto corresponde a una decisión personal, son las propias mujeres las que resuelven si desean permanecer o no en los talleres, en base a los intereses y a las expectativas del grupo. Cuando una de ellas no comparte dichos elementos con el resto de sus compañeras, decide retirarse por su propia cuenta y el colectivo sólo interviene para formalizar la baja.

b) Proyección filantrópica para los grupos de élite

Para el grupo empresarial que financia a la FHMM los talleres artesanales también han adquirido un significado especial; en su caso, los talleres constituyen una oportunidad de proyección filantrópica, convirtiéndose en una de sus principales cartas de presentación en el ámbito de la filantropía en México. A pesar de no ser el único proyecto productivo que Grupo Plan y la familia Hernández emprenden, los talleres artesanales se destacan por el reconocimiento a nivel nacional e internacional que han alcanzado.

El crecimiento exponencial que los talleres artesanales han tenido en los últimos años, ha sido observado por quienes dirigen a la FHMM como una oportunidad para posicionarse como el grupo empresarial líder en el campo de las estrategias de responsabilidad social en nuestro país. Sin embargo, esto también implica un mayor compromiso con los talleres y las artesanas participantes. Es por eso que Roberto Hernández y los directivos de la FHMM invierten tiempo y recursos para visitar a los talleres periódicamente y organizar eventos que les permitan convivir con las artesanas y sus familias.

Los talleres artesanales son un espacio de proyección para los grupos de élite en dos sentidos: externa e internamente. En primer lugar, les permite mostrarse ante otras organizaciones como un grupo comprometido con el desarrollo social, para tratar de posicionarse en el ámbito filantrópico mexicano. Es por esto que existe un gran interés por profesionalizar el trabajo de la FHMM, integrando un equipo de trabajo multidisciplinario que pueda relacionarse no sólo con la esfera de la beneficencia social sino con el área académica.

Por ejemplo, en el décimo aniversario de la FHMM la institución presentó la publicación: “Manual de Metodología y Participación, Desarrollo Humano Comunitario”, que recoge su experiencia en campo y presenta su metodología de trabajo. Para la elaboración del documento, que tiene como objetivo mostrar “el modelo a seguir” para las organizaciones civiles en México, se contó con la colaboración de la Universidad Iberoamericana.

En segundo lugar, los talleres artesanales son un espacio de proyección interna, que permite a los empresarios estar en contacto directo con las mujeres participantes, creando una imagen de cercanía y confianza que sólo se logra gracias a los momentos de convivencia. Esto ha tenido resultados importantes en el funcionamiento de los talleres, ya que las artesanas expresan una gran lealtad por las autoridades de la institución.

Ante cualquier problema, inconformidad o malentendido, las artesanas siempre exoneran a los directivos de la FHMM de toda culpa. Para ellas, “los patrones son buenos”, pero no siempre se enteran de lo que hacen sus empleados. Muchas mujeres dicen sentirse honradas por su presencia en los talleres y reconocen que de no ser por estos espacios jamás habrían tenido la oportunidad de relacionarse con “gente tan importante”. Esta lealtad hacia “los patrones” es un factor decisivo para que las artesanas permanezcan en los talleres por mucho tiempo y trabajen en ellos con motivación.

Para concluir esta sección diremos que los talleres artesanales son un lugar antropológico para las artesanas que trabajan en ellos, por los que sienten un gran apego y a partir de los cuales han creado una identidad de grupo, apropiándose los. Paralelamente, fungen como un lugar sociocultural para la FHMM y para el grupo empresarial que la dirige, ya que les permite proyectarse de forma positiva. Este es uno de los resultados más visibles en cuanto al trabajo comunitario de la institución.

Lo anterior da cuenta de las nuevas dinámicas interétnicas que se están gestando en los contextos locales gracias a la presencia del turismo, lo cual plantea el reto de analizar la diversidad cultural a través del surgimiento de espacios emergentes y su transformación en lugares antropológicos. Estamos ante una realidad en la que los procesos de construcción identitaria van más allá de la relación entre un grupo humano y una región geográfica determinada.

El fenómeno de apropiación del espacio en los talleres artesanales abre la posibilidad de hablar en términos de identidad cultural vinculada a una infraestructura específica. Así, los talleres artesanales de la FHMM han sido apropiados por la población, se insertan en la lógica del contexto local y dejan su “huella” en él, como parte de un proceso dinámico en el que diversos actores sociales interactúan entre sí (Vidal y Pol, 2005).

Los talleres artesanales son un claro ejemplo de cómo la implementación de una modalidad turística puede generar espacios antropológicos más allá de las actividades económicas que se generan en ellos. No sólo se trata de la construcción de una identidad laboral a partir del trabajo artesanal, es el lugar en sí el que les otorga a las mujeres un rol social definido, ya que es un espacio que les permite expresar sus necesidades y expectativas y a la vez crear redes de solidaridad.

Para las artesanas los talleres son “su casa”, sin importar la propiedad real de dichos espacios y los objetivos para los que fueron construidos. Una mujer que ha trabajado en ellos ya no puede ser la misma ama de casa de antes. No sólo se

trata de saber coser, urdir o bordar, estamos ante la obtención de un status social que sólo se logra a partir de su vínculo con una infraestructura específica.

5.3. Participación, toma de decisiones y empoderamiento

Luego de hablar acerca del esquema de trabajo artesanal impuesto por la FHMM, así como del fenómeno de apropiación del espacio que se da en los talleres artesanales, un asunto que queda pendiente por analizar es el del empoderamiento de las mujeres participantes en este proyecto de intervención comunitaria. Recordemos que uno de los objetivos de este trabajo es determinar si las artesanas de ambos sitios de estudio se han empoderado del proyecto impuesto por la FHMM, de modo que los talleres puedan seguir funcionando sin su intervención.

Pero para hablar de empoderamiento es necesario que nos detengamos a analizar las decisiones que las mujeres toman a la hora al formar parte de los talleres artesanales. Para ello es importante considerar las razones, intereses y expectativas que motivan a este grupo de mujeres a permanecer en los talleres. Así, podremos determinar si existe un fenómeno de empoderamiento entre ellas y cuáles son sus causas.

Tal y como lo veíamos en la sección de resultados, en promedio una artesana de Temozón tiene diez años trabajando en los talleres, mientras que una de Santa Rosa lo ha hecho por ocho años; esto nos habla de un alto grado de permanencia en dichos espacios. Es difícil que las artesanas decidan renunciar a su trabajo en el taller para volver a las labores del hogar, para dedicarse por su cuenta a la

producción de artesanías o emplearse en otro lugar. En la mayoría de los casos, cuestiones como una incapacidad física o un desacuerdo entre sus compañeras son las causas que provocan una baja en los talleres.

Por otra parte, observábamos que las artesanas ganan mucho menos que las mujeres que trabajan en el servicio doméstico de la ciudad de Mérida. Si tomamos en cuenta ambos aspectos cabe preguntarnos, ¿qué es lo que motiva a estas mujeres permanecer en los talleres artesanales?, ¿por qué deciden trabajar en un lugar en el que no ganan lo suficiente para solventar los gastos familiares?

Ante este panorama, un economista moral afirmaría que la respuesta está en el hecho de que las sociedades campesinas no están motivadas por beneficios económicos, por lo que las artesanas no son “conscientes” de lo poco que ganan, o simple y sencillamente no les interesa ganar más. Para complementar dicho argumento, un defensor del comunitarismo aseguraría que el motor de cualquier sociedad rural o indígena es el bien común, asumiendo que sus integrantes están motivados sólo por aquello que beneficia a todos por igual.

Sin embargo, el panorama es mucho más complejo de lo que este tipo de planteamientos suponen. Recordemos que tal y como lo indica Zárate (2009) la idealización de la comunidad como arquetipo simplifica, niega y oculta la complejidad de las dinámicas en las que participan los actores sociales.

Esto es lo que sucede en el caso de las artesanas y su permanencia en los talleres. Existe un conjunto de dinámicas que van más allá de los beneficios económicos y que involucran a la participación de las mujeres en el contexto local,

a las negociaciones que establecen con su entorno inmediato, a las implicaciones generadas por su vínculo con los talleres y a sus decisiones.

Tal y como lo explicamos anteriormente, los talleres artesanales son lugares antropológicos que han generado una identidad femenina que se posiciona con fuerza en el contexto inmediato, obteniendo un status social basado en la memoria colectiva en torno a la hacienda y a la reproducción de su sistema de clases. Al ocupar los espacios que antiguamente correspondían a los empleados de más alta envergadura, las artesanas han ascendido en la escala social, lo cual tiene una serie de implicaciones sociales.

Así, las artesanas se convirtieron en agentes de participación para su localidad. Si partimos de la afirmación de que la participación comunitaria no es otra cosa más que hacer política (Heras, 2008), entonces las artesanas son agentes políticos. Al ocupar esta nueva posición en el contexto inmediato, las artesanas accedieron al ejercicio del poder, conformando un bloque femenino que, en conjunto con las autoridades locales, se dedica a realizar acciones en beneficio de la población, entre las que destaca la gestión ante diversas instancias.

Es por esto que en localidades como Santa Rosa o Temozón la población en general afirma que las artesanas “saben lo que hacen” y “tienen experiencia”. En este sentido, los miembros de la localidad las reconocen como líderes de opinión y aseguran que su presencia es imprescindible cuando se toma un acuerdo que involucra a todos. Este hecho es mucho más evidente en Santa Rosa, ya que allí la mayoría de la población masculina se encuentra ausente debido a que viaja

pendularmente a ciudades como Mérida, Campeche, Cancún o Playa del Carmen para trabajar en la industria de la construcción.

Pero la nueva posición social que las artesanas han adquirido no sólo corresponde al ámbito público, sino que también se manifiesta en la esfera de lo privado, en el seno de sus hogares. A lo largo de su experiencia en los talleres, las artesanas han recibido una serie de capacitaciones psicológicas y de desarrollo humano, las cuales han sido un detonante para que las mujeres transformen de manera importante sus roles en el hogar. Ahora, las artesanas actúan como agentes activos y líderes de opinión también en el entorno familiar, además de colaborar con su economía a través de sus ingresos.

Tanto en lo público como en lo privado, las artesanas tuvieron que negociar su nueva posición social ante un contexto eminentemente masculino. Tal y como lo señala Ortiz (2005), la negociación es un instrumento clave para la resolución de conflictos y juega un papel fundamental en la evaluación de costos y beneficios al tomar una decisión específica. Al negociar, los actores sociales siempre buscarán la obtención de un bien determinado.

Esta nueva posición social obligó a las artesanas a asumir compromisos que antes no tenían, llevándolas a destinar un mayor tiempo a los asuntos de interés colectivo, momentos que antes dedicaban exclusivamente al hogar. Sin embargo, la obtención de beneficios es mayor a los costos contraídos, ya que al interesarse en el mejoramiento de la calidad de vida de la localidad, las artesanas propician paralelamente el bienestar de sus familias.

Por todo lo anterior podemos asegurar que la razón por la cual las artesanas deciden permanecer en los talleres artesanales (a pesar del bajo ingreso económico que perciben en ellos) se debe al status social que les otorga el vínculo con los talleres. Esta nueva posición social permite que las artesanas incursionen en el ámbito de la participación colectiva, como agentes activos en la toma de decisiones de su localidad y de sus hogares.

Además esta decisión también está basada en beneficios económicos, aunque en apariencia no lo parezca. Al ser parte de las esferas encargadas de la toma de decisiones a nivel colectivo, las artesanas participan activamente en la gestión de recursos para su localidad, ante diversas figuras de gobierno municipal, estatal y federal, organismos privados y asociaciones civiles. Su relación con actores políticos puede traducirse en beneficios sociales para ellas y sus familias a mediano o largo plazo.

Por otra parte, recordemos que a pesar de ganar menos que las mujeres que se emplean fuera de sus localidades, las artesanas también trabajan menos. La organización laboral de la FHMM es flexible y permite que las artesanas trabajen pocas horas, puedan intercambiar turnos o pedir permisos, todo sin verse en la necesidad de estar lejos de sus hogares. Sin duda, este es un factor fundamental a la hora de decidir permanecer en los talleres o no.

Si tomamos en cuenta cada uno de estos aspectos, observando que uno de los más importantes es el acceso a la participación comunitaria, entonces es posible que hablemos en términos de empoderamiento. De acuerdo con el planteamiento

de Heras (2008), uno de los resultados de la participación comunitaria es precisamente el empoderamiento de los individuos.

Las artesanas se han apropiado de la posición que los talleres les otorgan, por tal motivo no están dispuestas a renunciar a ellos. Uno de los objetivos de la FHMM al crearlos era el de propiciar el empoderamiento entre las mujeres participantes, el cual debería de expresarse en un cambio de roles en el ámbito del hogar y en la localidad, sin que esto se tradujera en conflictos que pusieran en peligro sus relaciones sociales. Luego de observar la nueva posición que han obtenido las artesanas, podemos afirmar que la FHMM cumplió con su objetivo. Sin embargo, no podemos asegurar que este empoderamiento fue provocado exclusivamente por la intervención de la institución.

Los talleres artesanales siguen reproduciendo el imaginario colectivo que gira en torno a la hacienda de antaño, como parte de un proyecto de rescate arquitectónico ligado al turismo de hacienda. Fue a través de un tipo de infraestructura específica que las artesanas obtuvieron el status social del que tanto hemos hablado. De este modo, cualquier proyecto local o externo que cumpliera con la lógica espacial y organizativa impuesta por el sistema de hacienda, podría haber detonado el empoderamiento entre las mujeres.

Lo único que las mujeres necesitaban para lograr dicho empoderamiento era la posesión de un espacio que las cohesionara como grupo. Los talleres artesanales cumplen con esa función, pero de no existir en la localidad la población femenina habría buscado la forma de generarlos. Como agentes políticos, las artesanas han

aprovechado su relación con la FHMM y la coyuntura que ha marcado su trabajo en las localidades de estudio.

Cabe señalar que tanto en Temozón como en Santa Rosa existen otras iniciativas de participación femenina que no pertenecen a los proyectos de la FHMM y que trabajan por su cuenta para gestionar ante diversas instancias públicas recursos en beneficio de la población en general. Es por esto que no dudamos en que el empoderamiento pudo haberse generado de otras formas.

Sin embargo, no podemos decir lo mismo en cuanto a la participación y la toma de decisiones al interior de los talleres artesanales. Si bien los logros alcanzados en materia de desarrollo humano y habilidades artísticas son evidentes, no son suficientes para que las artesanas tomen el control de los talleres y éstos puedan seguir funcionando sin la intervención de la FHMM.

Lo anterior se debe al tipo de relaciones sociales y laborales que las autoridades de la FHMM y sus empleados intermedios han establecido con las artesanas, de las cuales subyace un mecanismo de dominación social que inhibe la participación de las mujeres y limita sus decisiones.

Este fenómeno consiste en la reproducción de un conjunto de ideas, actitudes y comportamientos que también hacen referencia al sistema establecido para la hacienda de antaño, el cual ha generado los contrapuntos más significativos del modelo de intervención comunitaria de la FHMM, aspectos que tocaremos a continuación.

5.4. El proceso de repatronaje

Cuando uno se interna en la región henequenera de la península de Yucatán, puede observar que el paisaje se encuentra permeado por los reductos de la organización económica y territorial establecida por la hacienda. El conjunto de edificaciones que corresponden a los cascos de las haciendas sobresalen en el entorno; en pos de ellas, se encuentra la mayoría de los poblados asentados en dicha región, en los cuales habitan los descendientes de aquellos que vivieron como peones durante el auge del henequén, la época del “oro verde”.

La hacienda sigue dominando el paisaje de la zona noroccidental del estado de Yucatán y el oriente de Campeche. De la misma manera, lo sigue haciendo en el ámbito de la vida social de sus habitantes. En el pasado, la hacienda henequenera sobrepasó los límites de la esfera económica para insertarse en el imaginario social de la población, convirtiéndose en un sistema sociopolítico que regía el devenir cotidiano y organizaba la forma de vivir de quienes dependían de ella, conformando una visión particular de las cosas; un modelo de educación y percepción que se transmitió de generación en generación.

A pesar del abandono en que fueron quedando las haciendas a partir de la Reforma agraria y de la práctica desaparición de la producción de henequén, a finales del siglo XX, los elementos que componen el imaginario social en torno a la hacienda siguen vigentes hasta nuestros días. Las concepciones que se crearon durante el auge henequenero siguen formando parte de las ideas de la población. De esta manera, el poder de la hacienda se hace sentir no sólo en la geografía de

la región, sino en las formas de representación de sus habitantes. La hacienda es un símbolo vigente, con profundas implicaciones sociales (Breglia, 2006).

Tal y como lo ha identificado Breglia (2006), detrás del uso del término “hacienda”, existen un conjunto de factores relacionados con las categorías políticas de la región, el tipo de asentamientos, las formas constructivas y los remanentes físicos de la producción de henequén. A su vez, estos elementos son observables en la memoria colectiva de la población, que sigue utilizando el término “hacienda” no sólo para referirse a las antiguas edificaciones, sino a un sistema socioeconómico que le da sentido a la vida en estos lugares.

Es común encontrar que en las localidades aledañas a las ex haciendas henequeneras la población hable de “la hacienda” para referirse a su pueblo. Este discurso refleja las implicaciones del sistema de haciendas, que en el pasado conglomeró a la población indígena, creando asentamientos ex profesos para la producción de henequén. En dicho contexto, el pueblo era parte nodal de la hacienda y su funcionamiento dependía de él. Además, la añoranza por el pasado corresponde a una visión positiva de las cosas y la hacienda es recordada con beneplácito entre los individuos (Breglia, 2006).

Pero las nociones en torno a la hacienda no están desprovistas de una ideología específica. Recordemos que el sistema de la hacienda henequera sentó las bases para consolidar relaciones sociales de gran desigualdad y propició condiciones de trabajo paupérrimas para la población indígena, a tal grado que la época del “oro verde” es también reconocida como la era de la esclavitud en

Yucatán. Una figura, la del patrón, encabezaba la estructura social bajo este régimen; era la máxima autoridad que regía todos los ámbitos de la vida social, política y económica de quienes trabajaban para él.

Como parte del legado actual que la hacienda heredó a las poblaciones contemporáneas, la figura del patrón sigue siendo una noción importante. A pesar de que el sistema de hacienda se caracterizó por ser altamente opresivo, la población ve en él a una figura magnánima, benevolente, sabia. Siempre se justifica su proceder, a pesar de su rigidez. Para sobrevivir, los trabajadores sabían que debían rendirle absoluta obediencia (Breglia, 2006).

Lisa Breglia (2006) ha identificado a este fenómeno como el “proceso de repatronaje”, es decir, la prevalencia del sistema de hacienda en todos los ámbitos de la vida de las poblaciones que habitan en las localidades asentadas en la zona henequenera de los estados de Yucatán y Campeche¹⁴. Esto es un asunto digno de destacarse sobre todo si tomamos en cuenta que es en dicho contexto en el que se desarrolla el turismo de hacienda y la puesta en marcha del modelo de intervención comunitaria de la FHMM.

Al ser el proceso de repatronaje un aspecto presente en todos los ámbitos de la vida cotidiana de las localidades en las que se ubican los talleres artesanales, es necesario que hablemos de sus implicaciones en el funcionamiento de los

¹⁴ Aunque Breglia acuñó el término para hablar de la preeminencia material de las haciendas en la zona henequenera, y con ello referirse al proceso de especulación inmobiliaria que se ha desarrollado de manera reciente con la compra-venta de los cascos, consideramos que el concepto tiene las bases suficientes para ayudarnos a desentrañar los rasgos que caracterizan a las relaciones sociales que se han establecido entre las artesanías, los miembros de la FHMM y sus autoridades.

mismos, así como en el proceder de todos los actores sociales involucrados, incluyendo a las mujeres participantes y a los representantes de la FHMM.

Como vemos, la figura de la hacienda está presente en la cotidianidad de las localidades en donde habitan las artesanas y a través de ella se organiza todo lo que se desarrolla diariamente. Al ser esto una realidad innegable, creemos que el fenómeno de apropiación del espacio en los talleres artesanales, el cual abordamos en el apartado anterior, se debió en gran medida a este hecho.

Si la construcción de los talleres hubiera significado una innovación en la construcción, y con ello el rompimiento de la estructura arquitectónica regida por la hacienda, difícilmente podríamos pensar en que la población femenina que participa en este proyecto hubiera adoptado a los talleres como lugares antropológicos, como puntos de referencia y como una extensión del hogar.

Pero quizá la forma más evidente en la que el repatronaje se hace sentir al interior de los talleres artesanales es a partir de la forma en que se han establecido las relaciones sociales entre las artesanas, los empleados de la FHMM, los directivos de la institución y algunos miembros de Grupo Plan.

Tal y como lo discutíamos en la sección anterior, los talleres artesanales se han convertido en un lugar de convergencia intercultural en el que confluyen diversos actores sociales, étnica y económicamente distintos. Un factor fundamental en el tipo de relación que existe entre las artesanas y los grupos de élite es el proceso de repatronaje. Como veíamos, la figura del “patrón” es un elemento vigente entre

la población. Las autoridades de la FHMM lo saben y se han dado a la tarea de reproducir dicha imagen entre las artesanas.

Al hablar con ellas sobre personas como Roberto o Marilú Hernández, las artesanas los reconocen como “los patrones” y lo hacen con todas las ideas que subyacen a esta noción. En los talleres artesanales se ha desarrollado una lealtad incondicional hacia ellos, asumiendo que ante cualquier dificultad, malentendido o problema, quienes cometen errores o proceden incorrectamente son los empleados intermedios de la FHMM, pero nunca sus autoridades. Para las artesanas, los “patrones” de la FHMM son personas buenas, que no siempre están enterados de lo que hacen “los de más abajo”.

Además, el hecho de que “los patrones” visiten constantemente a los talleres y convivan con las artesanas, permite que este tipo de ideas se sigan reproduciendo. Por ejemplo, algunas artesanas incluso han llegado a afirmar que los momentos más significativos en los talleres artesanales son aquellos en los que han tenido la oportunidad de compartir con “los patrones”.

Este es el tipo de repatronaje que se ha gestado en los talleres artesanales; más que propiciar relaciones de equidad entre artesanas y autoridades, lo que hace es reproducir una serie de desigualdades sociales que tienen su origen en el sistema de la hacienda henequenera. Tal y como su nombre lo indica, el repatronaje permite que las figuras del “patrón”, el “mayordomo” y el “peón” sigan vigentes hasta nuestros días, sólo que a través de formas más sutiles.

La reproducción de estas nociones al interior de los talleres artesanales es una nueva forma de dominación social. Aunque ya no estamos frente a condiciones de esclavitud, jornadas de trabajo extenuantes y condiciones de empleo deplorables, lo cierto es que dentro de la jerarquía laboral y en los mecanismos de toma de participación, es la población local la que se sigue posicionando en el último escalafón, con una mínima o nula injerencia en las decisiones que corresponden a la operatividad productiva de los talleres artesanales.

El proceso de repatronaje es la base en la que se sustentan algunas de las contradicciones más serias del modelo de intervención comunitaria de la FHMM. En el discurso, la institución busca propiciar la conformación de asociaciones comunitarias endógenas, pero en la realidad sigue reproduciendo una serie de prácticas sociales que se remontan a la época de la antigua hacienda, en la que el “patrón” era quien decidía cómo, cuándo y por qué se hacían las cosas, el “mayordomo” ejecutaba las órdenes y la población local, “los peones”, sólo se dedicaban a ejecutar lo que el patrón ya había ordenado.

Si observamos la estructura laboral de los talleres artesanales, no encontraremos diferencias entre uno y otro modelo. La dominación social se observa en sus mecanismos de toma de decisiones y en sus canales de comunicación, en los que las autoridades de la FHMM son las que deciden lo que se debe de hacer, cómo se debe hacer, a dónde se venderán los productos y quiénes los realizarán. Los empleados intermedios transmiten estas directivas y las artesanas sólo se limitan a acatar órdenes que son dictadas por “los patrones”.

Este tipo de relaciones obstaculizan la obtención de autonomía y autogestión en los talleres artesanales, los cuales seguirán dependiendo de la discrecionalidad de las autoridades de la FHMM y de la intervención de su empresa comercializadora, ya que a través de ella se define el tipo de producción y su distribución entre los distintos talleres a su mando.

Por último, consideramos que el proceso de repatronaje, expresado en las relaciones de dominación social presentes en los talleres artesanales, se ve reforzado con el hecho de que Roberto Hernández y los miembros de Grupo Plan son a su vez los propietarios de las haciendas boutique, es decir, el complejo hotelero que motivó el origen de este proyecto productivo. Así, “los patrones” de los talleres artesanales no sólo lo son de modo figurativo.

El proceso de repatronaje limita los objetivos proyectados por la FHMM en su esquema de intervención comunitaria y hace evidentes una serie de contradicciones que se encuentran inmersas en su discurso, las cuales tienen implicaciones concretas en el funcionamiento de los talleres artesanales. A continuación hablaremos de ellas.

5.5. Contradicciones del modelo de trabajo de la FHMM

A pesar del fenómeno de apropiación del espacio que acontece en los talleres artesanales, así como de los logros alcanzados en materia de empoderamiento femenino, lo cierto es que el trabajo de la FHMM no está exento de una serie de contrapuntos y deficiencias. De esta manera, la interacción entre la población local, las artesanas, los empleados de la FHMM y sus autoridades se da en un

marco de contradicciones, las cuales forman parte del *ethos* del proyecto FHMM y que por lo mismo han resultado difíciles de erradicar. En general hemos identificado al menos cuatro tipos de contradicciones.

a) La construcción de un discurso anacrónico

Recordemos que los talleres artesanales fueron creados como parte de un escenario turístico aledaño a las haciendas boutique. Por su parte, las haciendas fueron restauradas y convertidas en hoteles de lujo como parte de una oferta de turismo cultural que se basa en la reminiscencia del auge del henequén, acontecido entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

Sin embargo, el turismo de hacienda es en realidad un turismo de lujo basado en un “anacronismo” histórico que se nutre de elementos provenientes de diversas épocas, como la colonial y la decimonónica (Breglia, 2009). Dicho anacronismo tiene el objetivo de crear una experiencia “única” para el turista, al sentirse como un hacendado que goza de todos los privilegios de la época.

Este discurso turístico, que hace referencia a ese recuerdo de confort, olvida u omite un factor fundamental de la época: el auge del henequén estuvo acompañado por condiciones paupérrimas de pobreza, marginación y desigualdad social que aquejaron a la población maya, circunstancias que incluso la llevaron a un estado de casi esclavitud, dadas las condiciones de trabajo operantes en las haciendas y a la derogación de sus derechos.

Esta omisión en realidad es sustituida por una estrategia de responsabilidad social en la que figura la creación de espacios como los talleres artesanales. Sin embargo resulta contradictorio que un proyecto comunitario que busca el desarrollo sustentable de la población maya, en realidad esté relacionado a un turismo de hacienda que basa su oferta en la reminiscencia de un momento histórico caracterizado por la desigualdad social, la pobreza y la marginación.

Esto evidencia una de las principales contradicciones del *ethos* del proyecto encabezado por la FHMM, ya que por un lado niega el lado oscuro del pasado histórico al momento de reinventarlo y por el otro genera un discurso y un modelo de intervención comunitaria en beneficio de la población maya.

b) El no reconocimiento de la capacidad artística

Tal y como lo observamos en la sección de resultados, existe un gran descontento por parte de un sector de artesanas que considera que su trabajo es poco valorado por la FHMM. Este grupo de mujeres afirma que a pesar de su experiencia, de su destacado desempeño y de la capacidad de invención que han mostrado a lo largo de estos años, la institución no las reconoce, reduce los pedidos que les otorga y utiliza sus diseños para favorecer a otros talleres con menos experiencia y que trabajan con menos calidad.

La extracción de muestras de productos y la distribución inequitativa de la carga productiva entre los talleres son prácticas comunes en los empleados intermedios de la FHMM y que obedecen, tal y como lo veíamos en el capítulo de resultados, a

decisiones que se basan en la discrecionalidad de los mismos y en la simpatía que sienten por las artesanas de ciertas localidades.

Lo anterior hace evidente el hecho de que la FHMM no reconoce totalmente la capacidad artística de aquellas artesanas con más experiencia y que han logrado desarrollar un conjunto de habilidades que las distinguen del resto. A pesar de impulsar su participación en concursos y eventos locales, estatales y nacionales, lo cierto es que este tipo de incentivos es parcial, ya que no se ven reflejados en una distribución de la producción más equitativa.

Por ejemplo, artesanas han elaborado, en conjunto con los diseñadores que colaboran con la FHMM, nuevos productos. Dichas creaciones forman parte de las colecciones que comercializa la marca Taller Maya; sin embargo, al inspeccionar la descripción otorgada por la institución (a través de su página web), en ningún momento se hace explícita la participación de las artesanas en la fabricación y la creación artística de cada producto. No sucede lo mismo con los diseñadores, los cuales cuentan con todo el reconocimiento público y a los que se les atribuye la posesión intelectual de dichas obras artesanales.

Al hablar del surgimiento de cada colección y de los motivos que las inspiraron, se utiliza el genérico “las artesanas”, el cual despersonaliza el trabajo de aquellas mujeres que estuvieron involucradas en la creación de los nuevos productos. De esta forma, la FHMM crea una imagen casi anónima de quienes trabajan en los

talleres artesanales, a excepción de algunos casos en los que se menciona el nombre y apellido de ciertas artesanas¹⁵.

Las artesanas expresan su molestia al respecto y aseguran que son “utilizadas” por la FHMM para “pararse el cuello”, es decir, para obtener el apoyo económico de otras instituciones, para capacitar a otras mujeres sin brindarles un pago adecuado por sus servicios y para obtener nuevos diseños apropiándose de los prototipos que las artesanas más creativas realizan como parte de su inventiva personal.

Suponemos que lo anterior se debe a que la FHMM desea preservar una imagen en la que se demuestre que la calidad y la creatividad artística alcanzadas por las artesanas son iguales en todos los casos. Esto no es así, debido a los distintos orígenes de los talleres artesanales. Además, la FHMM no ha contemplado mecanismos que incentiven la creatividad artística y que reconozcan los logros personales de las artesanas.

Creemos que la negación de los atributos artísticos personales se debe a la intención de la FHMM por preservar una idea de comunitarismo entre las artesanas participantes; bajo el principio del bien común ninguna de ellas debe de sobresalir, para con ello evitar el individualismo. Sin embargo, tal y como lo indica Zárate (2009) el comunitarismo es una ideología cuestionable, que se plantea como estereotipo de vida “ideal” basado en una economía moral y que a su vez ha

¹⁵ En la página web de la marca Taller Maya existe un apartado que lleva por título “Historias y artesanos”, en el que aparecen algunos datos biográficos de las artesanas que han sido galardonados en algún concurso a nivel estatal o nacional de arte popular.

sido utilizado por diversos organismos para “reivindicar” a los pueblos indígenas y con ello legitimar su discurso.

El comunitarismo es una idea rechazable, sobre todo si tomamos en cuenta que es una premisa que simplifica y niega las complejas dinámicas sociales que se generan a partir de la interacción humana en las que los actores sociales participan. Las artesanas son actores sociales activos, con intereses propios y capacidades personales distintas.

Es así que resulta contradictorio que la FHMM haya establecido estándares de calidad tan altos, mientras que niega la capacidad artística de aquellas artesanas que alcanzan o superan dichos estándares. Es difícil pensar en términos de autonomía cuando la institución despersonaliza sus productos convirtiéndolos en un conjunto de artesanías que en el discurso son resultado de la “armoniosa”, “ordenada” y “tradicional” vida en comunidad.

c) El “desarrollo” de la población maya y la intervención de agentes externos

Uno de los puntos centrales del discurso empleado por Grupo Plan, así como por la FHMM, es el de generar polos de desarrollo socioeconómico en las localidades rurales de la región henequenera de la península de Yucatán. Para lograrlo, ambos organismos crearon el modelo de intervención comunitaria que a lo largo de este trabajo hemos descrito y analizado.

Grupo Plan afirma que luego de la caída de la producción de henequén y el abandono en el que quedaron las haciendas, sus miembros encontraron en la

región una oportunidad para crear y consolidar la oferta de turismo de hacienda. Además, el consorcio inmobiliario asegura que durante los primeros recorridos de prospección, se observó que la población vivía en condiciones de alta marginación y pobreza extrema; para Grupo Plan la causa de esto fue el fin del sistema económico de la hacienda (Grupo Plan, 2008).

De acuerdo con esta idea, la población indígena se quedó sin el empleo y pocas eran las oportunidades laborales en el medio rural, lo que obligó a la mayoría de los individuos a viajar pendularmente para trabajar en Mérida y en otros centros urbanos. Por eso, Grupo Plan decidió crear un complejo turístico y su estrategia de responsabilidad social, ya que consideraba que ambos generarían espacios de trabajo que cubrirían, directa e indirectamente, la demanda generada por el turismo de hacienda (Grupo Plan, 2008).

A tales argumentos subyace la idea de que la población indígena de la zona henequenera es incapaz de alcanzar por sus propios medios un desarrollo socioeconómico sin la intervención de agentes externos. Durante la época del henequén, eran los hacendados quienes creaban empleos para la población; ahora, organizaciones como Grupo Plan y la FHMM son las que generan espacios laborales, ante la “imposibilidad” de la población de hacerlo.

De nuevo, este argumento niega el lado “oscuro” del sistema de hacienda. Grupo Plan jamás aborda el tema de la esclavitud ni aclara que las condiciones laborales para la población maya en esa época eran deplorables. En su retórica, la hacienda figura como una forma de organización que posicionó a la península de Yucatán

como uno de los lugares con mayor crecimiento económico a nivel mundial, debido a la producción y exportación del henequén. Sin embargo, tampoco se aclara que la derrama económica se concentró en unas cuantas familias y que la población indígena no se vio beneficiada.

Por otra parte, Grupo Plan y la FHMM afirman que uno de sus objetivos es propiciar el surgimiento de iniciativas que provengan de la propia comunidad, “grupos de base” que sean capaces de generar estrategias de desarrollo socioeconómico en las localidades involucradas, siendo los “protagonistas” de dicho proceso. No obstante, lo cierto es que el funcionamiento de los proyectos productivos creados por la FHMM (como los talleres artesanales) depende, en gran medida, de la intervención constante de la institución y sus empleados.

Resulta contradictorio pensar en la generación de iniciativas endógenas, si el proyecto que da vida a la FHMM parte de la idea de que la población indígena no es capaz de lograrlo. Aunque esta idea no se expresa de manera explícita, lo cierto es que se encuentra presente de forma implícita en el discurso empleado por Grupo Plan y la FHMM, así como en las prácticas concretas de los proyectos productivos, como es el caso de los talleres artesanales.

d) Inserción en la lógica de mercado

Los talleres artesanales fueron creados con el objetivo de que se insertaran en el mercado de artesanías a nivel local y nacional, lo que implica el desarrollo de una visión empresarial entre las mujeres participantes, acorde a las demandas actuales del capitalismo. Pero a su vez, siendo parte de la escena turística

aledaña a la hacienda, la FHMM pretende “preservar” un conjunto de marcadores culturales como lo son la lengua o la vestimenta “tradicional”, “fomentando” su uso entre las artesanas, de modo que todo luzca lo más semejante posible al escenario de la hacienda a finales del siglo XIX.

El modelo de intervención comunitaria de la FHMM parte de una idea de “rescate” cultural fatalista, en la que el ser maya “se está perdiendo”. Sin entrar en un debate más amplio, creemos que la cultura es un proceso dinámico y no es un ente inamovible, estático; la cultura cambia, se reinventa y se adapta a los nuevos contextos. Bajo esta lógica resulta ilógico pensar que las mujeres mayas que habitan en las localidades rurales de Yucatán estén dejando ser indígenas por el simple hecho de no vestirse o hablar como lo hacían hace más de un siglo. Además, es contradictorio hablar de su incursión en el mercado capitalista actual tratando de mantener “intacta” su forma de vida.

5.6. Cambio sociocultural a largo plazo

Hemos querido finalizar este capítulo hablando sobre las posibles implicaciones a largo plazo de este proyecto de intervención comunitaria y la manera en que se expresa a partir del cambio sociocultural.

Actualmente, numerosos son los organismos que aseguran que el turismo es la clave para detonar polos de desarrollo regional, para generar empleos, superar la crisis del medio rural y con ello insertar a las sociedades campesinas a la lógica global de mercado. Sin embargo, es poco lo que se ha hablado en cuanto a sus

implicaciones sociales a largo plazo y las consecuencias de la implementación de programas de intervención comunitaria vinculados a él.

La literatura académica que aborda el tema por lo general se enfoca a analizar sus resultados en el plazo inmediato. Algunos estudios se han enfocado en evaluar las condiciones operativas de los emprendimientos turísticos, haciendo énfasis en sus atributos y deficiencias. Por su parte, los organismos que promueven este tipo de proyectos se dedican al análisis estadístico y al uso de indicadores cuantitativos para evaluar su trabajo. Sólo unos cuantos se han interesado en incluir indicadores cualitativos en sus análisis.

En países como México, la implementación de programas comunitarios ligados a las distintas modalidades de turismo es una realidad innegable. En la mayoría de los casos, su puesta en marcha se desarrolla en el medio rural, la cual muchas veces está habitada por población indígena. Proyectos como el de la FHMM corresponden a iniciativas externas, que no se gestan en el seno de las localidades en cuestión y que implican el establecimiento de paradigmas culturales que son ajenos a los contextos sociales en los que se aplican.

Sin duda, lo anterior se traduce en un proceso de cambio sociocultural, con resultados visibles entre la población así como en la generación de nuevas dinámicas. Partiendo de esta idea y luego de explorar y analizar las características de los talleres artesanales, es preciso que nos preguntemos, ¿cómo se expresa el cambio sociocultural en las localidades que han sido intervenidas por la FHMM?

Luego de nuestra experiencia en campo, y a partir del acercamiento a otras realidades etnográficas de la península de Yucatán, podemos afirmar que actualmente estamos atravesando por un periodo de transición generacional, en el que los cambios derivados de la implementación de proyectos como los talleres artesanales no podrán observarse hasta el largo plazo, a través del posicionamiento y las decisiones que las nuevas generaciones adopten con respecto a la existencia de este tipo de proyectos.

La generación actual, la de las artesanas (en el caso específico de los talleres), fue testigo de la implementación de un modelo de intervención comunitaria que provenía del exterior. De acuerdo a sus intereses y expectativas, un buen número de mujeres que habitan en las localidades de estudio decidió ser parte de este proyecto, capacitándose técnica, administrativa, escolar y psicológicamente y estableciendo un conjunto de relaciones con diversos organismos como la FHMM y los empleados que trabajan en ella.

Esto, sin duda, ha tenido importantes repercusiones en la vida cotidiana de las mujeres participantes. Antes de entrar a los talleres la mayoría de las artesanas eran amas de casa, se dedicaban a las labores del hogar, algunas trabajaban en el campo y sólo unas cuantas habían trabajado asalariadamente. La mayoría de ellas no contaban con estudios, otras tantas no sabían leer ni escribir y en casi todos los casos les era difícil desenvolverse en público, hablar sin pena y entablar una conversación con individuos que no pertenecían a su localidad.

A partir de su trabajo en los talleres artesanales, los viajes que han realizado, los concursos en los que han participado y los eventos a los que han ido, poco a poco la pena fue desapareciendo. Ahora, las artesanas han logrado un empoderamiento en su entorno local, que les permite posicionarse como líderes de opinión y agentes políticos en la toma de decisiones.

Sin embargo, pertenecen a una generación que no decidió por sí misma si la implementación de un proyecto como el de la FHMM era lo mejor para su localidad, o si su participación en él se traduciría en beneficios que mejorarían su calidad de vida. Las decisiones tomadas y la forma en que las artesanas se han ido apropiando del proyecto se generaron durante el proceso de consolidación de los talleres artesanales. Sin embargo, no dejan de ser parte de un programa impuesto desde afuera.

En este sentido, a las artesanas sólo les ha correspondido tomar decisiones en el marco de una realidad ya preestablecida, evaluando los costos y beneficios de la misma y razonando su comportamiento dentro del proyecto. Sin embargo, existe una generación a la que sí le corresponde determinar qué tipo de proyectos pueden y deben establecerse en sus localidades de origen, bajo qué términos habrán de implementarse y qué pasará con aquellos que ya han sido creados por instituciones como la FHMM.

Esta nueva generación está conformada por los descendientes y parientes más jóvenes de las artesanas. Sus hijos y sobrinos (y en algunos casos sus nietos) fueron testigos de su entrada a los talleres artesanales; experimentaron en carne

propia los cambios en el comportamiento de sus madres, tías y abuelas, aprendieron de las capacitaciones que ellas recibían y en muchas ocasiones las apoyaron en sus tareas administrativas y de producción.

Muchos de estos jóvenes tuvieron acceso a estudios técnicos o superiores gracias al trabajo de las artesanas en los talleres, ya que estas mujeres destinaban gran parte de lo que ganaban a la educación de sus hijos.

Quienes han optado por estudiar una carrera, lo han hecho pensando en el trabajo que sus madres desempeñan en los talleres artesanales. Es decir, en la mayoría de los casos los jóvenes escogen licenciaturas o ingenierías ligadas a la administración, la contabilidad, las ventas, el turismo y la mercadotecnia. Al hablar con ellos aseguran que esto lo han hecho para “ayudar” a sus mamás, para apoyarlas en el proceso administrativo y orientarlas con el fin de que los talleres sigan funcionando cuando la FHMM se vaya.

Conocemos algunos casos en los que el trabajo de las artesanas ha sido motivo de la creación de proyectos escolares que han sido galardonados a nivel nacional, en los que se reconoce la fabricación artesanal y la presentación del producto por parte de los estudiantes.

Esta generación de jóvenes ha expresado en múltiples ocasiones que están preocupados por el desarrollo integral de sus lugares de origen y que su interés por estudiar este tipo de carreras obedece a la necesidad que existe en sus localidades por generar mecanismos de gestión que provengan de la propia

población y no de iniciativas externas. Dicho grupo de jóvenes se encuentra dispuesto a asumir la posición de los nuevos actores políticos en su contexto.

Basados en lo anterior afirmamos que las implicaciones efectivas de la implementación de programas comunitarios como el de la FHMM sólo podrán observarse en el largo plazo, luego de que las nuevas generaciones terminen sus estudios y asuman la posición de gestores y representantes de sus localidades. En el plazo inmediato, sólo nos resta observar cómo siguen operando proyectos como los talleres artesanales, qué actitudes adoptan las artesanas y qué decisiones toman al respecto.

Es decir, el verdadero impacto del proyecto podrá valorarse cuando los jóvenes que hoy se encuentran en formación tomen las riendas de los asuntos de interés colectivo, así como del funcionamiento de espacios laborales y lugares antropológicos como los talleres artesanales. Las artesanas saben todo esto y están convencidas al afirmar que serán sus descendientes los que tomen el control de todas las actividades de desarrollo local que se han impulsado en la región.

“Nosotras sólo les abrimos el camino, queremos que ellos sean todo lo que nosotras no pudimos ser”, afirman. En este sentido, las artesanas aseguran que su trabajo en los talleres ha sido un parteaguas que les permitió otorgarles a sus hijos una serie de oportunidades con las que ellas no contaron, entre las que destaca la educación superior.

Por otro lado, reconocen que su trabajo en los talleres les dio una visión distinta, basada en las capacitaciones de desarrollo humano que recibieron a través del tiempo. Esto permitió que sus hijos crecieran con más libertad, ya que ellas fomentaron un tipo de educación en el hogar más inclusiva, fincada en el diálogo y no en la represión, lo que ocasionó que sus hijos fueran menos penosos y les costara mucho menos esfuerzo desenvolverse en el exterior.

Pero las artesanas aseguran que su papel es limitado y que ellas sólo pueden llegar hasta este punto, fungiendo como intermediarias entre las primeras acciones emprendidas en beneficio de la localidad y la consolidación de sus hijos como gestores activos. “Hemos logrado mucho, pero nuestro trabajo llega hasta aquí. Lo que sigue les toca a ellos, a los jóvenes”, afirman.

Además de que será sólo en el futuro, cuando podamos observar cómo asumirán el control las nuevas generaciones y qué pasará con proyectos productivos como los talleres artesanales, también quedará pendiente analizar qué naturaleza adoptará el cambio sociocultural en estos contextos locales.

Al asumir el rol de nuevos actores políticos, las nuevas generaciones tendrán que adoptar una actitud que será el resultado de un intercambio cultural que, en gran medida, ha sido impulsado por el turismo. Sólo en el futuro podremos observar cuáles serán las dinámicas que se generen en torno a las manifestaciones culturales consideradas como “tradicionales” y si existe la posibilidad de que estos nuevos agentes de cambio encabezen procesos reivindicativos o sólo se den a la

tarea de reincorporar a su imaginario colectivo la serie de enseñanzas, valores y nociones que provienen de paradigmas culturales distintos.

Lo cierto es que sólo en el largo plazo podremos evaluar hasta dónde llegaron las dinámicas producidas por los talleres artesanales, como parte de las respuestas locales y siendo resultado de una tendencia generalizada de transición sociocultural en la que las nuevas generaciones serán las que decidan si lo mejor es superar la visión impuesta por instituciones como la FHMM, creando alternativas que surjan desde lo local, o seguir con lo que hasta hoy se ha hecho en las localidades de estudio.

6. CONCLUSIONES

En la actualidad la diversificación del turismo es un hecho innegable. Como parte de ella, el surgimiento y la consolidación del turismo de hacienda en la península de Yucatán se planteó con el objetivo de generar una alternativa de ocio “sustentable” frente al turismo de masas desarrollado en la región, dirigida a un sector de la población con alto nivel adquisitivo.

El turismo de hacienda, al igual que otras modalidades turísticas, se ha dedicado a producir imaginarios y representaciones culturales que buscan legitimar sus contenidos ideológicos, a partir de los datos históricos y los atributos culturales del contexto local (López y Marín 2010, 227). Se vale de estrategias como la mitificación de los lugares, la creación de quimeras y el uso del anacronismo histórico, los cuales buscan producir espacios que sean atractivos y “auténticos” a la vez.

De manera particular, el patrimonio cultural ha adquirido un valor económico preponderante dentro del turismo de hacienda. Para la restauración y preservación de las antiguas haciendas henequeneras fue necesaria la intervención de capitales privados, los cuales se dieron a la tarea de convertirlas en destinos turísticos para un público de viajeros especializado y cada vez más demandante.

Pero la intención por preservar el patrimonio material y cultural en un contexto como la región henequenera de la península de Yucatán no sólo corresponde al reconocimiento ingenuo y a la valoración de la herencia cultural de una de las

zonas más emblemáticas de nuestro país. Tal y como lo hemos visto a través de este trabajo, el turismo de hacienda en Yucatán involucra una serie de intereses económicos y políticos y al mismo tiempo reproduce un sistema de dominación social que idealiza y excluye a la vez a la población indígena.

En este sentido, el turismo de hacienda expresa una estratificación económica y una clara jerarquización social (Hernández 2006), ya que hace evidentes las desigualdades económicas y sociales que existen entre los viajeros y la población local. Esta última, como parte del proceso de mercantilización cultural, se ha incorporado a una lógica de mercado en la que figura como un “producto” turístico, para el goce de quienes están en busca de experiencias únicas y “auténticas” (López y Marín 2010, 223).

En este contexto, la cultura maya y su población se han convertido en un componente clave del turismo de hacienda, como parte de las imágenes y narrativas prediseñadas e impuestas por unos cuantos. Lo anterior implica una relación de poder (Urry 2002), ya que es “un proceso hegemónico cultural que genera y alimenta una demanda de consumo de representación de lo ‘otro’ y los ‘otros’, a partir de la imposición de valores y representaciones del mundo propias de las clases medias de Occidente” (López y Marín 2010, 227).

Por otra parte, diversos organismos en nuestro país (sobre todo públicos) han planteado la posibilidad de que el turismo cultural es una de las mejores alternativas para evitar los procesos de desplazamiento y despojo que el turismo de masas trajo consigo, ya que permite que las poblaciones locales queden

implicadas positivamente en las dinámicas socioeconómica impuestas por este tipo de turismo, además que fomenta la valoración de sus aspectos culturales.

Sin embargo, el turismo de hacienda en la península de Yucatán revela que la diversificación de la oferta y los esfuerzos por introducir la valoración del patrimonio cultural en el discurso turístico no garantizan la erradicación de ciertos mecanismos de exclusión social.

No podemos negar que las haciendas *Luxury Collection* cuentan con una estrategia de responsabilidad social que ha alcanzado importantes resultados en cuanto al empoderamiento femenino, a través de los talleres artesanales. No obstante, lo cierto es que el propio modelo de intervención comunitaria de la FHMM contiene las mismas contradicciones y paradojas que caracterizan al discurso del propio turismo de hacienda, lo que nos lleva a cuestionar su *ethos*.

Es difícil determinar hasta qué punto el trabajo en los talleres artesanales ha influido económicamente en el mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres que trabajan en ellos, de sus familias y sus unidades domésticas. A pesar de pertenecer a una estrategia de responsabilidad social, creemos que no es clara la relación entre el trabajo en los talleres artesanales y el poder adquisitivo de las artesanas participantes.

Por otra parte, tal y como lo afirma Moctezuma (2002), para que la artesanía pueda posicionarse como una opción laboral sustentable, no sólo depende del comportamiento mercantil, sino de los distintos actores y dinámicas sociales que están involucrados en su producción y comercialización.

En este sentido, el modelo de talleres de la FHMM plantea profundos cambios en el proceso creativo y la organización del trabajo artesanal. Estamos frente a la implementación de una estrategia de responsabilidad social, ligada al turismo de hacienda, que crea un esquema de producción artesanal que despoja a los creadores de aspectos clave como el acceso a la materia prima, el desarrollo de la creatividad y los canales de comercialización.

Aunado a esto, el esquema de organización artesanal de la FHMM es ambiguo y genera contradicciones. Por ejemplo, a pesar de regir en su totalidad el funcionamiento de los talleres, lo cierto es que la institución no ha establecido una relación formal de trabajo con las artesanas. Legalmente está constituida como una organización no gubernamental que impulsa el surgimiento de espacios laborales en el medio rural yucateco y no como una empresa contratante en sí, aunque en la práctica funciona como tal.

En este sentido, la posición de la FHMM es confusa. De acuerdo con Moctezuma (2002), la institución cumple con tres funciones distintas al mismo tiempo: a) funge como un organismo promotor del rescate artesanal, b) forma parte de una élite empresarial que introduce formas alternativas de organización laboral distintas al taller familiar; y c) opera como intermediario comercial entre artesanas y consumidores finales. Además, utiliza a los talleres como parte de una escenificación turística y se proyecta como una institución líder en el ámbito de la responsabilidad social.

Sin negar lo anterior el proyecto de intervención comunitaria impulsado por la FHMM ha generado una fuerte transformación entre las mujeres participantes, logrando el empoderamiento en algunos aspectos de su vida personal y con importantes implicaciones a largo plazo. En cuanto al vínculo que las artesanas han generado con los talleres artesanales, podemos concluir que dichos espacios son un lugar antropológico para las mujeres que trabajan en ellos.

En el proceso de apropiación espacial destaca la construcción de la identidad femenina. Al formar parte de la escenificación turística en torno a la hacienda henequenera, los talleres artesanales siguen reproduciendo la memoria colectiva que gira alrededor de ella y corresponden a las viviendas ocupadas por los mayordomos, es decir, los empleados de más alto rango en la estructura social establecida por la hacienda de antaño. Al apropiarse de los talleres, las artesanas han obtenido un nuevo estatus social en sus localidades, lo que les permite autodefinirse como grupo más allá de su ocupación laboral.

Pero este fenómeno de apropiación del espacio no sólo involucra a las artesanas participantes, sino al grupo empresarial que encabeza a la FHMM y que a su vez es el propietario de las haciendas boutique *Luxury Collection*. Así, los talleres artesanales también son un lugar sociocultural para los miembros de Grupo Plan y de la propia FHMM, quienes han utilizado al proyecto productivo como una oportunidad de proyección para posicionarse positivamente en la escena de la filantropía en México.

Lo dicho es uno de los resultados más visibles en cuanto al trabajo comunitario de la FHMM y que da cuenta de los retos académicos que plantean las nuevas dinámicas interétnicas que se están generando en los contextos actuales gracias a la presencia del turismo en el ámbito local.

Los talleres artesanales articulan un conjunto de distintas experiencias, intereses y visiones que se conjugan en un mismo lugar; son un espacio de encuentro interétnico en el que convergen diferentes sectores de la población, sin importar su condición económica, social o adscripción étnica. Ya sea como una experiencia de vida, como un campo de acción profesional, o como una oportunidad de proyección filantrópica, los talleres adquieren múltiples significados para los diferentes sectores que convergen en ellos y que de no ser por su existencia, difícilmente hubieran entrado en contacto.

Lo anterior plantea el reto de observar a la diversidad cultural a través de la configuración de espacios emergentes; la apropiación del espacio en los talleres artesanales traza la posibilidad de hablar en términos de identidad cultural vinculada a una infraestructura específica. De esta forma, los talleres artesanales de la FHMM han sido apropiados por la población, se insertan en la lógica del contexto local y dejan su “huella” en él, como parte de un proceso dinámico en el que diversos actores sociales interactúan entre sí.

Así, los talleres artesanales son un claro ejemplo de cómo la implementación de una modalidad turística puede generar espacios antropológicos que van más allá de su vocación laboral o de las actividades económicas que se generan en ellos.

No sólo se trata de la construcción de una identidad laboral a partir de la actividad artesanal. Es el lugar en sí el que les otorga a las mujeres un rol social definido; un espacio en el que pueden ser ellas mismas, en el que pueden expresar sus necesidades y expectativas.

Esto nos permite afirmar que sí existe un notable empoderamiento femenino entre las artesanas, el cual se traduce en la obtención de una nueva posición social y en su inclusión en la esfera de la participación, el ejercicio del poder y la toma de decisiones en sus localidades. Sin embargo, las artesanas no se han empoderado del proyecto productivo en sí. Los talleres artesanales seguirán funcionando en el plazo inmediato, pero su consecución sólo dependerá de las decisiones que tomen las nuevas generaciones, al asumir el rol de gestores culturales.

De acuerdo con lo anterior podemos concluir que el modelo de talleres artesanales implementado por la FHMM ha logrado cumplir con los objetivos esperados en cuanto al desarrollo humano de las mujeres y la conformación de lugares antropológicos femeninos se refiere, los cuales han compaginado eficazmente con los ámbitos familiares y colectivos en los que se desenvuelven las artesanas.

Sin embargo, el empoderamiento femenino, la conformación de lugares antropológicos y la convergencia intercultural son logros que no están libres de conflictos y que se han gestado en un marco de paradojas y contradicciones, las cuales generan una fuerte tensión entre las expectativas de las artesanas y los intereses de la institución.

Sin duda, uno de los factores más críticos es el hecho de que la FHMM ha establecido un esquema de organización laboral en el que no se le ha dado al trabajo artesanal un cabal reconocimiento, como parte de una realidad cultural específica y como resultado de un conjunto de habilidades creativas y talentos especiales.

El modelo productivo de la FHMM corresponde a una organización del trabajo que impone una serie de valores provenientes de la sociedad occidental y que niega la propiedad intelectual de las artesanas con más experiencia. Además, bajo esta forma de organización laboral y productiva las artesanas no tienen el control sobre factores clave para alcanzar la autonomía en los talleres, como lo son el acceso a la materia prima, el desarrollo de la creatividad, la distribución de la producción y la gestión de la comercialización, lo cual resulta contradictorio si partimos del hecho de que uno de los objetivos de la FHMM es precisamente el de lograr que los talleres artesanales se conviertan en espacios laborales autogestivos, luego de concluido el proceso de graduación.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, L. (2007). *Ecoturismo de pueblos indígenas: propuestas sostenibles*. Bolivia: Fondo Indígena.
- Aguilar, E. (2003). Entre lo global y lo local: La revitalización de la producción artesanal de España. *Artesanías de América*, 55. Cuenca: Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares.
- Alcocer, E. (2007). *El Ecoturismo Cultural dentro de una comunidad maya de Yucatán*. Tesis para optar por el título de Maestro en Ciencias en la especialidad de Ecología Humana, México: Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional-Unidad Mérida.
- Ancona, R. (Coord.). (1995). *Arquitectura de las haciendas henequeneras*. México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Andrade, E. (2013). Turismo cultural comunitario. *Cuadernos del Patrimonio Cultural y Turismo*, 19, 82-85.
- Augé, M. (2003). *Los no lugares. Espacios del anonimato, una antropología de la sobremodernidad*. Barcelona: Gedisa.
- Arroyo, R. (2011). La sociedad de ensueño del turismo. *Anuario de Turismo y Sociedad*, XII, 17-26.
- Ayala, M. E. (2008). *El desarrollo del turismo en Celestún, Yucatán, México y efectos en el medio ambiente*. México: Centro de Estudios de Desarrollo Sustentable y Aprovechamiento de la vida Silvestre.
- Barabas, A. y M. Bartolomé. (1986). Desarrollo hidráulico y etnocidio: los pueblos mazateco y chinanteco de Oaxaca. En García C. y A. Medina (Eds.), *La quiebra política de la antropología social en México*. México: UNAM.
- Barbosa, S., et al. (2010). Organización y ecoturismo en ejidos del sureste mexicano. *Revista Estudios Agrarios*, México: Procuraduría Agraria.
- Barquero, J., et al. (2000). *Ecoturismo cimentado en la participación comunitaria, según el plan de manejo del refugio nacional de vida silvestre Gandoca-Manzanillo*, Costa Rica: ANAI.
- Bartolomé, M. y A. Barabas. (1998). Recursos culturales y autonomía étnica. La democracia participativa de los kuna de Panamá. *Alteridades*, 8(16), México.
- Baudrillard, J., y M. Guillaume. (2000). *Figuras de la alteridad*. México: Ediciones Taurus.

- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. México: FCE.
- Bauman, Z. (2008). *Comunidad en busca de seguridad en un mundo hostil*. Madrid: Siglo XXI.
- Becerra, A. (1998). Conservación de suelos y desarrollo sustentable ¿utopía o posibilidad en México? *Terra Latinoamericana*, 16(2), 173-179.
- Beck, U. (1998). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Breglia, L. (2006). *Monumental ambivalence. The politics of heritage*. Austin: University of Texas Press.
- Breglia, L. (2009). Hacienda Hotels and other ironies of luxury in Yucatán, Mexico. En M. Baud *et. al.*, *Cultural tourism in Latin America. The politics of the space and imagery*. Amsterdam: CEDLA, Brill, 141-160.
- Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Barcelona: Siglo XXI.
- Castilla, D., y A. Inciarte. (2004). La naturaleza de la acción participativa y la formación para participar. *Espacio abierto*, 13(002), 249-275.
- Chak, A. (2000). *A guide to monitoring and evaluating adolescent reproductive health programs*. EUA.
- Chambers, E. (2000). *Native tours. The anthropology of travel and tourism*. United States: University of Maryland, Waveland Press.
- Charry, C. I. y S. López. (2004). Las fundaciones comunitarias en México y el mundo. *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 2(004), México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, 9-45.
- Cisneros, P. (2008). Descentralización de la gestión ambiental. Reflexiones desde experiencias de conservación en América Latina y el Caribe. *ECOCIENCIA*.
- Clavé, S., y F. González (Eds.). (2007). *A propósito del turismo. La construcción social del espacio turístico*. Barcelona: Editorial UOC.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2013). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Consejo Nacional de Evaluación en la Política de Desarrollo Social. (2010). *Índice de rezago social para municipios y comunidades*. México: Consejo Nacional de Evaluación en la Política de Desarrollo Social.

- Cook, S. (1970). Price and output variability in a peasant-artisan stoneworking industry in Oaxaca, Mexico: An analytical essay in economic anthropology. *American anthropologist*, 72(4), 776-881.
- Cook, S. (1995). B. Traven and the Paradox of Artisanal Production in Capitalism: Traven's Oaxaca Tale in Economic Anthropological Perspective. *Estudios Mexicanos*, 11(1), 75-111.
- Cooper, C. (2004). Alternative tourism as a strategy for sustainable livelihood diversification: The case of Jalcomulco, Veracruz. *The International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability*, 4(2), 97-106.
- Córdoba, M., A. García y J. Córdoba. (2013). The uneven pragmatics "affordable" luxury tourism in inland Yucatan (Mexico). En Birtchnell y Caletrio. *Elite Mobilities*. Routledge.
- Cortés, X. (2013). Planificando un turismo y un patrimonio sustentables. *Cuadernos del Patrimonio Cultural y Turismo*, 24-32.
- De Kadt, E. (1991). *Turismo ¿pasaporte al desarrollo? Perspectivas sobre los efectos sociales y culturales del turismo en los países en vías de desarrollo*. Madrid: Endymion, 119-130.
- Delgado, M. (2009). Espacio público y comunidad. De la verdad comunitaria a la comunicación generalizada. En M. L. Guillén (Ed.), *La comunidad a debate. Reflexiones sobre el concepto de comunidad en el México contemporáneo* (pp. 39-60). México: El Colegio de Michoacán.
- Durkheim, E. (1973). *De la división del trabajo social*. Buenos Aires: Schapire.
- Duterme, B. (2008). Expansión del turismo internacional: ganadores y perdedores. En A. Castellanos y J. A. Machuca (Eds.), *Turismo, identidades y exclusión* (pp. 11-29). México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Eagleton, T. (1997). *Las ilusiones del posmodernismo. Espacios del saber*. Buenos Aires: Paidós.
- Financiera Rural. (2011). *Monografía del Henequén y Sisal*. México: Dirección General Adjunta de Planeación Estratégica y Análisis Sectorial, Dirección Ejecutiva de Análisis Sectorial.
- Fomento Cultural Banamex. (2007). *Revista rutas de viajeros*, 1, México: Fomento Cultural Banamex.

- Franco, A. (2003). Globalizar la salud. *Gaceta sanitaria*, 17(2), 157-163.
- Fundación Haciendas del Mundo Maya. (2007). *Fundación haciendas del Mundo Maya*. México: Red Latinoamericana de formadores de los pueblos indígenas.
- Fundación Haciendas del Mundo Maya. (2008). *Talleres artesanales*. Fundación Haciendas del Mundo Maya. México.
- Fundación Haciendas del Mundo Maya. (2012). *Desarrollo Humano Comunitario. Manual de metodología y participación antología de 10 años de experiencia comunitaria*. México: Fundación Haciendas del Mundo Maya.
- Galeano, M. (2000). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. Medellín: La Carreta Editores.
- García, G. et al. (2012). Distribución espacial de la marginación urbana en la ciudad de Mérida, Yucatán, México. *Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía*, 77, 89-106.
- González, A. (2006). La participación de las organizaciones comunitarias en el desarrollo local sostenible. Caso sector Guayapa, parroquia Curimagua, municipio Petit, Estado Falcón, Venezuela. *Multiciencias*, 6(003), 250-256.
- González, A. (2008). Ética y valores en la participación y organización comunitaria como bases de la estrategia gerencial para el desarrollo local sostenible. *Multiciencias*, 8(002), 205-212.
- Goode, W., y Hatt, P. (1972). *Métodos de investigación social*. México: Trillas.
- Grupo Plan. (2008). *Sustainable Tourism. Experiencing the Mayan World*. México: Fundación Haciendas del Mundo Maya.
- Guiddens, A. (1999). *La tercera vía. La renovación de la social democracia*. Madrid: Santillana.
- Harvey, D. (1996). *Justice, nature and the Geography of difference*. Massachusetts: Blackwell.
- Heras, P. (Ed.). (2008). *La acción política desde la comunidad*. Barcelona: Graó.
- Hernández, J. (2006). Producción de singularidades y mercado global. El estudio antropológico del turismo. *Boletín Antropológico*, 24(66), 21-50.

- Honey, M. (1999). ¿Treading lightly? Ecotourism's impact in the environment. *Environment*, 41(5), pp. 4-12.
- Hourtart, F. (1997). *El mundo actual. Religión, sociedad y mercado en el neoliberalismo (tres ensayos)*. México: UNAM.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010a). *Archivo histórico de localidades. Temozón*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010b). *Censo de población y vivienda 2010. Principales resultados por localidad*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Jameson, F. (1991). *El posmodernismo o la lógica cultural del capitalismo avanzado*. Buenos Aires: Paidós.
- Jensen, R. (2001). *Dream Society: How the coming shift from information to imagination will transform your business*, New York: Mc Graw Hill.
- Jiménez, L. (Ed.). (1994). *Desarrollo sustentable y participación comunitaria*. México: Universidad Autónoma de México.
- Kliksberg, B. (1999). Seis tesis no convencionales sobre participación. *Revista de Estudios Sociales*(4).
- Larraguibel, C. (2002). De la utopía a la acción: la construcción de la Sustentabilidad desde el espacio local (aportes ciudadanos al Desarrollo Sustentable. *Revista Mad*, 2.
- Lynch, K. (1985). *La imagen de la ciudad*. Barcelona: Gustavo Gili.
- López, A., y G. Marín. (2010). Turismo, capitalismo y producción de lo exótico: una perspectiva crítica para el estudio de la mercantilización del espacio y la cultura. *Revista Relaciones*, XXXI (123). México, 219-258.
- López, G., y B. Palomino. (2008). El turismo como actividad emergente para las comunidades y pueblos indígenas. En A. Castellanos y J. A. Machuca (Eds.), *Turismo, identidades y exclusión* (pp. 31-49). México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- López, R. (1998). El desarrollo sustentable: ¿una utopía o una necesidad urgente? *Revista Complutense de Educación*, 9(2), 257-274.

- Luxury Collection (2013). *Historia y patrimonio*, Starwood Hotels, en línea
<http://www.starwoodhotels.com/luxury/about/detail.html?section=about&category=history_heritage&parentCategory=about>.
- Machuca, J. (2008). Estrategias turísticas y segregación socioterritorial en regiones indígenas. En A. Castellanos y J. A. Machuca (Eds.). *Turismo, identidades y exclusión*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, 51-95.
- Malo, C. (2004). Artesanía y Turismo. *Artesanías de América*, 56. Cuenca: Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares, CIDAP.
- March, I. (2001). Turismo alternativo en Chiapas, una alternativa adicional para apoyar el desarrollo social y la conservación de los recursos naturales. *Revista Derechos Humanos, Órgano informativo de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de México*(52).
- Marín, G. (2010). Turismo, globalización y mercantilización del espacio y la cultura en la Riviera Maya: un acercamiento a tres escenarios. En R. López (Ed.), *Etnia, lengua y territorio. El sureste ante la globalización* (pp. 17-56). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Marrero, J. Rosa, 1996, "Semejanzas y diferencias en la producción de bienes y servicios. Una reflexión sociológica a partir de la reestructuración de la actividad turística", en *Sociología del trabajo*, núm. 26, España, pp. 63-79.
- Marshall, C., y Rossman, G. (2006). *Designing qualitative research*. USA: SAGE.
- Martínez, J. (1999). *El capitalismo global. Límites al desarrollo y a la cooperación*. Barcelona: Icaria.
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Mauss, M. (1971). *Sociología y Antropología*. Madrid: Tecnos.
- Meadows, D. (2006). *Los límites del desarrollo: 30 años después*: Galaxia Gutenberg.
- Medina, M. (2006). Antiguas Haciendas Henequeneras. Territorios en disputa. En C. Morales, et al. (Coord.), *IV Congreso Nacional de Investigadores del INAH*. México, 359-371.

- Méndez, I., Guerrero, D., Moreno, L., y Sosa, C. (1993). *El protocolo de investigación: lineamientos para su elaboración y análisis*. México: Trillas.
- Moctezuma, P. (2002). *Artesanos y artesanías frente a la globalización: Zipiájo, Patamban y Tonalá*. México: El Colegio de San Luis, El Colegio de Michoacán, 223-229.
- Montes, R. (2013). Diversificación de la oferta turística. *Cuadernos del Patrimonio Cultural y Turismo*, 19, 88-92.
- Montoya, G., y J. F. Hernández. (2005). El desarrollo sustentable: ¿sigue siendo una utopía? *Revista Ecofronteras*(24), 20-24.
- Novelo, V. (2002). Ser indio, artista y artesano en México. En *Espiral, estudios sobre Estado y sociedad*, IX (25). México, 165-178.
- Novelo, V. (Coord.). (2003). *La capacitación de artesanos en México, una revisión*. México: Plaza y Valdés Editores.
- Novelo, V. (2008). La fuerza de trabajo artesanal mexicana, protagonista ¿permanente? de la industria. *Alteridades*, (18) 35. México: UAM-Iztapalapa, 117-126.
- Ojeda, O. (1999). La cooperación ambiental internacional en la era de la globalización. En R. Varela (Ed.), *Globalidad, una mirada alternativa* (pp. 97-151). México: Miguel Ángel Porrúa.
- Organización de las Naciones Unidas. (1972). *Declaración de Estocolmo sobre el medio ambiente humano*. Estocolmo: Organización de las Naciones Unidas.
- Organización de las Naciones Unidas. (2002). *Declaración de Quebec sobre el ecoturismo*, Quebec: Cumbre Mundial del Ecoturismo, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- Organización Mundial del Turismo. (2007). Datos esenciales del turismo. Revisado en http://unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights07_sp_LR.pdf.
- Organización Mundial del Turismo. (2013). *Panorama del turismo internacional*. Organización Mundial del Turismo.
- Ortiz, J. (2001). *El impacto del parador turístico de la zona arqueológica en la comisaría de Dzibilchaltún, Yucatán*. Tesis de licenciatura. México: Facultad de Ciencias Antropológicas de la Universidad Autónoma de Yucatán.

- Ortiz, S. (2005). Decisions and choices: the rationality of economic actors. En Carrier, J. (Coord.). *A Handbook of Economic Anthropology*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 59-77.
- Ostrom, E. (2003). *Governing the Commons: The evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pérez-Ramírez, C., et. al. (2011). El turismo como intervención e implicaciones para las comunidades rurales. *Gestión turística*, 16, 229-264.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1993). *Informe sobre Desarrollo Humano*. Madrid: Centro de Comunicación, Investigación y Documentación entre Europa, España y América Latina (CIDEAL).
- Popkin, S. (1979). *The Rational Peasant. The political economy of rural society in Vietnam*. California: University of California Press.
- Ramírez, B. (2003). *Modernidad, posmodernidad, globalización y territorio. Un recorrido por los campos de las teorías*. México: UAM.
- Restrepo, S., y Gallego, M. (2005). La familia y su papel en la formación de los hábitos alimentarios en el escolar. Un acercamiento a la cotidianidad. *Boletín de Antropología*, 19(036), 127-148.
- Richards, G. (2003). Turismo creativo: ¿una nueva estrategia? En Ortega, E. (Ed.). *Investigación y estrategias turísticas*, Madrid: Thomson, 107-122.
- Robertson, R. (1995). Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity. En M. Featherstone, S. Lash y R. Robertson (Eds.). *Global Modernities*. London: Sage, pp 25-44.
- Rojas, A., Fernández, J., y Pérez, C. (1999). *Investigar mediante encuestas: fundamentos teóricos y aspectos prácticos*. Madrid: Trillas.
- Rojas, R. (1995). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdes.
- Rubio, A. (2000). *Turismo y desarrollo comunitario: nuevas ocupaciones, yacimientos de empleo y mercados de trabajo*. Ponencia presentada en el 6º Congreso mundial de ocio y desarrollo humano, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Salazar, N. (2005). Más allá de la globalización: la glocalización del turismo. *Política y Sociedad*, 42(1), 135-149.

- Santana, A. (1997). *Antropología y turismo ¿Nuevas hordas, viejas culturas?* Barcelona: Ariel Antropología.
- Selener, D. (1997). *Participatory action research and social change*. Nueva York: Cornell University Participatory Action Research Network.
- Tönnies, F. (1979). *Comunidad y asociación*. Madrid: Península.
- Urry, J. (2002). *The tourist gaze: leisure and travel in contemporary societies*. Londres: Sage.
- Valdez, R. (2013). Funcionamiento de los programas de turismo cultural en México. Algunas observaciones críticas. *Cuadernos del Patrimonio Cultural y Turismo*, 19, 33-40.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Vidal, T., y E. Pol. (2005). La apropiación del espacio: una propuesta teórica para comprender la vinculación entre las personas y los lugares. *Anuario de Psicología*. 36(3), Barcelona: Universitat de Barcelona, 281-297.
- Viola, A. (2000). La crisis del desarrollismo y el surgimiento de la antropología del desarrollo *Antropología del desarrollo, teoría y estudios etnográficos en América Latina*. Barcelona: Paidós.
- Wallerstein, I. (1984). The development of the concept of development. *Social Theory*, 2, 102-116.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Weber, M. (1972). *Fundamentos metodológicos de la Sociología*. Barcelona: Anagrama.
- Weber, M. (1974). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona: Península.
- Zárate, J. E. (2009). La comunidad imposible. Alcances y paradojas del moderno comunalismo. En M. L. Guillén (Ed.), *La comunidad a debate. Reflexiones sobre el concepto de comunidad en el México contemporáneo*. México: El colegio de Michoacán.

8. ANEXOS



Anexo 1

**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL INSTITUTO
POLITÉCNICO NACIONAL, UNIDAD MÉRIDA
DEPARTAMENTO DE ECOLOGÍA HUMANA**

**PROYECTO: Turismo de lujo, sustentabilidad y participación comunitaria.
Los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya.**

Encuesta a mujeres trabajadoras, artesanas y no artesanas

Objetivo: Mostrar las características socioeconómicas de las mujeres que laboran en los talleres artesanales de la FHMM y aquellas que trabajan en otros empleos para determinar si existen diferencias entre ellas.

Fecha	Localidad	Municipio	No. Folio
-------	-----------	-----------	-----------

1 Datos generales de la mujer

1.1	Nombre (opcional)		
1.2	Domicilio		
1.3	Edad		
1.5	Último grado de estudios		
	Primaria incompleta ()	Primaria terminada ()	Secundaria incompleta ()
	Secundaria terminada ()	Preparatoria inconclusa ()	Preparatoria terminada ()
	Carrera trunca ()	Carrera terminada ()	Carrera técnica ()

2 Unidad doméstica y bienes materiales

2.1	¿Con quién vive? (Número de integrantes y su posición en relación a la mujer)		
2.2	¿Quién es el jefe de familia?		
2.3	¿Cuántos cuartos tiene la vivienda sin contar baño y cocina?		
2.4	La mayor parte de la vivienda, ¿de qué está construida?		
	Piso	Tierra ()	Cemento () Cualquier recubrimiento()
	Paredes	Block ()	Bajareque () Lámina ()
	Techo	Cemento ()	Asbesto () Lámina de cartón ()
2.5	La vivienda cuenta con...		

2.5.1	Agua potable ()	Agua de pozo ()	Entubada ()	Toma ()
2.5.2	Excusado dentro de la vivienda ()	Letrina ()	Ambos ()	Nada ()
2.5.3	¿Con qué cocina?	Gas ()	Leña ()	Ambos ()
2.5.4	Refrigerador	Si () No ()		
2.5.5	Lavadora	Si () No ()		
2.5.6	Ventilador	Si () No ()		
2.5.7	Número de focos			
2.5.8	Televisión	Si () No ()	No.	Servicio de cable Si () No ()
2.5.9	Computadora	Si () No ()	No.	Internet Si () No ()
2.5.10	Teléfono fijo	Si () No ()	Teléfono celular	Si () No ()
2.5.11	Medio de transporte			
	Vehículo Propio ()	Motocicleta ()	Bicicleta ()	Transporte público ()
2.6	Cosas que de no tener su trabajo no hubiera comprado nunca			

3 Trabajo e ingresos económicos de la mujer

3.1	¿En qué trabaja?	
3.2	¿Tiene otro trabajo?	
3.3	¿Cuántas horas trabaja al día?	¿Cuál es su horario de trabajo?
3.4	¿Qué días de la semana trabaja?	
3.5	¿Trabaja todo el año o por temporadas?	
3.6	¿Cómo recibe su pago?	Semanal () Quincenal () Mensual () Por destajo ()
3.7	Aproximadamente, ¿cuánto gana?	
3.8	(Si no contesta la pregunta anterior, abordar de la siguiente forma)	
	De 1,000 a 4,000 pesos	
	De 5,000 a 9,000 pesos	
	10,000 o más	
3.9	¿Para qué le sirve el dinero que gana? (Contestar más de una opción)	
	Gastos de la casa ()	Educación de los hijos () Artículos personales ()
	Recreación ()	Compras a crédito () Ahorro ()

	Pago de deudas ()	Imprevistos ()	Ropa ()
	Alimentación ()		
3.10	¿Le alcanza con lo que gana?	Si () No ()	
3.11	Cosas que de no tener su trabajo no hubiera hecho nunca		

4 Participación en los talleres artesanales de la FHMM

(Preguntas para mujeres artesanas)

- 4.1** ¿En qué año ingresó a los talleres artesanales?
- 4.2** ¿Cuántos años lleva trabajando en ellos?
- 4.3** Familiares y parientes que trabajen en los talleres actualmente (especificar cuáles)
- 4.4** ¿Cómo se enteró de ellos?
- 4.5** ¿Cómo consiguió el empleo?
- 4.6** ¿Por qué decidió trabajar en los talleres artesanales?
- 4.7** ¿A qué se dedicaba antes de ingresar a los talleres artesanales?
- 4.8** ¿Cuál es la técnica(s) que trabaja?, ¿usted la(s) eligió o se la(s) asignaron?
- 4.9** ¿Su situación mejoró luego de haber entrado a los talleres artesanales?, ¿por qué?
- 4.10** ¿Cómo cree que será el futuro de los talleres artesanales?

(Preguntas para mujeres no artesanas)

- 4.11** ¿Conoce los talleres artesanales de la FHMM?
- 4.12** ¿Alguna vez trabajó en ellos?
- 4.13** En caso de responder que si, ¿por qué dejó de trabajar en ellos?
- 4.14** En caso de responder que no, ¿Por qué no le interesó trabajar en ellos?
- 4.15** ¿Cómo cree que será el futuro de los talleres artesanales?

(Pregunta para ambas)

- 4.16** ¿Su trabajo ha cambiado algún aspecto de su vida?, ¿por qué?

5 Observaciones y comentarios



Anexo 2

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, UNIDAD MÉRIDA DEPARTAMENTO DE ECOLOGÍA HUMANA

**PROYECTO: Turismo de lujo, sustentabilidad y participación comunitaria.
Los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya.**

**Guía de entrevista para la encargada del Área de Acción Social de la FHMM,
así como para la responsable del componente Emprendimientos
Productivos.**

Objetivo: Conocer el origen de los proyectos productivos para contrastar las nociones de sustentabilidad y participación comunitaria empleadas por la FHMM con las prácticas concretas que se desarrollan en los talleres artesanales.

I. Características de encuadre biográfico

1. Edad.
2. Estado civil.
3. Lugar de residencia, lugar de origen.
4. Estudios (nivel educativo).

II. Trayectoria en la FHMM

1. Año en que ingresó a la FHMM y cuántos años lleva trabajando.
2. Cómo consiguió el empleo.
3. Descripción de su trabajo.
4. Momentos más significativos de su trayectoria laboral en la FHMM.
 - Metas alcanzadas y no alcanzadas.
 - Asignaturas pendientes.
5. Intereses y expectativas que lo motivaron a trabajar en la FHMM.

III. Creación de proyectos productivos e implementación de los talleres artesanales

1. Surgimiento de la idea de proyectos productivos y talleres artesanales.
 - Objetivos a alcanzarse.
 - En qué consistió el diagnóstico previo (realización, resultados).
2. Criterios de selección de primeras localidades y en donde no hay hotel.
 - Primeras reacciones de la población (participación, resistencia).
 - Problemas dados (entre la población y en la FHMM).
3. Involucramiento en el proceso de implementación de los talleres.
4. Selección del tipo de artesanías por parte de la FHMM.
5. Selección de las técnicas por parte de las artesanas (cuántas manejan).
6. En qué consiste la capacitación técnica, administrativa y comercial.
 - Cómo se realiza.
 - Quiénes la reciben.
 - Selección de los maestros capacitadores.

IV. Participación y desarrollo

1. Conformación de los grupos de artesanas (cooperativas, invitaciones).
2. Participación de las artesanas en el diseño, ejecución y monitoreo.
3. Cómo se fomenta el desarrollo personal de las artesanas en los talleres.
4. En qué consiste la metodología de intervención y participación.
5. Principales problemas de las artesanas (personales, familiares, localidad)
 - Medidas para contrarrestarlos.

V. Comercialización y economía

1. Conformación del mercado de las artesanías.
 - Comercialización, distribución, puntos de venta, tiendas locales.
 - Papel de la cooperativa concentradora, su ubicación y selección.
 - Autonomía de las artesanas en la venta (¿venden por su cuenta?).
 - Comercio justo, intermediarios, decisión sobre los precios.
 - Forma de pago a las artesanas y distribución de los ingresos.
 - Registro de pagos e ingresos.
2. Estatus de instalaciones y servicios.
 - Cuál va a ser su situación después de que la FHMM se vaya.
3. Producción.
 - Origen de las materias primas y proveedores.
 - Existencia de distintas líneas de productos y estándares de calidad.
4. Empleos indirectos.
5. Instancias que han apoyado a los talleres de la FHMM.
 - Tipo de apoyos.
 - Mecanismos de gestión y obtención de recursos.

VI. Resultados

1. Principales resultados de los talleres artesanales en las comunidades.
2. Los talleres y su relación con:
 - El empoderamiento de las mujeres (cómo se manifiesta).
 - Nivel educativo.
3. Objetivos cumplidos, obstáculos a enfrentar y puntos débiles detectados.
4. Principales conflictos al interior de los talleres.

VII. Concepto clave

1. Sustentabilidad.
2. Desarrollo.
3. Participación comunitaria.
4. Empoderamiento.



Anexo 3

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, UNIDAD MÉRIDA DEPARTAMENTO DE ECOLOGÍA HUMANA

**PROYECTO: Turismo de lujo, sustentabilidad y participación comunitaria.
Los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya.**

Guía de entrevista a ex trabajador de Grupo Plan.

Objetivo: Conocer el origen de los proyectos productivos para contrastar las nociones de sustentabilidad y participación comunitaria empleadas por la FHMM con las prácticas concretas que se desarrollan en los talleres artesanales.

I. Características de encuadre biográfico

1. Edad.
2. Estado civil.
3. Lugar de residencia, lugar de origen.
4. Estudios (nivel educativo).
5. Actividad y/o situación económica actual.

II. Trayectoria en la FHMM

1. Año en que ingresó a la FHMM y cuántos años trabajó en ella.
2. Cómo consiguió el empleo.
3. Descripción de su trabajo.
4. Momentos más significativos de su trayectoria laboral en la FHMM.
 - Metas alcanzadas y no alcanzadas.
 - Asignaturas pendientes.
5. Intereses y expectativas que lo motivaron a trabajar en la FHMM.

III. Creación de proyectos productivos e implementación de los talleres

1. Surgimiento de la idea de proyectos productivos y talleres artesanales.
 - Objetivos a alcanzarse.
 - Cómo se ideó el modelo de participación y desarrollo empleado.
2. Involucramiento personal en el proceso de creación e implementación.
3. Proceso de implementación de los talleres artesanales.
 - Selección de primeras localidades (condiciones de cada una).
 - Primeras reacciones de la población (participación, resistencia).

IV. Metodología de trabajo y modelo de organización de la FHMM

1. En qué consisten, de dónde provienen.
2. Formas de organización de los empleados, participación y autonomía.
3. Conflictos al interior de la FHMM (ideologías, intereses, su expresión).
4. Motivos por los cuales dejó de trabajar en la FHMM.
5. Su opinión acerca del trabajo de la FHMM actualmente.



Anexo 4

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, UNIDAD MÉRIDA DEPARTAMENTO DE ECOLOGÍA HUMANA

**PROYECTO: Turismo de lujo, sustentabilidad y participación comunitaria.
Los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya.**

Guía de entrevista a los facilitadores comunitarios de la FHMM.

Objetivo: Conocer cómo se ha articulado la participación comunitaria en los talleres artesanales, con el fin de saber si existen grupos de poder o intermediarios que intervengan en ellos, y cómo se decide quiénes participan y quiénes no.

I. Características de encuadre biográfico

1. Edad.
2. Estado civil.
3. Lugar de residencia, lugar de origen.
4. Estudios (nivel educativo).

II. Trayectoria en la FHMM

1. Año en que ingresó a la FHMM y cuántos años lleva trabajando.
2. Cómo consiguió el empleo.
3. Descripción de su trabajo.
4. Momentos más significativos de su trayectoria laboral en la FHMM.
 - Metas alcanzadas y no alcanzadas.
 - Asignaturas pendientes.
5. Intereses y expectativas que lo motivaron a trabajar en la FHMM.

III. Participación en los talleres artesanales

1. Involucramiento en el proceso de implementación de los talleres.
2. Acciones para promover la participación en los talleres artesanales.
3. Cómo se fomenta el desarrollo personal de las artesanas.
4. Surgimiento de la idea de los facilitadores comunitarios.
 - Quiénes son, requisitos que deben cumplir, perfil vocacional.
 - Principales funciones y tareas, en qué consiste su trabajo.
 - Conformación de los equipos de facilitadores comunitarios (Son empleados, cumplen servicio social o prácticas).
 - Posición del facilitador en las localidades.
 - Su trabajo en los talleres, su relación con las artesanas.
 - Principales problemas a los que se enfrentan los facilitadores.

IV. Conceptos clave

1. Desarrollo, desarrollo de base y las diferencias entre ambos.
2. Cómo se lleva a la práctica el esquema de desarrollo de base.

3. Intervención comunitaria, investigación participativa.
4. Cómo se promueve la acción social, el rescate cultural y la reflexión.



Anexo 5

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, UNIDAD MÉRIDA DEPARTAMENTO DE ECOLOGÍA HUMANA

**PROYECTO: Turismo de lujo, sustentabilidad y participación comunitaria.
Los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya.**

Guía de entrevista a artesanas líderes de los talleres de la FHMM.

Objetivo: Determinar cómo se ha articulado la participación comunitaria en los talleres artesanales, con el fin de saber si existen grupos de poder o intermediarios que intervengan en ellos, y cómo se decide quiénes participan y quiénes no.

I. Características de encuadre biográfico

1. Nombre
2. Edad.
3. Estado civil.
4. Lugar de residencia, lugar de origen.
5. Estudios (nivel educativo).
6. ¿Con quién vive?

II. Trayectoria en la FHMM

1. Año en que ingresó a la FHMM y cuántos años lleva trabajando en ella.
2. Cómo se enteró del proyecto; cómo consiguió el empleo; por qué entró.
3. A qué se dedicaba antes de trabajar en los talleres artesanales.
- 4 Descripción de su trabajo.
5. Momentos más significativos de su trabajo en los talleres de la FHMM.
 - Metas alcanzadas, premios, participación en eventos.
 - Cosas que de no estar en los talleres no hubiera realizado nunca.
6. Problemas a los que tuvo que enfrentarse (familiares y en la comunidad).
 - ¿Se resolvieron?, ¿Cómo los resolvió?
7. Los talleres han cambiado algún aspecto de su vida, por qué.

III. Capacitación

1. Técnica(s) que trabaja, ¿la(s) eligió usted o se la(s) asignaron?
2. Capacitaciones que ha recibido a lo largo del tiempo.
 - Temas que más recuerda (por su utilidad, porque le han gustado)
 - Cómo se realizan, cómo se organizan.
 - Tipo de personas que la han capacitado, de dónde vienen. Si son extranjeros, ¿es fácil o difícil entenderles?
 - Principales aprendizajes, qué cosas ha aprendido además de las técnicas artesanales, cómo aplica estos aprendizajes a su vida diaria.
3. Para usted qué es la capacitación.

IV. Comercialización y economía

1. Conformación del mercado de las artesanías.
 - Comercialización, distribución, puntos de venta, tiendas locales.
 - Papel de la cooperativa concentradora, su ubicación y selección.
 - Autonomía de las artesanas en la venta (¿venden por su cuenta?).
 - Comercio justo, intermediarios, decisión sobre los precios.
2. Formas de pago y sueldos: ¿cómo y cuánto gana?
3. En qué utiliza el dinero que gana en los talleres, ¿siente que le alcanza?

4. Distribución de los ingresos al interior de los talleres.
 - A qué se destina el dinero de la venta de las artesanías.
 - Qué servicios pagan y cuánto pagan por ellos.
5. Cómo se registran los ingresos (ventas) y gastos.
6. Origen de las materias primas y proveedores.
7. Existencia de distintas líneas de productos y estándares de calidad.
8. Instalaciones de los talleres.
 - A quien pertenecen.
 - ¿Pagan renta?, ¿son prestados?
 - ¿Qué va a pasar con ellas luego de que la FHMM se vaya?

V. Participación en los talleres artesanales

1. Forma de organización en los talleres, división de actividades y tareas.
2. Quiénes toman las decisiones del funcionamiento del taller.
 - Cómo participan las artesanas, hasta dónde pueden decidir.
 - Cómo participan los facilitadores y otros empleados de la FHMM.
 - Mecanismos de promoción entre las artesanas (ascensos).
 - Flexibilidad de la estructura de trabajo.
3. La participación de los hombres en los talleres artesanales.
 - Por qué no hay; casos de quienes sí trabajan o quisieron trabajar.
4. Su posición en la comunidad.
 - ¿Se ha modificado? Positiva o negativamente.
 - La percepción del pueblo sobre las artesanas.
 - Involucramiento en otras actividades a partir de su trabajo, ¿cuáles?
 - Opinión de la comunidad sobre el trabajo de la FHMM.
 - ¿Los talleres han cambiado algún aspecto de su comunidad?
 - Su opinión sobre el trabajo de la FHMM en la comunidad.
5. Principales problemas y conflictos al interior de los talleres artesanales.
 - Principales razones.
 - Modo de enfrentarlos, consecuencias a nivel personal.
 - Grupos que median los conflictos.
6. Nueva etapa de trabajo sin el acompañamiento de la FHMM.
 - Cómo se va a llevar a cabo, ¿qué es la graduación?
 - ¿En qué seguirá apoyando la FHMM y en qué no?
 - ¿Qué pasará con la concentradora y la venta de mercancías?
 - ¿La FHMM les seguirá comprando las artesanías?

- ¿Las artesanas están capacitadas para enfrentar esto?
- Cuál es su opinión al respecto, cómo será el futuro de los talleres.



Anexo 6

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, UNIDAD MÉRIDA DEPARTAMENTO DE ECOLOGÍA HUMANA

**PROYECTO: Turismo de lujo, sustentabilidad y participación comunitaria.
Los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya.**

Guía de entrevista a ex artesanas que trabajaron en los talleres de la FHMM.

Objetivo: Determinar cómo se ha articulado la participación comunitaria en los talleres artesanales, con el fin de saber si existen grupos de poder o intermediarios que intervengan en ellos, y cómo se decide quiénes participan y quiénes no.

I. Características de encuadre biográfico

1. Nombre
2. Edad.
3. Estado civil.
4. Lugar de residencia, lugar de origen.
5. Estudios (nivel educativo).
6. ¿Con quién vive?

II. Trayectoria en la FHMM

1. Año en que ingresó a la FHMM y cuántos años trabajó en ella.
2. Cómo se enteró del proyecto; cómo consiguió el empleo; por qué entró.
3. A qué se dedicaba antes de trabajar en los talleres artesanales.
4. Descripción de su trabajo.
5. Momentos más significativos de su trabajo en los talleres de la FHMM.
 - Metas alcanzadas, premios, participación en eventos.
 - Cosas que de no estar en los talleres no hubiera realizado nunca.
6. Problemas a los que tuvo que enfrentarse (familiares y en la comunidad)
 - ¿Se resolvieron?, ¿Cómo los resolvió?
7. Los talleres cambiaron algún aspecto de su vida, por qué.

III. Capacitación

1. Técnica(s) que trabajaba, ¿la(s) eligió usted o se la(s) asignaron?
2. Capacitaciones que recibió a lo largo del tiempo.
 - Temas que más recuerda (por su utilidad, porque le han gustado)
 - Cómo se realizaban, cómo se organizaban.
 - Tipo de personas que la capacitaron, de dónde vienen. Si son extranjeros, ¿era fácil o difícil entenderles?
 - Principales aprendizajes, qué cosas aprendió además de las técnicas artesanales, cómo aplica estos aprendizajes a su vida diaria.
3. Para usted qué es la capacitación.

IV. Comercialización y economía

1. Conformación del mercado de las artesanías.
 - Comercialización, distribución, puntos de venta, tiendas locales.
 - Papel de la cooperativa concentradora, su ubicación y selección.
 - Autonomía de las artesanas en la venta (¿venden por su cuenta?).
 - Comercio justo, intermediarios, decisión sobre los precios.
2. Formas de pago y sueldos: ¿cómo y cuánto ganaba?
3. En qué utilizaba el dinero que ganaba en los talleres, ¿le alcanzaba?
4. Distribución de los ingresos al interior de los talleres.
 - A qué se destina el dinero de la venta de las artesanías.
 - Qué servicios pagan y cuánto pagan por ellos.
5. Cómo se registran los ingresos (ventas) y gastos.
6. Origen de las materias primas y proveedores.
7. Existencia de distintas líneas de productos y estándares de calidad.
8. Instalaciones de los talleres.
 - A quien pertenecen.
 - ¿Pagan renta?, ¿son prestados?
 - ¿Qué va a pasar con ellas luego de que la FHMM se vaya?

V. Participación en los talleres artesanales

1. Forma de organización en los talleres, división de actividades y tareas.
2. Quiénes toman las decisiones del funcionamiento del taller.
 - Cómo participan las artesanas, hasta dónde pueden decidir.
 - Cómo participan los facilitadores y otros empleados de la FHMM.
 - Mecanismos de promoción entre las artesanas (ascensos).
 - Flexibilidad de la estructura de trabajo.
3. La participación de los hombres en los talleres artesanales.
 - Por qué no hay; casos de quienes sí trabajan o quisieron trabajar.
4. Su posición en la comunidad.
 - ¿Se modificó? Positiva o negativamente.
 - La percepción del pueblo sobre las artesanas.
 - Involucramiento en otras actividades a partir de su trabajo, ¿cuáles?
 - Opinión de la comunidad sobre el trabajo de la FHMM.
 - ¿Los talleres han cambiado algún aspecto de su comunidad?
 - Su opinión sobre el trabajo de la FHMM en la comunidad.
5. Principales problemas y conflictos al interior de los talleres artesanales.
 - Por qué decidió dejar de trabajar en los talleres de la FHMM.
 - Problemas a nivel personal; cual es su relación actual con la FHMM.
 - Grupos que median los conflictos; grupos de poder que perjudiquen el trabajo en los talleres.
6. Nueva etapa de trabajo sin el acompañamiento de la FHMM.
 - Cómo se va a llevar a cabo, ¿sabe en qué consiste?
 - ¿En qué seguirá apoyando la FHMM y en qué no?
 - ¿Qué pasará con la venta de mercancías?

- ¿Las artesanas están capacitadas para enfrentar esto?
- Cuál es su opinión al respecto, cómo será el futuro de los talleres.
- ¿Qué es la graduación?