



019663
24

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Elementos significativos del quehacer colectivo
de mujeres campesinas en organizaciones
productivas : Estudio de caso.

T E S I S :

Que para Obtener el Grado de:
Maestría en Psicología Social

Presenta:

Araceli Mingo Caballero

Comité de Tesis :

Mtra. Olga Bustos
Dra. Patricia Corres
Dra. Fátima Flores
Dra. Graciela Hierro

Director de Tesis :

Mtra. Lorenia Parada-Ampudia

Director de la Facultad :

Dr. Juan José Sánchez Sosa



México D. F.

1995.

FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION	1
Capítulo I:	
ANTECEDENTES	1
- Marco teórico	1
1. El grupo operativo	2
2. El análisis institucional	4
- Marco de referencia	13
1. La crisis del campo y la actividad económica de las campesinas	13
2. La acción del Estado hacia las campesinas	23
3. El azaroso camino de las organizaciones productivas de campesinas	31
Capítulo II:	
METODOLOGIA	45
1. Las preguntas	45
2. Las hipótesis	45
3. El método	47
4. Los instrumentos	47
5. Criterios de selección del caso	51
6. Procedimiento	51
Capítulo III:	
RESULTADOS: EL CASO	56
- El contexto	56
- Acerca de las mujeres del grupo	59
- La trayectoria del grupo	65
1. Antecedentes	65

2. Cómo surgió el grupo	68
3. El camino recorrido	72
4. La lucha por el pago, una constante en este grupo	75
5. La disputa por la mitad del invernadero	88
- Práctica cotidiana y vida del grupo	92
- La vida externa del invernadero	100
- El liderazgo	103
- Instituciones y agentes promocionales	111
1. La institución	111
2. La docente	117
3. La organización campesina independiente	118
4. El promotor de la SEP	122
- Balance de la experiencia desde la perspectiva de las socias	124
1. El balance personal	124
2. El balance del colectivo	129
 Capítulo IV:	
INTERPRETACION Y DISCUSION DE RESULTADOS	133
- La dinámica grupal y sus aspectos determinantes	133
1. La impronta institucional	133
2. La influencia de otros factores en la dinámica grupal	147
3. Dinámica y futuro del grupo	152
- Dinámica interna del grupo: participación y liderazgo	164
1. Participación en la vida de la organización: problemas de orden general	164
2. Participación y funcionamiento cotidiano	167
3. Verticalidad y horizontalidad	170
4. El ejercicio del liderazgo	173
- La actividad promocional en el grupo	178
1. La institución responsable del programa	178
2. La organización campesina independiente	186
3. El promotor de la SEP	187

- Capacitación y formación en el grupo	190
1. Apoyo educativo	190
2. Formación en la práctica	202
 Capítulo V:	
CONCLUSIONES	211
 BIBLIOGRAFIA	217

INTRODUCCION

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

El reconocimiento de esta situación y la necesidad de ofrecer a las campesinas oportunidades de trabajo en sus propios poblados ha llevado a diversas dependencias gubernamentales a promover la formación de organizaciones productivas de mujeres.

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

En dichos trabajos se apuntaban problemas que impedían el logro de los objetivos buscados con el establecimiento de estas organizaciones, muchos de los cuales se apreciaba obedecían a la forma de trabajo de las instituciones responsables de su promoción.

A partir de lo observado en estos escritos se desprendió la necesidad y el objetivo de realizar una investigación que permitiera

conocer con profundidad el desarrollo de una de esas experiencias y, explorara detalladamente la relación entre grupo e institución promotora.

El estudio de caso aquí presentado aborda el análisis de una de estas organizaciones. Se trata de una empresa productora de flores formada por trece socias. Debido a que el relato de lo sucedido en esta agrupación permite apreciar el abuso cometido contra ellas por la institución promotora, se consideró prudente mantener su anonimato para evitarles posibles inconvenientes. Por ello, se omitió toda información que facilitara identificarlas como, por ejemplo, la relativa al estado de la República en donde se desarrolla el programa que da origen a establecimiento del invernadero, así como los nombres de las distintas personas involucradas en el acontecer de esta asociación.

El informe de la investigación está contenido en cinco capítulos.

En el de antecedentes se presenta, en primer lugar, las referencias teóricas que consideramos significativas para nuestro estudio. En particular, se retoman algunos conceptos centrales -- transversalidad, analizador, grupo-objeto-- desarrollados por el análisis institucional, corriente surgida en Francia y preocupada por el estudio de grupos y organizaciones en su realidad concreta.

En segundo lugar, y además de presentar los resultados de la revisión de las investigaciones en el tema, se incluyen datos relativos a la crítica situación por la que atraviesa el campo mexicano y, a la actividad económica de las campesinas. También, se señala los programas y acciones gubernamentales dirigidos a ellas

para proporcionarles fuentes de empleo en sus propias comunidades. Consideramos que la inclusión de esta información era necesaria para enmarcar nuestro análisis.

El segundo capítulo hace referencia a la metodología de investigación. En éste se puntualizan las preguntas e hipótesis en la base de nuestro estudio, así como el método utilizado, los criterios para la selección del grupo, un esbozo de los nueve instrumentos para recolectar la información y la descripción del procedimiento.

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

El cuarto capítulo contiene la interpretación y discusión de la información obtenida en el trabajo de campo. En este capítulo se pretende dar respuesta a las preguntas e hipótesis que guiaron la investigación.

En sus apartados se abordan, entre otros aspectos, la dinámica grupal, la participación de las socias, las formas de trabajo de los agentes institucionales y el efecto de esta experiencia en las socias.

Finalmente, en el último capítulo de se señalan las conclusiones.

I ANTECEDENTES

Marco Teórico

La relevancia otorgada dentro de la psicología social al estudio de los grupos se aprecia en los numerosos investigadores de este campo que se han ocupado de experimentar y teorizar sobre la materia. De los trabajos de revisión sobre la evolución que ha tenido este ámbito de reflexión e intervención elaborados por: Didier Anzieu y Jacques-Yves Martin, 1971; Jean Maisonneuve, 1985; Georges Lapassade y René Lourau, 1974; tomaremos algunos ejemplos de estudiosos de esta área y de los aspectos abordados por ellos.

La corriente dinamista surge con Kurt Lewin, psicólogo alemán que había sido uno de los miembros distinguidos de la Gestalt, emigró a Estados Unidos a principios de los años 30. De acuerdo con Anzieu (pp. 58-64), al llegar a este país conoce la psicología social experimental que nace entonces y va a influir profundamente en sus investigaciones. Lewin consideraba el método experimental como el único válido para verificar sus hipótesis. Son conocidas las investigaciones realizadas por él en las que reúne a individuos que formaran "grupos artificiales" donde introduce variables para estudiar los efectos que tienen en su comportamiento. El grupo artificial se convierte en la base de un trabajo posterior de aplicación de los hallazgos en los grupos reales: escuela, fábrica, etcétera.

El concibe al grupo como: "una realidad 'sui generis' irreductible a los individuos que la componen y a la similitud de sus

objetivos o de sus temperamentos. El grupo es un determinado sistema de interdependencia: a) entre los miembros del grupo, b) entre los elementos del campo (finalidades, normas, percepción del medio exterior, división de los roles, status, etc.)." Asimismo, es quien: "al análisis sistemático y científico de los caracteres generales de la vida de los grupos ha denominado 'dinámica de grupos' " (Lapassade: 61 y 69).

Dentro de la llamada corriente interaccionista destacan los trabajos de Bales quien: "quiere basar la investigación en una observación sistemática de los datos inmediatos, es decir, en los procesos de interacción entre individuos..." (Maisonneuve: 19).

La corriente psicoanalítica tiene como principales representantes a: "Los clínicos ingleses dedicados a las terapias de grupo (Bion), a la formación (Balint) o a la intervención (Jacques). Los trabajos de Bion, contribuyeron en gran medida a esclarecer los aspectos inconscientes de la vida colectiva." (Maisonneuve: 22).

1. El grupo operativo

Un psicólogo que no aparece mencionado en los textos anteriores es el argentino Enrique Pichon-Rivière. El hace aportaciones para la comprensión de la dinámica interna de los grupos, así como para desarrollar un trabajo dentro de éstos orientado a la modificación de la realidad en la que se inscriben. En la década de los 60 este autor publica varios escritos en los que refiere su experiencia de trabajo, sus hallazgos y propuestas.

El grupo operativo, técnica desarrollada por él, tiene como eje la tarea. Entendida ésta como el objetivo explícito que persigue alcanzar el grupo a través de su trabajo colectivo. Es ella a la que se otorga el papel de "líder del grupo". Pichon señala que junto a la tarea explícita existe otra de carácter implícito:

La técnica de grupos creada por nosotros, llamada de grupos operativos, se caracteriza por estar centrada en forma explícita en una tarea que puede ser el aprendizaje, la curación (en este sentido abarca los grupos terapéuticos), el diagnóstico de las dificultades de una organización laboral, la creación publicitaria, etcétera. Bajo esta tarea explícita subyace otra implícita, que apunta a la ruptura, a través del esclarecimiento, de las pautas estereotipadas que dificultan el aprendizaje y la comunicación, significando un obstáculo frente a toda situación de progreso o cambio (1983:152).

El supuesto de que parte Pichon cuando se refiere a la tarea implícita es que en todo sujeto sano o enfermo existen dos ansiedades básicas: el miedo a la pérdida y el miedo al ataque, las cuales se ponen en juego cuando los sujetos se enfrentan a una situación que escapa a su cotidianidad y a los hábitos de pensamiento y comportamiento que han desarrollado en la misma. Dice el autor:

Toda situación de aprendizaje, haciendo extensiva la noción de situación de aprendizaje a todo proceso de interacción, a todo tipo de manipuleo o apropiación de lo real, a todo intento de respuesta coherente y significativa a las demandas de la realidad (adaptación), genera en los sujetos dos miedos básicos, dos ansiedades básicas que hemos caracterizado como el miedo a la pérdida y el miedo al ataque: a) Miedo a la pérdida del equilibrio ya logrado en la situación anterior, y b) Miedo al ataque en la nueva situación en la que el sujeto no se siente adecuadamente instrumentado. Ambos miedos que coexisten y cooperan configuran, cuando su monto aumenta, la ansiedad ante el cambio, generadora de la resistencia al cambio.

Dicha resistencia al cambio se expresa en términos de dificultades en la comunicación y el aprendizaje. El desarrollo del grupo se ve obstaculizado por la presencia del

estereotipo en el pensamiento y la acción grupal. La rigidez y el estereotipo constituyen el punto de ataque principal (1983:210).

Nos parece que los señalamientos de Pichon a propósito de los dos tipos de tarea a encarar en el trabajo grupal, así como sobre el origen de las resistencias a los cambios que demanda la tarea explícita para su logro, dan luces para entender algunos de los comportamientos observados en grupos como el que es objeto de nuestra investigación.

2. El análisis institucional

Es a partir de la diversificación de los campos de intervención del psicólogo y de la toma de posición ideológica de éste que surge, en la Francia de la década de los 60, una nueva corriente en el trabajo con grupos y organizaciones que adopta el nombre de análisis institucional. Esta tiene entre sus principales representantes a Georges Lapassade y René Lourau.

Los antecedentes de esta corriente son la psicoterapia institucional y la pedagogía institucional.

A partir de los años 1940, psiquiatras innovadores adoptaron el hospital como objeto de estudio, su estructura, sus canales de comunicación y de no comunicación. Esta corriente, muy acentuada en Francia y en los países anglosajones, y luego en otros países, como Italia, ha dado origen a la psicoterapia institucional...

Paralelamente se inició una corriente de pedagogía institucional... Diferenciado en sus orígenes por la referencia al psicoanálisis (corriente psicoterápica), o a la psicología y a la sociología (corriente de la autogestión), este movimiento, sobre todo desde 1968, se institucionaliza bajo la forma de asociaciones, y enseñanza en la Universidades (Nanterre, Tours, Sorbonne, Vincennes).

A partir de 1962, aparece el análisis institucional como método de intervención sobre el terreno, y no ya solamente como método terapéutico o pedagógico. El campo de intervención es casi siempre el medio universitario (asociaciones de estudiantes, de profesores, de pedagogos), lo que nada tiene que extrañar en este período que preludia la crisis de 1968 (Lapassade y Lourau, 1974: 200 y 201).

El concepto de institución que desarrolla esta corriente se basa en el planteamiento del problema de "saber cómo el conjunto de las determinaciones sociales atraviesa la institución y recíprocamente, cómo las instituciones actúan sobre el conjunto de las determinaciones sociales" (ibid.: 193).

Retomando la dialéctica hegeliana Lourau define a la institución constituida por la articulación de tres momentos: universalidad, particularidad y singularidad (Lourau, 1991a: 10).

Después de revisar Lapassade y Lourau (1974: 190-198) las definiciones clásicas de institución, precisan el contenido de este concepto de la siguiente manera:

Para evitar la confusión que afecta los usos de este término, habrá que proponer un contenido tan riguroso como sea posible (sociológicamente), del concepto institución en cuanto forma que adopta la reproducción y la producción de relaciones sociales en un modo de producción dado.

a) En su momento de la universalidad, el concepto de institución tiene como contenido la ideología, los sistemas de normas, las "patterns", los valores que guían la socialización. Aislar este momento, como lo hace la sociología idealista y -al objeto de criticar el concepto de institución- el marxista "ortodoxo", supone seguir en la concepción positivista, trascendente, de la institución frente a las relaciones sociales reales.

b) En su momento de la particularidad, el contenido del concepto de institución no es otro que el conjunto de las determinaciones materiales y sociales que viene a negar la universalidad imaginaria del primer momento. Aislar este momento, tal como tienden a hacerlo, por un lado, el economismo, el subjetivismo por el otro (por ejemplo, la psicología de los grupos), supone caer bien en la ideología de las "necesidades", bien en una visión fenomenológica y

psicologista de "la interiorización" como base de la socialización.

c) En su momento de singularidad, en fin, el concepto de institución tiene por contenido las formas organizacionales, jurídicas o anómicas necesarias para alcanzar tal objetivo (la producción de una mercancía) o tal finalidad (la educación, el cuidado). Aislar este momento como lo hace la sociología organizacionista, supone dar autonomía a la racionalidad y la positividad de las formas sociales, en detrimento de la historia, de las contradicciones y de la lucha de clases (ibid.: 198 y 199).

...El primer momento de la institución es la universalidad, lo instituido, la ley impuesta a todos; el segundo momento es el de los deseos que van contra esa ley (instituyente, particularidad); el tercer momento es el de tomar en cuenta estos deseos, inscritos ahora en un "marco de coherencia", por tanto, la mayor parte del tiempo reducidos (Vielle, 1990: 8).

Entre los conceptos importantes desarrollados por el análisis institucional y que están en la base de sus aportaciones, diferenciándolo de otros métodos de intervención y de estudio de diversos tipos de colectividades están, además del de institución y los tres momentos en que se descompone (universalidad o de lo instituido, particularidad o de lo instituyente, singularidad o de la institucionalización), el de "transversalidad" y el de "analizador".

En relación al término transversalidad encontramos las siguientes precisiones:

Es el fundamento de la acción instituyente de los agrupamientos, en la medida en que toda acción colectiva exige un enfoque dialéctico de la autonomía del agrupamiento y de los límites objetivos de esa autonomía. La transversalidad reside en el saber y en el no saber del agrupamiento acerca de su polisegmentaridad (Lourau, op cit.: 267).

La posibilidad de un grupo de definirse en oposición a la determinación institucional, así como a la ideología grupista constituye el acceso a su transversalidad. La transversalidad se define en oposición a la verticalidad y a la horizontalidad de las relaciones que se dan en los grupos. Definamos estas relaciones. Las primeras son aquellas que se dan en el grupo determinado por las instituciones. Este grupo

no se reconoce a sí mismo ninguna existencia independiente, fuera de las que le confieren las instituciones o agrupamientos exteriores. Este tipo de grupo se estructura por el lugar que ocupa en la división del trabajo, en las jerarquías de poder y, sobre todo, por la verticalidad de sus relaciones... En el otro extremo tenemos la ideología grupista, otro tipo de grupo que en oposición al primero tiende a construir la imagen ideal del grupo, de la coherencia absoluta, de la pertenencia única y omnipotente que rechaza toda exterioridad. Este se caracteriza así por la horizontalidad de sus relaciones y por la negación de todo vínculo institucional (Chamizo y Jiménez, 1982: 10).

El problema de la transversalidad hace aparecer al grupo, entonces, como un grupo abierto, permanentemente atravesado por fuerzas cuyo origen es muchas veces desconocido, y articulado por el no-saber de estos mismos atravesamientos. De aquí la crítica socioanalítica a los diversos métodos grupales que, en su mayoría desconocen esta dimensión. Aparece un grupo determinado por y desde lo social, pero al mismo tiempo es capaz de dar formas específicas y de curvar, desde su propio proyecto, dichas determinaciones (Manero, 1990: 142).

"Analizador", es un concepto que define la posibilidad que en un momento da una persona o un suceso a un agrupamiento u organización de acceder al reconocimiento de los atravesamientos que juegan un papel determinante en la situación que guardan estos colectivos en la estructura en que están inscritos.

Se denominará analizador a lo que permite revelar la estructura de la institución, provocarla, obligarla a hablar. (Lourau, op cit.: 282)

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

En la práctica del análisis institucional sólo se puede avanzar con la condición de ubicar dentro del campo del análisis dispositivos que deben catalizar las significaciones y permitir cercar y luego analizar lo que justo hasta entonces estaba disperso y disimulado en el conjunto del sistema. La ubicación de los analizadores ya forma parte del análisis. Es el trabajo primero y principal de aquellos a los que en las ciencias humanas de hoy se llama analistas" (Lapassade, 1979: 30).

Esa represión de la sociedad instituyente por la sociedad instituida y ese "olvido" (de los momentos instituyentes) no pueden ser despejados por un análisis intelectual y meramente teórico ni por una "toma de conciencia". El despejo de la represión supone, por el contrario, crisis y acciones: es el trabajo de los analizadores sociales... No es el análisis quien puede preparar la crisis de las instituciones; al contrario, la crisis de las instituciones provoca el análisis, lo produce y lo socializa. Dentro de esta perspectiva, se puede decir que el trabajo de los analizadores precede y fundamenta el de análisis (Lapassade, 1980: 166-167).

En relación al "anizador" vale la pena aclarar que Pichon desarrolla un concepto equivalente: "el emergente".

...Podemos afirmar que todo proceso implícito llega a manifestarse por la aparición, dentro del campo de observación, de una cualidad nueva en ese campo, a la que denominaremos emergente, y que nos remite como indagadores, a un acontecer implícito, ...a un orden de hechos subyacentes..." (Pichon-Rivière, 1983: 128).

Dice Lourau: "...Felizmente existen los analizadores y su 'hermanos gemelos', los emergentes según Pichon-Rivière: los puntos sensibles son así, simultáneamente, los puntos de palanca para cambiar el mundo..." (Lourau, 1991b: 3).

El "grupo-objeto" es otro concepto desarrollado por esta corriente tomando en cuenta los aportes de Felix Guattari. Consideramos que tal término abre una perspectiva importante para el análisis de grupos que, como las microempresas formadas por mujeres y cuyo surgimiento está promovido primordialmente por agencias gubernamentales, nacen con el propósito declarado de constituirse en asociaciones económicas controladas por las propias socias. En relación a este tipo de grupos Lourau señala que son:

...Agrupamientos que no se reconocen a sí mismos ninguna existencia efectiva, fuera de las que les confieren instituciones o agrupamientos exteriores a los que se asigna la misión de producir las normas indispensables para el grupo-objeto, y de controlar y sancionar el respeto o la falta de respeto hacia esas normas exteriores...Agrupamientos

definidos por el lugar que ocupan en la división del trabajo y, por consiguiente, en las jerarquías del poder.

Más adelante este mismo autor agrega que en estos grupos:

...Hay negación de la transversalidad constitutiva de todo agrupamiento humano...La transversalidad reside en el saber y el no saber del agrupamiento acerca de su polisegmentaridad. Es la condición indispensable para pasar del grupo-objeto al "grupo-sujeto" (Lourau, op cit.: 266-267).

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

Como puede apreciarse, el no-saber, el desconocimiento de un grupo sobre lo que son sus atravesamientos, sobre todo aquello (su verticalidad y horizontalidad) que lo determina, constituye el sustento de la heteronomía que da lugar a la existencia de los grupos-objeto. Es decir, a los grupos sometidos al cumplimiento de una ley externa ("grupos de trabajo", por ejemplo los que se encuentran en una empresa) o, a aquellos que han desarrollado una fantasía de autonomía absoluta en relación a la instituciones que juegan en forma determinante en su conformación, la cual los lleva a rechazar, a desconocer el papel que en ellos juega la exterioridad ("grupos de base", por ejemplo las bandas o las sectas). " En los dos casos de grupo-objeto que se acaba de evocar, hay negación de la transversalidad constitutiva de todo agrupamiento humano" (Lourau, op cit.: 226-227).

Para el análisis institucional, frente a este no-saber que caracteriza a los grupos-objetos:

... La transversalidad designa la estructura propia de los grupos-sujetos... La transversalidad tiende a instaurarse cuando se efectúa una comunicación máxima entre los diferentes niveles jerárquicos y, sobre todo, en los diferentes sentidos.

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

Vale la pena destacar que si bien el no-saber es un aspecto definitorio de los grupos-objeto, el acceso de éste a su transversalidad, a sus determinaciones, es condición necesaria pero no suficiente para que éste transite a la condición de grupo-sujeto. "...El acceso al grupo-sujeto no se efectúa solamente a través de la "toma de conciencia", la "revelación", la "conversión" o "iluminación" del grupo-objeto, alcanzada gracias a ese "mesías" por fin reconocido que sería el analizador tomado en sí mismo..." (Lourau, op cit.: 283). Por tanto, además se requiere que el grupo tenga la capacidad de alterar mediante su acción y conforme a su proyecto, las determinaciones que lo atraviesan.

En un trabajo de Michel Bernard (op cit.) que aborda las condiciones de surgimiento de los grupos de acción o grupos-sujetos, y en el que centralmente retoma los postulados de Lourau y Guattari, encontramos lo siguiente:

El reconocimiento de que si bien "el peso de lo instituido tiende a transformar los grupos en grupos de trabajo -a someterlos a la producción de un trabajo-" (p. 34), este tipo de grupo (G.T.) no da cuenta, ni coincide con la totalidad de los grupos reales. De aquí la necesidad de considerar dentro de éstos la existencia del llamado grupo base (G.B.), y del papel que puede cumplir éste (caracterizado

por el privilegio que da a la horizontalidad y a las relaciones entre sus miembros, así como por la negación a reconocer lo instituido) en momentos de crisis en la descodificación del discurso del G.T..

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

Se dirá que la instancia G.B. es "reprimida" en el grupo real, "el agente represor" es la instancia G.T., el peso de lo instituido. En cierto momento de la crisis, la instancia G.B. pasará de la fase de contenido latente del grupo real a la fase de contenido manifiesto, es decir, tomará la palabra. A partir de ese momento, el G.T., que sostenía un discurso "autista" sobre sí mismo, se verá confrontado con otro tipo de discurso (p. 37).

Para explicar la forma en que se constituye y opera el "anti-discurso" del G.B., Bernard retoma lo que Lourau establece sobre los tres tipos de desviantes: ideológico, libidinal y organizacional que cumplen la función de analizadores al interior de un grupo:

El tipo más habitual es el desviante ideológico, que emite dudas sobre las finalidades y la estrategia general de la organización, intentando agrupar a otros heresiarcas ideológicos. Constituye el segundo tipo el desviante libidinal, que ocupa demasiado lugar en la estructura libidinal del grupo y, con su sola presencia, arroja dudas sobre la seriedad de la ideología o de la organización. El tercer tipo es precisamente el desviante organizacional, que ataca de frente -y ya no por intermedio de desacuerdos teóricos o de comportamientos físicos ansiógenos- el punto donde los problemas puramente prácticos y materiales confluyen con las cuestiones más teóricas: la organización (Lourau, 1991: 280-285).

Para Bernard, la expresión del deseo del G.B. que trastoca y cuestiona la universalidad imaginaria de lo instituido desde la que opera el G.T., se ve favorecida por el efecto analizador que produce el desviante libidinal, también llamado analizador poético.

El analizador poético opera las más de las veces con su cuerpo frente a la universalidad imaginaria del discurso erudito que arroja en lo insignificante el deseo del cuerpo. Siempre opera mediante la transgresión de reglas a menudo implícitas y parcial o totalmente interiorizadas por los miembros del grupo. Por ello esas reglas pasan ellas mismas de la fase de contenido latente a la fase de contenido manifiesto del grupo real: condición necesaria para que dichas reglas sean cuestionadas y arrojadas al término de un análisis que sólo se efectúa en situación de crisis y que es producido por la crisis. Por eso hablamos de crisis-análisis. Esas reglas interiorizadas tienen por función reducir el campo de la realidad a la universalidad imaginaria de lo instituido; ya que la universalidad imaginaria de lo instituido crea ese sitio donde, como lo escribe Guattari, "su deseo es reducido a no mostrar más que la punta de una falsa nariz..." (Bernard, op cit.: 40).

Ahora bien, "El papel desempeñado por el atípico libidinal como analizador poético, verosímilmente, no es más que uno de los aspectos que adopta la acción del G.B. en su desconstrucción de lo instituido..." (ibid.: 41).

Cabe aclarar que si bien la expresión de un "deseo sofocado", reprimido, crea condiciones favorables al cuestionamiento de lo instituido, lo universalizado: tal expresión, de acuerdo con Bernard: "...no crea, ni mucho menos, las condiciones suficientes para su realización" (ibid.: 42).

La posibilidad de realización del deseo supone tanto que el grupo lo reconozca y lo asuma como tal, como que sea capaz de llevar a cabo una acción fuera del imaginario a que ha estado sometido: el de su autonomía absoluta o el de su imposibilidad de tener una existencia propia, independiente de las instituciones que lo someten. Es decir, requiere constituirse en un grupo-sujeto o grupo de acción.

(Los grupos de acción) Son los grupos-sujetos o fundadores de sí mismos a partir de la asunción de una ley interna, definidos por Guattari en oposición a los grupos sometidos: Los grupos-sujetos se proponen interpretar su propia posición y están constituidos en una perspectiva de impugnación y de lucha sobre la base de una práctica concertada de análisis y

de investigación... El grupo-sujeto se esfuerza por tener un asidero sobre su conducta y trata de elucidar su objeto, recuperar su ley interna, su proyecto, su acción sobre otros grupos; a partir de ese momento, se vuelve capaz de marcar una ruptura en los procesos identificatorios que crean el no-saber. Para Guattari, el pasaje a la fase del grupo-sujeto se efectúa con la superación de su propia fantasía de grupo (ibid.: 43).

Consideramos que este recorrido por los conceptos de transversalidad, analizador, grupo-objeto y grupo-sujeto desarrollados por el análisis intitucional, ofrece la posibilidad de apreciar el aporte que hace esta corriente para la comprensión del devenir de los grupos reales. Los cuales están permanentemente presionados por la institucionalidad en la que están inscritos a someterse a una legalidad, a una reglamentación, considerada y pregonada como válida para todos, y cuya imposición reprime la eclosión y el reconocimiento de los deseos particulares contenidos en los grupos, y obstaculiza el desarrollo de acciones alternativas que niegan y enfrentan la supuesta universalidad de lo instituido.

Marco de referencia

1. La crisis del campo y la actividad económica de las campesinas.

a) La crisis del campo

La aguda crisis por la que atraviesa el campo mexicano puede apreciarse en la evolución del PIB en las últimas décadas. De acuerdo con información del INEGI en 1970 el sector agropecuario y forestal

representaba el 11% del PIB nacional, para 1990 sólo el 7%; entre 1970 y 1980 tuvo una tasa de crecimiento de 3.7, entre 1985 y 1990 fue de -1.1 (Chávez, 1993: 234).

La magnitud alcanzada por la cartera vencida de los productores rurales y el incremento acelerado de ésta en los últimos años, es otro indicador de la crisis. La Confederación Nacional Campesina (CNC) y los Fidelcomisos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA) afirman que en el sexenio actual dicha cartera se incrementó en 1,119%, pues pasó de 395.1 a 4,786 millones de nuevos pesos (El Financiero, 23/10/93: 3). Este fenómeno hace patente la descapitalización del campo y ha impulsado la agrupación y lucha de los afectados para negociar los términos del adeudo. La amplia resonancia que tuvo en otros estados de la república (Chihuahua, Colima, Sinaloa, Zacatecas, Aguascalientes, Baja California, Querétaro e Hidalgo, entre otros) la actividad desplegada durante 1993 por el movimiento "El Barzón" (inicialmente formado por poco más de cuatro mil productores jaliscienses, principalmente pequeños propietarios) para demandar la reestructuración de las carteras, da cuenta del extenso número de personas que enfrentan este problema (cfr. El Financiero, 23/10/93 b; Velázquez y García, 26/X/1993).

Otra cara de la crisis es la reducción que han sufrido los ingresos de las familias de este sector, debido, por un lado, a la baja en el precio de garantía de los productos agrícolas: de 1980 a 1988 el maíz bajó de 2.9 a 2.4, el frijol de 8.0 a 4.6, el trigo de 2.3 a 2.1 y el arroz de 3.0 a 1.6 miles de pesos de 1978 por tonelada (Consejo Consultivo del Programa Nacional de Solidaridad, citado por Chávez, op cit.: 233). Por otro lado, a la caída de los salarios

mínimos para los trabajadores del campo: calculados en pesos de 1978 el salario real en 1970 era de 75.74, en 1980 de 86.11 y para 1987 de 54.41 (Calva, 1988:28).

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

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

Entre 1980 y 1990 la población urbana tuvo una tasa media de crecimiento de 2.7% mientras la rural fue de 0.3% a pesar de que la tasa de natalidad fue superior en el campo (Télliez, op cit.: 27). Entre 1984 y 1989 la población del campo pasó del 32 al 25% (Székely, 1994: 33). En 1990 las tres cuartas partes de quienes emigraban en México procedía, en su mayoría, de entidades federativas con una alta

proporción de zonas rurales, por ejemplo: Guanajuato, Zacatecas, Hidalgo, Veracruz, Oaxaca, Durango y San Luis Potosí.

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

- La insuficiencia de tierras de que dispone un alto número de familias campesinas se hace patente en cálculos como los siguientes: el 50% de los propietarios de tierras cultivan parcelas de 1.7 hectáreas en promedio, y el 72% de ellos son ejidatarios (FIDA, 1994, citado por Carrasco y Hernández, 1994:55). El 46% de los ejidatarios dispone de una extensión promedio de tierra de 1.1 hectáreas, mientras el 5% cuenta con un promedio de 72 hectáreas (Flores, et.al., 1994: 213,214).

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

mexicana se incrementó en 6.18% (El Financiero, 11/IV/94:1), cabe suponer que las condiciones de vida en el campo se han agravado.

- Para hacer equivalente el poder adquisitivo con respecto al salario de un jefe de familia campesina en 1975, en 1985 requerían emplearse, además del padre, la madre y un hijo (Arizpe, et.al.; 1989: 252). En el ciclo 89-90 en el Valle de Culiacán el 33.37% de la población incorporada al trabajo agrícola tenía menos de 15 años; en el Valle de San Quintín, en el ciclo 1991-1992 el porcentaje de niños trabajadores llegó al 35.7% (Arroyo, et al., citado en Sánchez y Arroyo, 1993: 161). En una muestra de 580 familias cuyos miembros trabajaron en el Valle de Culiacán durante la temporada 1993-1994, Amparo Muñoz encontró que el 34.26% de ellos eran menores de 14 años (1994: 59).

- Un informe del Instituto Nacional de Nutrición afirma que el número de niños de uno a cuatro años con desnutrición severa en el medio rural pasó de 7.7% en 1979 a 15.1% en 1990 (El Financiero, 15/IV/94: 25).

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

b) Actividad económica de las campesinas

Tradicionalmente, en las unidades de economía campesina; es decir, en aquellas en donde la totalidad o el grueso de la producción obtenida en la parcela se dedica al autoconsumo, las mujeres se han hecho cargo no sólo del cuidado de los niños y de la realización de las tareas domésticas; sino que también participan en algunas labores productivas no remuneradas, tales como la siembra de la milpa, la recolección de frutos y la crianza de animales como aves, cerdos y conejos. Sin embargo, la repercusión que ha tenido desde hace tiempo la crisis en los ingresos familiares ha alterado tal situación, pues ha obligado a un número creciente de mujeres a incorporarse al desarrollo de otras actividades para obtener una remuneración, ya sea en su propia comunidad, en sitios cercanos a ésta, o en otros lugares del país o del extranjero. Entre las ocupaciones que llevan a cabo están: comerciantes en pequeña escala, empleadas domésticas, jornaleras y obreras.

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

Algunos elementos ilustrativos de las formas que adopta la inserción de las campesinas en los mercados de trabajo rurales,

especialmente en los cultivos comerciales, y de sus condiciones de vida en ellos son los siguientes:

En el caso de los mercados de trabajo hortícola de San Quintín, B.C., Autlán, Jal. y Villa Arista, S.L.P., en donde el 57% de las personas ocupadas son mujeres, el número de "no solteras" es de 48, 38 y 27.5 por ciento respectivamente. En la distribución por grupos de edad resalta que el 16.7% tiene menos de 14 años, el 36.2% entre 15 y 19 años y el 15.6% entre 20 y 24 años (Barrón, 1993a: 6,7).

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

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

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

Puesto que las mujeres no cuentan con incapacidad por gravidez, ni con servicios médicos durante el embarazo, se ven forzadas a trabajar hasta el último día de gestación y regresar 15 días después del parto, llevando consigo al niño o dejándolo al cuidado de otro hijo de corta edad. La información recabada en Sinaloa, durante el ciclo 90-91, reportó 745 embarazos y 52 abortos en 35 unidades agrícolas y 118 partos atendidos en el campo, en 40 unidades agrícolas (Sánchez y Arroyo, op cit.:163).

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

Sobre la influencia que ha tenido la cultura patriarcal en las posibilidades de acceso de las campesinas a una parcela se observa que: hasta 1971 la ley precisó el derecho de las mujeres a la tierra a través de una dotación directa. Asimismo, hasta ese año se incorporó en la Ley Federal de la Reforma Agraria (artículos 103, 104 y 105) los ordenamientos para el establecimiento de las Unidades Agrícolas Industriales para la Mujer (UAIM) en los ejidos. La Ley Agraria, derivada de las modificaciones hechas en 1992 al artículo 27 constitucional, señala en su artículo 12: "Son ejidatarios los hombres y las mujeres titulares de derechos ejidales".

A pesar del reconocimiento que la ley otorga a las mujeres como posibles poseedoras individuales de tierra, los valores y costumbres imperantes en el medio rural, así como las prácticas seguidas en el

otorgamiento de las parcelas han dado por resultado que haya pocas ejidatarias; se calcula que son el 15% del total de titulares. Al respecto encontramos:

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

Culturalmente a las mujeres dentro de los padrones de solicitantes (de tierra) no se les otorga, ya que no se les considera como jefas de familia" (MUSOL, op.cit.: 23).

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

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

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

Las condiciones de vida cada día más difíciles redundan en una tensión creciente. Para la mujer pobre las incertidumbres son muchas: reducción del ingreso, búsqueda de la más variadas formas para complementar el ingreso chocan con dificultades para obtener una ocupación; cuando la obtiene, vienen las dificultades del cuidado de los hijos pequeños; recurso al trabajo de los niños, frecuentes necesidades de opción fundamentalmente relacionadas con la supervivencia: selección de cortes, sustituciones o racionamiento en la dieta...

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

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

2. La acción del Estado hacia las campesinas: los proyectos productivos.

a) El surgimiento de las UAIM.

Frente a la evidencia de la crisis del campo, con la Ley Federal de la Reforma Agraria (LFRA) que surge en 1971, el presidente Luis Echeverría, intenta dar una base jurídica para favorecer el desarrollo económico de los ejidos y comunidades. Es en ella que se incorpora lo relativo al establecimiento de las UAIM:

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

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

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

Con el establecimiento de las UAIM en la LFRA se reconocía la necesidad de abrir oportunidades de empleo remunerado a las mujeres en sus propias comunidades y la de facilitarles el desarrollo de algunas de las tareas reproductivas que absorben muchas de sus energías; sin embargo, la escasa importancia y apoyo que en la práctica se ha dado a su desarrollo y a resolver los problemas tanto

económicos como de otra naturaleza se revela en datos como los siguientes (mismos que serán ampliados más adelante):

En un estudio de carácter exploratorio llevado a cabo por el Programa de Mujeres en Solidaridad en 18 estados de la república, en 2125 ejidos de los 22000 existentes, en 2218 UAIM de las 6181 que la Secretaría de la Reforma Agraria (entidad responsable de su organización) tiene registradas en su padrón nacional, es decir, en el 36% de las UAIM supuestamente existentes, se encontró que sólo el 32% de ellas estaban activas. La situación que presentaban las restantes es la siguiente: 31% inactivas, 14% habían desaparecido y 23% resultaron inexistentes.

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

También se encontró que el porcentaje de socias que reciben un ingreso regular es: 10% en forma semanal, 3.14% quincenal y 2.22% mensual. De las que reciben un ingreso regular, 76.56% obtienen menos de un salario mínimo, 18.3% un salario mínimo, y 5.1 un ingreso mayor. Frente a estos datos no resulta sorprendente que el 40.8% de las integrantes hayan abandonado sus grupos (MUSOL, 1993: 31-42).

En relación a la incorporación de servicios en la UAIM destinados a aliviar las cargas de trabajo de las socias y facilitar su participación en el grupo, tales como las guarderías, a las que se alude en el Artículo 105, la realidad muestra que esto tampoco ha sido atendido. En el mismo estudio se encuentra que para salir a

trabajar el 71% de las mujeres con hijos los dejaban al cuidado de sus abuelas, el 6.2% con el padre de los niños, el 12% con sus hijas(os) mayores, el 5.6% no tenía quién los atendiera y el resto recibía la ayuda de otros familiares (p.46).

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

Artículo 71. La asamblea podrá reservar igualmente una superficie en las extensiones que determine, localizada de preferencia en las mejores tierras colindantes con la zona de urbanización, que será destinada al establecimiento de una granja agropecuaria o de industrias rurales aprovechadas por las mujeres mayores de 16 años del núcleo de población. En esta unidad se podrá integrar instalaciones destinadas específicamente al servicio y protección de la mujer campesina (subrayado nuestro).

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

b) Otros programas.

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

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

Impulsar la participación organizada de la mujer campesina en actividades generadoras de ingreso que ayuden a elevar su nivel de vida y el de sus familias y comunidades.

Generar mecanismos que posibiliten el empleo permanente y justamente remunerado a la mujer campesina que requiere ocupación o desarrolle actividades económicas fuera del núcleo familiar al que pertenezca.

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

Debido a que el PROMUDER no recibió financiamiento, sólo se estableció el subprograma relativo a las UAIM que obtuvo recursos de la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) a través de su Programa de Desarrollo Comunitario con la Participación de la Mujer (PINMUDE), surgido en 1984 y dirigido a dar atención a la

capacitación, al empleo y el bienestar social no sólo de las campesinas, sino también del conjunto de mujeres marginadas¹.

Entre los problemas que Josefina Aranda encuentra en la formulación de estos programas aparecen:

(PROMUDER) representa un avance, ya que por primera vez el gobierno plantea implantar una política específicamente diseñada para resolver algunos de los problemas que enfrentan las mujeres campesinas; sin embargo, es sumamente pobre en el análisis de las causas que generan la situación de desigualdad genérica. No contiene una mención explícita hacia ella y sólo hace una referencia muy general en sus objetivos a "evitar condiciones discriminatorias o que inhiban el desarrollo y la participación de la mujer campesina"... El programa refleja una falta de relación entre los niveles que presenta, mientras el diagnóstico expone una serie de problemas que enfrentan las mujeres campesinas; en los objetivos, éstos están ausentes.

A diferencia del PROMUDER, (el PINMUDE) no parte de un diagnóstico sobre la condición de las mujeres y los efectos que la crisis ha tenido. Sólo menciona que se origina en "un compromiso" del gobierno con la población femenina para desarrollar acciones tendientes a "combatir la desigualdad y falta de oportunidades que existen particularmente" para este sector... no aclara en qué términos ubica y a qué ámbitos se refiere la desigualdad social que enfrentan las mujeres y motiva la formulación del programa. Tampoco menciona las condiciones que generan dicha desigualdad. Parece, por los objetivos y acciones propuestos, que la desigualdad se ubica exclusivamente en la falta de capacitación de las mujeres, de la que derivaría su escaso acceso al empleo (1993: 194,196).

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

El objetivo central del PRONASOL es el abatimiento de la pobreza extrema y la inequidad, por ello las acciones de MUSOL se centran en el impulso a la organización de grupos de

¹ La información acerca de estos programas fue tomada de Aranda, 1993: 190-198; Velázquez, 1992, también puntualiza lo relativo al PROMUDER.

mujeres, para generar un desarrollo comunitario integral, que eleve los niveles de salud, educación, alimentación, vivienda e ingresos de los grupos marginados (MUSOL, 1991: 5).

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

Hasta 1993 el 41% de los proyectos financiados por MUSOL eran de tipo productivo (de los proyectos registrados en 1990 el 23% fueron molinos de nixtamal, de los restantes sólo el 5% puede considerarse como creación de microempresas). Se desconoce cuántos de ellos han tenido éxito o han fracasado; sin embargo, frente a la apertura del país a la economía internacional se reducen las posibilidades de sobrevivencia de las actividades de pequeña escala, por lo que tales proyectos resultan muy vulnerables. Además, las propuestas de trabajo que hacen las mujeres son, en general, actividades que corresponden a una extensión de su trabajo doméstico y cuyos productos no tienen inserción garantizada en el mercado (Pedrero, et al., 1994: 18-20).

Como puede apreciarse, las diversas acciones emprendidas por el Estado para atender a las mujeres pobres están orientadas a resolver lo que Maxine Molyneux (1985) identifica como los intereses prácticos de género, los cuales derivan de la división sexual del trabajo socialmente establecida. Así, por ejemplo, encontramos que la

preocupación por proporcionarles empleo remunerado, servicios básicos, educación, obedece a la responsabilidad otorgada a estas mujeres ya no sólo como responsables del bienestar familiar, sino también del comunitario. Como ya vimos, un objetivo constante y central de estos proyectos es dar a las participantes la posibilidad de: "incrementar la calidad de vida de sus familias y comunidades". También se pretende que estos sirvan para que ellas desempeñen con mayor facilidad sus incuestionadas obligaciones de género; por ejemplo, la de cuidar a los niños o la de hacer la molienda para las tortillas.

No cabe duda que si observamos las difíciles condiciones de vida de las mujeres pobres, la puesta en marcha de dichos proyectos resulta necesaria. El problema es que en ellos únicamente se consideran sus necesidades prácticas, inmediatas; y se ignora, por un lado, el peso en sus vidas y en sus posibilidades de desarrollo de un orden de género adverso a su desenvolvimiento, el cual las subordina; por otro, la urgencia de ofrecerles caminos que les abran la ocasión de cuestionar y cambiar tal orden y las relaciones en que se materializa.

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

La evaluación de las acciones de desarrollo ha llevado a la identificación de cinco enfoques: bienestar, equidad, anti-pobreza, eficiencia y "empoderamiento" (para una visión de las características precisas de cada uno de estos enfoques cfr. Moser, 1991: 81-111).

Por considerar que los programas puestos en marcha por el Estado mexicano para dar acceso a las mujeres a un trabajo remunerado (UAIM, PROMUDER, PINMUDE, MUSOL), corresponden básicamente al enfoque de la anti-pobreza, a continuación retomaremos de Moser algunos de los aspectos que lo identifican.

Prioriza el papel productivo de las mujeres y supone que para disminuir la pobreza y promover un crecimiento económico equilibrado se requiere su productividad, por lo cual se busca abrirles posibilidades de empleo y de generación de ingresos. Este enfoque está también vinculado a la preocupación por controlar el crecimiento de la población, y entiende que la educación y el empleo influyen en la reducción de la fertilidad. En general, las actividades productivas propuestas son de pequeña escala y son las tradicionalmente llevadas a cabo por ellas, en vez de incorporarlas a otras nuevas. La capacidad de los proyectos para generar ingresos es habitualmente reducida, pues no se consideran las condiciones indispensables para su viabilidad. Además, comúnmente se olvida las limitaciones que en función de su género enfrentan las mujeres, por ejemplo: las relativas a su papel en la reproducción familiar; el tiempo y esfuerzo que ello demanda y las dificultades para obtener créditos. Acerca de la relación de estos proyectos con las necesidades de las participantes Moser puntualiza: cuando los empleos generados por éstos permiten a las participantes obtener ingresos

están respondiendo a "necesidades prácticas de género", pero si el empleo no las conduce a una mayor autonomía quedan insatisfechas las "necesidades estratégicas de género" (pp. 94-99).

Nos parece que las características señaladas dan cuenta de manera sintética del punto de partida y de algunos problemas centrales en las acciones llevadas a cabo en nuestro país para atender la urgencia económica de las mujeres pobres.

3. *El azaroso camino de las organizaciones productivas de campesinas.*

Las figuras asociativas que dan personalidad jurídica a las empresas de carácter social formadas por campesinas son variadas, las principales son: Unidad Agrícola Industrial para la Mujer, Sociedad Cooperativa de Producción, y Sociedad de Solidaridad Social. No hay un dato que permita conocer la cantidad total de agrupaciones de este tipo en el país; pero las UAIM parecen ser las más numerosas. Algunos de los elementos característicos de las empresas sociales son: la propiedad colectiva de las unidades de producción y de todo lo que resulta de su actividad, estar formadas por miembros de los sectores populares, ser autogestivas y tener como máxima autoridad a la asamblea de socios y, estar orientadas a satisfacer necesidades de orden social.

Es común que el surgimiento de estas asociaciones derive de la iniciativa de un grupo promotor gubernamental o no gubernamental, cuya tarea consiste en incentivar la acción colectiva de un cierto sector de la población se condiciona la prestación de su apoyo, por

ejemplo financiero, a la constitución de una organización, pues se entiende a ésta como la vía más adecuada para resolver los problemas que aquejan a dicha población.

Los análisis o las sistematizaciones llevados a cabo sobre este tipo de empresas son escasos, especialmente si tomamos en cuenta el amplio número de grupos en el país. Además, son pocos los que han sido publicados. El mayor número versa sobre las UAIM (Aranda, 1993; De Barbieri, et al, 1983a; De Barbieri, 1983b; Calderón, 1983; Catzim, 1985; López Velasco, 1983; Magallón, 1989; Mantilla, 1986; MUSOL, 1993; Pinto y Villagómez, 1994; Rapold, 1989; Zapata, et al., 1991; Zapata, 1994a y 1994b). En otros se incorpora información sobre distintas figuras asociativas o de grupos sin registro alguno (Arriaga, et al., 1992; Safa y Mergruen, 1993; UNORCA, 1991; UNORCA, 1992; Villagómez, et al., 1994).

Como veremos, las limitantes enfrentadas por estos grupos para desarrollarse son de variada naturaleza y la mayoría deriva de la inadecuada atención recibida por parte de los organismos que tienen a su cargo darles apoyo y la asesoría indispensables para su avance y consolidación. Este hecho está vinculado con la visión devaluadora acerca de las mujeres y sus actividades que priva en nuestra sociedad; es decir, traduce el desigual valor otorgado a ellas frente a los hombres, a su trabajo, a sus problemas. A pesar de que en los discursos se señala la necesidad de incorporar a las mujeres pobres al desarrollo, y no precisamente por pensar que ellas, por sí mismas, son importantes, sino por lo que representan de utilidad para el

cumplimiento de los planes y las metas²; la práctica habitual de las instituciones indica la poca relevancia conferida a la actividad productiva realizada por ellas, la importancia económicamente marginal concedida a ésta.

a) Rasgos característicos y problemas comunes:

Vida económica.

La mayor parte de los grupos fracasan en sus intentos por generar ingresos que aseguren a sus integrantes una retribución regular y satisfactoria. Como ejemplo de esto recordemos que en el estudio llevado a cabo por MUSOL con un amplio número de UAIM, sólo el 15.36% de las socias recibía dinero en forma regular, y el 76.56% de ellas obtenía menos de un salario mínimo.

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

² "...dejando de lado las cuestiones de justicia y equidad, la falta desproporcionada de educación para las mujeres, con sus consecuencias sobre la baja productividad, y la nutrición y salud de sus familias, tiene a la larga efectos adversos sobre la economía" (Banco Mundial, 1979, citado por Moser, op cit.: 100).

La improvisación y el apresuramiento en la "planeación" de los proyectos aparece en casi todos los escritos revisados, y en varios se atribuye esta situación a que la puesta en marcha de las acciones frecuentemente obedece ya sea al interés de conseguir o mantener una clientela política (MUSOL, 1993:32; Villagómez, et al.,1994:), o a la urgencia de las instituciones por mostrar que "cumplen" con su función y de reportar avances en sus metas. Esto último también ha llevado a la "formalización" de grupos que sólo existen en los registros de las instituciones (Zapata, et al., op cit.:9,10).

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

El trueque de lealtades políticas de algunas socias, por el otorgamiento de recursos y protección de parte de las instituciones, es otra cara del mismo fenómeno. Cuando sucede, los grupos se ven frente a situaciones que afectan negativamente su vida. En la información recogida en el trabajo de Villagómez et al., se puntualiza que las mujeres con la capacidad de conseguir recursos por sus nexos se sienten con el derecho de controlar su administración y la toma de decisiones, lo cual suscita conflictos internos y, en ocasiones, ha llevado a algunas a cometer fraudes. Otra autora afirma que de las 58 UAIM existentes en 1981 en Yucatán, sólo el 50% funcionaba debido a que la administración había caído en manos de mujeres corruptas incorporadas a diferentes organizaciones del PRI,

institución que a cambio de su lealtad las protegía de las medidas que BANRURAL debía tomar en respuesta a las denuncias de sus compañeras, acerca de la forma poco equitativa en la distribución de los fondos. Asimismo, señala que los problemas no se limitaban al reparto de los beneficios, sino además a la forma tramposa de aplicar los créditos y al uso personal de algunos recursos (Calderón, op cit.: 26).

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

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

sus características de inevitables, repetitivas e interminables y las responsabilidades familiares..." (Young, 1991: 32,33).

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

- Las socias se encuentran con serias dificultades para armonizar sus responsabilidades domésticas con las de su unidad productiva. La mayor parte de los trabajos revisados coincide en señalar que en la formulación de proyectos no se considera el papel de las mujeres en la reproducción de sus familias y, consecuentemente, las medidas a tomarse para aligerar sus cargas de trabajo y favorecer su participación en el colectivo.

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

- La dotación deficiente de infraestructura y de recursos productivos tan importantes como la tierra es otro factor que obstruye la actividad de buen número de asociaciones. De los comentarios hechos por las mujeres en 505 UAIM se extrae que la infraestructura con que cuentan es en muchos casos "insuficiente,

inadecuada o se encuentra en malas condiciones". En relación a la tierra los datos obtenidos de 165 UAIM ubicadas en ocho estados de la república indican que el 26% no han sido dotadas de este recurso, a 26% se les quitó y 10% cuenta con una cantidad insuficiente (MUSOL, op cit.: 36,38).

- Los grupos no disponen de apoyos básicos para efectuar procesos productivos de manera eficaz y eficiente. Por ejemplo, en el estudio de MUSOL se señala que los apoyos obtenidos por las UAIM encuestadas son: 13.6% recibieron capacitación, 6.9% asistencia técnica, 3.8% para financiamiento, 1.6% para comercialización, 21.6% dijo haber recibido todos los apoyos, y poco más de la tercera parte no había tenido ninguno. También se señala que los más demandados son los relativos a capacitación, asesoría técnica y aspectos de organización.

Acerca de los apoyos educativos, es importante anotar que se caracterizan por ser fragmentados, ocasionales y rudimentarios. Se suele atender únicamente lo relativo a la producción y de manera insuficiente. El descuido de estos aspectos tan importantes como, por ejemplo, la capacitación en asuntos legales, para la gestión, la administración y contabilidad, la organización del trabajo y la comercialización se opone al logro de lo que se supone es una característica central de las empresas de carácter social: ser autogestionarias. Dicho de otra forma, favorece en las socias el desarrollo de una amplia dependencia de las instituciones y sus agentes, así como la pérdida del control de sus unidades productivas. Una muestra de estos resultados negativos la ofrecen De Barbieri et al. (op cit.: 70):

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

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

- Vida interna.

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

Tal situación está vinculada al desconocimiento generalizado de las socias acerca de las normas que rigen sus organizaciones y de la igualdad de derechos y de responsabilidades. También con la falta de capacitación en asuntos organizativos, y con la carencia de reglamentos internos para regular su participación y las relaciones internas (Aranda; De Barbieri et al.; UNORCA, 1993; Villagómez, et al.). Asimismo, se observa una disparidad en los niveles educativos

de las integrantes, lo cual favorece que quienes tienen la mayor escolaridad terminen controlando a sus compañeras (UNORCA, 1991; Zapata). De igual forma, debe considerarse la repercusión de la cultura patriarcal en la reproducción de relaciones jerárquicas y autoritarias en la vida interna de las asociaciones (Villagómez, et al.; Zapata, et al.).

Otro factor negativo en la dinámica grupal son los chismes y conflictos derivados de la falta de comunicación, la desconfianza y la competencia entre socias; también del papel de vigilantes de la "moral genérica" asumido por algunas; es decir, de la censura y descalificación de compañeras cuyo comportamiento no se ajusta al "deber ser" de las mujeres. Las relaciones de parentesco entre socias o de algunas de ellas con autoridades comunitarias, así como las relaciones personales que algunas establecen con representantes institucionales o de agrupaciones políticas también suelen afectar dicha dinámica, pues facilitan que el grupo sea utilizado para satisfacer intereses ajenos a los colectivos. (Ejemplos significativos de los conflictos y divisiones internas acarreados por estos aspectos los ofrecen: Magallón; Pinto y Villagómez; Rapold).

La disparidad de edades entre las socias y de los lugares que ocupan en sus familias (hija, madre/esposa, jefa de familia) y las mismas familias dentro de la comunidad, igualmente marcan la vida interna, pues conllevan visiones, expectativas y posibilidades de trabajo diferenciadas que dan ocasión a incomprendiones y conflictos que entorpecen la generación de una cohesión grupal. Por ejemplo, De Barbieri et al. encontraron en una UAJM que las socias jóvenes sin pareja e hijos disponían del tiempo necesario para efectuar sus

labores productivas, mientras las mujeres con doble jornada no siempre podían hacerlo. Esto daba lugar a que unas exigieran la realización del trabajo y otras comprensión.

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

- Entorno sociocultural

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

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

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

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

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

- El menosprecio frecuentemente otorgado al trabajo productivo de las mujeres por las instituciones, las organizaciones regionales y las autoridades del poblado, impone restricciones al desenvolvimiento de sus asociaciones y obedece en buena medida a los lugares fijos asignados a hombres y mujeres en nuestra sociedad: a ellos el de proveedores/productores, a ellas el de madres/esposas. Esto lleva a

considerar sus proyectos como actividades marginales, secundarias, irrelevantes desde una óptica económica. Consecuentemente la atención, los recursos y los apoyos que se les brindan son igualmente secundarios. Este hecho limita sus posibilidades de éxito y contribuye de manera importante a resultados pobres y, a la vez reforzadores de esa visión que niega a las mujeres tener atributos distintos a los de madre/esposa.

La información vertida en el Encuentro Nacional de Organizaciones de Mujeres Campesinas, a propósito del trato que los grupos reciben de organizaciones regionales mixtas, ilustra dicho menosprecio: se llama a las mujeres para que se incorporen, pero sólo a nivel de discurso; se habla de promoción pero no se dan apoyos; no se forman equipos responsables de estos grupos, ni hay vínculos con otras áreas de la organización, tampoco se asignan recursos a sus proyectos o sólo se hace de manera insuficiente y, a veces únicamente se cubre la etapa de formalización jurídica y se pone a las mujeres a hacer la "talacha" (UNORCA, 1993: 27,28).

- Beneficios

Frente al cúmulo de problemas señalados surge la pregunta acerca de los beneficios o aspectos positivos que ofrecen estas asociaciones a las participantes.

Los mayoritariamente escasos e irregulares ingresos recibidos por su trabajo son vistos por las socias como un importante provecho (Arriaga; UNORCA, 1993; Saha y Mergruen). Tomando en cuenta los dramáticos niveles de pobreza de muchas familias campesinas, resulta

evidente que cualquier remuneración, aunque ella sea raquítica, resulta significativa para la sobrevivencia.

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

Relacionado con lo anterior, encontramos que se da valor a la oportunidad de que las participantes convivan con otras mujeres e intercambien afectos, inquietudes y saberes (Arriaga, et al.; Pinto y Villagómez; Safa y Mergruen; UNORCA, 1993), lo cual parece compensarlas de los magros o nulos beneficios económicos regularmente obtenidos en ellos.

La valoración de tales aspectos, indudablemente relevantes, no debe llevar a olvidar que la formación de estos grupos obedece, en primer lugar, a la necesidad de las campesinas por obtener ingresos que les permitan, al menos, aliviar la pobreza que las agobia. Contentarse con el sólo incremento de afectos o con provechos de orden similar implica desconocer o minimizar tal necesidad, el interés de ellas por mejorar sus condiciones de vida y el empeño puesto en ello; además, lleva a reforzar la idea prevaleciente de que la actividad productiva de las mujeres resulta poco significativa para el avance de la sociedad. Dicho de otra forma, lo menos que puede exigirse a los proyectos es que efectivamente garanticen beneficios económicos sólidos que recompensen el tiempo y las energías invertidos en ellos.

Para concluir, nos parece importante precisar que buena parte de los problemas causados por la actividad promocional de las dependencias gubernamentales son hechos observados no sólo en nuestro país. Tampoco las deficiencias observadas en el trabajo de ellas son exclusivas de este tipo de instituciones, ya que también se hacen evidentes en el quehacer de los organismos no gubernamentales (cfr. Arriagada, 1991; Barrig, 1991; Buvinic, 1984; Buvinic, 1989; CEPAL, 1989a; CEPAL, 1989b; Flora, 1986; Grown y Sebstad, 1989; Miranda, 1991; Mujeres por la Dignidad y la Vida, 1993; Pineda, 1991; Piza y March, 1990; Ruiz y Pocomá, 1991). Los hallazgos y las reflexiones que retomamos de algunos de estos escritos en el apartado en donde se analiza la experiencia objeto de nuestro estudio, permiten visualizar problemas y deficiencias compartidas por tales grupos e instituciones.

II METODOLOGIA

1. *Las preguntas* que guiaron el desarrollo de la investigación son las siguientes:

¿Cuál ha sido el camino recorrido por esta experiencia y cuáles sus momentos y actores más significativos?

¿Qué tipo de dinámica³ o comportamiento se reconoce en el grupo y cuáles han sido sus aspectos determinantes?

¿Cómo han participado las integrantes en la vida de su organización?

¿Qué actuación han tenido los agentes institucionales en esta experiencia?

¿La trayectoria y el comportamiento de estos colectivos corresponde a lo que dentro del análisis institucional se conceptualiza como grupos-objeto?

¿El tránsito por esta experiencia ha influido en la visión de sí mismas de las participantes?

¿Cuál es el futuro previsible de este tipo de grupos?

2. *Las hipótesis* en la base del estudio fueron dos:

a) Buena parte de los problemas que enfrentan estas organizaciones para su avance y consolidación, derivan de la actuación y formas de trabajo prevaletentes en las instituciones que se supone tienen como función promover su desarrollo.

³ Maisonneuve apunta: "El propósito de la dinámica, en psicología tanto como en física, consiste siempre en 'referir el objeto a la situación', en abordar la conducta de un individuo o de un grupo en su 'campo'" (1991: 18).

Esta hipótesis surgió de la revisión de los trabajos realizados acerca del tema. Nos pareció importante someterla a prueba mediante un análisis detallado del asunto en el caso estudiado, cosa que consideramos estaba ausente en las otras investigaciones. Además, este análisis nos permitiría descubrir aspectos relevantes de la relación entre grupos e instituciones.

b) La participación de las campesinas en este tipo de agrupaciones favorece el desarrollo de una visión distinta de sí mismas, pues les da la oportunidad de incursionar en actividades de las que habitualmente han sido excluidas por el sólo hecho de ser mujeres; es decir, en función de su pertenencia al género⁴ femenino y al rol socialmente asignado a éste.

El establecimiento de esta segunda hipótesis fue consecuencia de la lectura de los trabajos sobre empresas productivas de campesinas realizados en México hasta el momento en que iniciamos la investigación. En ellos se apreciaba que a pesar de que tal cambio de visión no estaba establecido como un objetivo de las acciones, las socias debían hacer frente a problemas distintos a los de orden doméstico lo cual considerábamos les permitía experiencias que incidían favorablemente en su autopercepción. Este hecho no había sido explorado en dichos trabajos y nos parecía necesario hacerlo para constatarlo.

⁴ El género alude a los atributos y papeles socialmente asignados a hombres y mujeres como resultado de la interpretación y simbolización de las diferencias anatómicas y biológicas existentes entre éstos. Tal asignación da lugar a un conjunto articulado de representaciones, normas, valores, prácticas y discursos que median y regulan las posibilidades de ser y hacer de quienes pertenecen a uno u otro sexo, así como sus relaciones.

3. El método

De acuerdo con las preguntas e hipótesis en la base de nuestro trabajo, se seleccionó como método de investigación el estudio de caso; ya que éste permitiría realizar una reconstrucción detallada de la historia del grupo para profundizar en los aspectos que han intervenido significativamente en su acontecer y dinámica. Asimismo, este método hace posible a través de sus desarrollo, identificar y explorar elementos no previstos e importantes para el análisis y conocimiento de estas experiencias.

4) Los instrumentos.

Los instrumentos diseñados para la recolección de la información fueron los siguientes:

a) Guión para la reconstrucción del contexto en el que surge el grupo. Entre los aspectos considerados están:

- Historia de la comunidad.
- Actividades económicas de sus habitantes.
- Organizaciones e instituciones existentes en el lugar.

b) Guión para la recuperación de la historia del grupo (entrevista colectiva con las socias). Entre la información solicitada está la referente a:

- La forma en que surgió el grupo.
- Los propósitos que perseguía.
- Las acciones llevadas a cabo para alcanzarlos y los facilitadores y obstáculos encontrados en su desarrollo.
- Los problemas y conflictos (de origen interno y externo) más

relevantes a los que debió hacer frente el grupo.

- Las acciones llevadas a cabo para resolverlos.
- Las personas, grupos e instituciones que intervinieron significativamente en el desarrollo del colectivo.

c) Cuestionario 1 para las integrantes del grupo. En éste se preguntaron aspectos como:

- Los datos generales de cada socia.
- Razones de su ingreso a la organización.
- Tareas y responsabilidades que cumplía en ella.
- Relaciones con otras socias.
- Problemas que en su opinión enfrentaba el grupo.
- Problemas personales derivados de su participación en el colectivo.
- Aprendizajes y logros personales.
- Expectativas y deseos respecto de su grupo.

d) Cuestionario 2 para las integrantes del grupo. En éste se preguntó sobre:

- La composición de sus familias (sexo, edad y parentesco),
- Actividades y tareas de los miembros de la familia en la casa y el tiempo invertido en ellas.
- Ocupaciones remuneradas de los miembros y aportación al gasto familiar.

e) Cuestionario para el equipo promotor de la organización.

Entre los elementos considerados están:

- Historia de la asociación o institución promotora,
- Propósitos que persigue y proyectos que impulsa.
- Concepción de la problemática campesina y de género que sirve de sustento a su labor.
- Método seguido con los grupos.
- Servicios prestados a las socias.
- Facilitadores y obstáculos en su trabajo con los grupos que promueve.
- Alcances y limitaciones en las acciones.
- Actividades educativas que lleva a cabo con los grupos.

f) Entrevista con la líder del grupo. Cabe aclarar que inicialmente ésta no estaba considerada, pero a lo largo del trabajo de campo se vio la necesidad de hacerla. Entre las cosas que se inquirían están:

- Lo que la líder consideraba como los aspectos más relevantes de la vida del grupo.
- Lo que veía como motor del grupo.
- El futuro que consideraba deseable para la organización.
- El significado de la agrupación como espacio de convivencia.
- La participación de sus compañeras en la vida del grupo.
- Los cambios que observaba en ellas y los que consideraba necesarios.

g) Otras entrevistas, no consideradas inicialmente, se realizaron con un promotor de la SEP y una maestra, debido a que

a través de la reconstrucción de la historia del grupo se detectó su importancia como fuentes de información. Con cada uno de ellos se indagó acerca del origen y propósitos de su relación con el grupo, sus actividades con él, su visión de la historia y problemas de éste, así como el conocimiento que tenían de la institución promotora.

h) El balance de las socias acerca de su grupo (entrevista colectiva). Entre los puntos abordados se encuentran:

- Su propósito inicial.
- Los problemas centrales enfrentados y lo que fueron capaces de hacer para resolverlos.
- Los logros que identificaban haber alcanzado.
- El recuento de los momentos significativos de su historia y su enseñanzas.
- Tomando en cuenta todo lo anterior se les preguntó ¿cuál era el propósito que el grupo tenía en ese momento?
- ¿Qué acciones identificaban como necesarias para alcanzarlo?
- Los problemas que preveían encontrar.
- El comportamiento previsible a mediano plazo de la institución promotora.

i) Otra fuente de información, no prevista inicialmente, fue el taller de dos días de duración organizado con el propósito de que las integrantes del grupo estudiado y dos organizaciones más, pudieran intercambiar experiencias y reflexionar sobre la trayectoria y logros de sus organizaciones, así como sobre la

relevancia que ha tenido para ellas, en tanto mujeres, el participar en estos colectivos.

5. Criterios para la selección del caso.

- Como la gran mayoría de organizaciones productivas de campesinas han sido promovidas por organismos gubernamentales, se consideró necesario que el grupo estudiado fuera parte de esa mayoría.

- Como nuestro estudio requería conocer el desarrollo de la organización a través del tiempo, así como identificar diversos momentos de su vida, resultaba necesario que la agrupación tuviera un mínimo de tres años de constituida; es decir, era indispensable que fuera un grupo con historia.

- Debido al largo tiempo que requerían dedicar las mujeres a las entrevistas tanto individuales como colectivas, era necesario elegir un grupo que tuviera interés en nuestro trabajo y estuviera dispuesto a ceder tiempo para su realización.

6. Procedimiento de trabajo

a) Trabajo de gabinete.

- Revisión de distintas propuestas teóricas sobre grupos, así como de textos relativos a la problemática rural y a la situación de las campesinas.

- Definición del método de estudio y de los criterios de selección del caso.

- Definición y diseño de los instrumentos iniciales para la recolección de la información.

- Sistematización de la información recogida en campo, actividad que daba la posibilidad de ir avanzando en la reconstrucción del caso, de cruzar datos e identificar las nuevas demandas de información y de instrumentos para profundizar en el conocimiento del mismo.

b) Trabajo de campo.

- Entrevistas con distintos equipos promotores para identificar agrupaciones que cumplieran con los criterios de selección establecidos, y para facilitar el contacto con las mismas. Esta tarea tardó en rendir frutos pues al conocer nuestras intenciones de trabajo algunos de estos equipos se negaron a colaborar, sin explicitar las razones de ello. En ciertos casos daba la impresión de que veían a los grupos como su coto, por lo cual les molestaba nuestra posible intervención.

Otros equipos mostraban abiertamente su desconfianza en la utilidad del trabajo académico, y negaban su apoyo. Finalmente, encontramos grupos promocionales interesados en el análisis que buscábamos realizar, pues consideraban, por un lado, que este tipo de trabajo carecía de una sistematización de experiencias, lo cual limitaba la posibilidad de reflexionar sobre sus aciertos y fallas. Por otro, pensaban al igual que nosotros, que para los grupos la recuperación de su historia y el balance propuesto, les permitiría visualizar problemas y formas de abordarlos. Entre quienes mostraron interés por nuestro trabajo está la organización campesina independiente que, por aquel tiempo, estaba laborando con el grupo finalmente seleccionado (una sociedad de solidaridad social, formada

por trece mujeres y dedicada a la producción de flores de invernadero); por ello, nos facilitó el contacto con las socias.

- Toma de contacto con el grupo para plantearle el objetivo y nuestra forma de trabajo, la utilidad que pensábamos les podía reportar reflexionar sobre su historia y solicitar su acuerdo y colaboración para realizar nuestro estudio.

Cabe aclarar que aún después de enfatizarles que lo único posible de ofrecerles a cambio de su participación era la devolución organizada de la información obtenida, durante algún tiempo varias de las socias nos solicitaron conseguirles algún servicio o llevar a cabo alguna gestión. Esto nos obligó a reiterar nuestro objetivo y limitaciones de trabajo.

- Después de lograr su acuerdo se definió un programa tentativo de trabajo, ajustado a su tiempo disponible.

- Las primeras entrevistas fueron colectivas y permitieron elaborar la reconstrucción inicial de su historia. Estas se llevaron a cabo por las tardes. Tiempo después supimos que como nuestro trabajo se había aceptado por acuerdo colectivo, la asistencia para las entrevistas era obligatoria y se aplicaba una multa a quienes no asistieran puntualmente.

- Después se iniciaron las entrevistas individuales. Por decisión de ellas éstas se efectuaron durante su tiempo de trabajo, lo cual nos permitió observar el desarrollo del mismo y sus formas de comportamiento. Por medio de estas entrevistas se obtuvo no sólo la información relativa a cada socia, sino además se rescataron elementos particulares de la vida e historia del grupo, pues algunas de sus respuestas daban pistas y la oportunidad para abundar en tales

aspectos. También descubrimos que a estas mujeres les gustaba ser entrevistadas, hablar de ellas mismas, expresar sus puntos de vista y sentirse escuchadas. Algunas dijeron, a su manera, que nuestras preguntas les permitían elaborar su experiencia. Todo parece indicar que estos aspectos contribuyeron significativamente a ampliar la disposición de las socias a colaborar con nuestro trabajo.

- Las entrevistas con las instituciones promotoras e informantes calificados se fueron dando según era posible concertarlas. En el caso de la institución gubernamental a cargo de esta experiencia, la entrevista no pudo llevarse a cabo pues su director se negó en forma categórica a proporcionar, él o alguien de su personal, dicha entrevista o información escrita de algún tipo.

- Desarrollo de sesiones con todas las socias para presentarles y discutir la información sistematizada acerca de su historia grupal y los problemas centrales que aparecían. Esta actividad permitió confrontar no sólo nuestros datos y puntos de vista con la organización, sino además cumplir con nuestro ofrecimiento de proporcionarles elementos que apoyaran el análisis de su propia realidad y de las dificultades que enfrentaban como colectivo.

- En la última de estas sesiones, y teniendo como guía el instrumento diseñado, las socias hicieron un balance de su experiencia y definieron las acciones que consideraban necesarias para resolver sus problemas más relevantes.

- El taller en donde participó el grupo y dos organizaciones más fue conducido por una especialista. Esta actividad, a decir de las asistentes, les resultó sumamente interesante pues nunca habían tenido la oportunidad de conocer otras experiencias, convivir,

discutir sus logros y problemas grupales con otras mujeres, y hablar de las satisfacciones personales que experimentaban. Como resultado del taller, se elaboró, tiempo después, una memoria que fue repartida a todas las integrantes de las organizaciones.

- La actividad anterior marcó el fin del trabajo de campo. Después, sólo se hicieron visitas ocasionales para conocer si se había dado algún cambio significativo en la situación del grupo.

III RESULTADOS: EL CASO

El contexto

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

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

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

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

El pueblo cuenta con un camino pavimentado para el tránsito de vehículos colectivos, utilizados por los lugareños ya sea para transportarse a su trabajo, para hacer compras en la ciudad cercana.

o bien para trasladarse a los demás poblados de la zona. El resto de las calles son de terracería y están en mal estado.

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

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

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

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

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

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

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

La vida política de esta localidad se reduce a la formalidad de las votaciones, pues no hay ningún partido, ni grupo dedicado a hacer una labor política en el pueblo ni que tenga más allá de un reducido número de seguidores. No hay personas a las que se les reconozca un liderazgo político y sólo hay autoridades formales, como el ayudante municipal y el comisario egida.

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

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

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

Acerca de las mujeres del grupo

Son trece las mujeres que laboran en el invernadero. De éstas, once forman parte del grupo desde el inicio. Una joven de 21 años entró a trabajar en sustitución de su hermana un año después, y la última que ingresó es una muchacha de 18 años, hija de una de las socias, quien

desde marzo de 1990 ocupa temporalmente el lugar de otra mujer que se fue a trabajar a los Estados Unidos.

La distribución por edades, nivel de estudios y número de hijos de estas mujeres es la siguiente:

EDADES		NIVEL DE ESTUDIOS		NUMERO DE HIJOS	
16-20 años	1	Analfabeta	3	Ninguno	2
21-30 años	4	Primaria incompleta	2	1-3	3
31-40 años	3	Primaria completa	5	4-6	6
41-50 años	4	Secundaria incompleta	1	7-9	2
51-60 años	1	Secundaria completa	2	10 o más	0
TOTAL	13	TOTAL	13	TOTAL	13

El conjunto de las mujeres nació y vive en condiciones económicas de subsistencia y ninguna de ellas o de sus parejas poseen tierras. Habitan casas de uno a tres cuartos, casi todas fincadas en un pedazo de terreno cedido por un pariente cercano y, salvo en dos casos, sus familias son nucleares.

Siete de las integrantes tienen pareja a quien identifican como el jefe de la casa; entre ellos hay: braceros, jornaleros, albañiles y chóferes.

Las dos mujeres más jóvenes (18 y 21 años) no tienen pareja establecida y son las únicas que no han sido madres; el resto fueron abandonadas o se separaron desde hace por lo menos dos años.

Además de la relación madre-hija entre dos de las integrantes, hay dos pares de conuñas en el invernadero. Salvo estos vínculos

familiares y dos señoras que son amigas desde antes de entrar a este trabajo, las demás sólo se conocían de vista.

De la totalidad de las socias, siete vivieron, por algún tiempo y hace más de cinco años, en otro estado del país o en algún pueblo cercano, y otra estuvo alrededor de un año en los Estados Unidos, trabajando en una fábrica junto con su marido. Las demás sólo han vivido en este lugar.

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

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

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

El número de miembros que componen las familias de estas mujeres, exceptuando dos casos extremos, es entre cuatro y siete personas, de las cuales al menos una es menor de 11 años en nueve de estas familias, y en seis, hay uno o más menores de seis años. Aparte del padre y/o la madre, y en dos casos la abuela, el resto de las personas que habitan la casa tienen menos de los 21 años de edad.

En los dos casos fuera de estos parámetros se encuentra una familia formada por la socia y su hijo adulto y, otra constituida por 12 parientes, el más joven de los cuales tiene 16 años.

De acuerdo con la composición familiar señalada, la actividad más frecuente y quehacer principal es el estudio, ya que las tres cuartas partes de los jóvenes y el conjunto de los niños se dedican a estudiar, así como a estar en su casa, en donde a excepción de los muy pequeños, todos ayudan en alguna medida a la realización de las tareas domésticas y/o a cuidar a sus hermanos menores. Los jóvenes que trabajan son casi todos empleados de servicios y sólo contribuyen con una mínima cantidad al gasto familiar.

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

En relación con las tareas domésticas y el cuidado de los hijos, ocho de estas mujeres llevan la carga principal, y sus jornadas empiezan entre 5:30 y 6:00 de la mañana y terminan alrededor de las 10:00 de la noche. Por las tardes todas ven un rato la televisión, en particular las telenovelas que se transmiten por capítulos, cinco veces a la semana. Estas mujeres ocupan su "día de descanso" en lavar

la ropa que se les acumula durante la semana o en realizar cualquier otro tipo de trabajo de carácter doméstico.

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

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

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

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

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

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

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

Cuando yo era chica recuerdo mi infancia muy triste, mi papá siempre tomaba y en la casa estábamos muy mal, casi no teníamos que comer, luego siempre eran pleitos de mi mamá y mi papá, siempre estábamos mal. Por eso cuando mi esposo tomaba yo estaba muy mal, yo siempre quiero que no me pase lo mismo que a mi mamá, yo no quiero vivir igual. Hubo un tiempo en que yo casi lo quería dejar porque yo no quería vivir como mi mamá, sufriendo siempre. (27 años)

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

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

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

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

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

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

La trayectoria del grupo

1. Antecedentes

Desde el inicio de su gestión (1982-1988), el gobernador del estado atribuyó a la floricultura la posibilidad de contribuir significativamente a resolver los problemas productivos enfrentados por los minifundistas, así como a generar divisas para el país y riqueza para los ejidatarios.

Por esta razón se estableció en su gobierno un programa para la producción intensiva de flores, en invernaderos de propiedad social.

Además de generar divisas, tenía como propósito generar empleos permanentes para campesinas.

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

- Las participantes aparecían como dueñas del invernadero y beneficiarias del trabajo de producción.

- Con el fin de obtener calidad de exportación, se les proporcionaría asistencia y capacitación técnica para la producción, así como los insumos necesarios.

- Los invernaderos, altamente tecnificados, se construirían con fondos federales y estatales, sobre una superficie de 2,500m cuadrados de terreno, y una sociedad de producción rural se encargaría de la comercialización de la flor, a través de una amplia red de distribución nacional y extranjera.

- La meta establecida era habilitar 50 invernaderos en 1984-1985, y otros 50 en 1985-1986, "un invernadero para cada pueblo", y emplear 60 personas por cada uno de ellos.

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

En un trabajo acerca de los invernaderos sociales, realizado por una investigadora académica, se señala que el establecimiento de éstos se dio de la siguiente manera: cinco en 1985, tres en

1986, catorce en 1987 y cuatro en 1988, y agrega que la forma inicialmente adoptada por el gobierno del estado para controlarlos fue a través de la formación de una unión de productores del estado (UP), la cual agrupaba tanto a los invernadero de propiedad privada como social. Asimismo, anota que las mujeres no tenían conciencia de ser socias de esta agrupación y que para ellas la UP aparecía solamente como su patrón. También marca que si bien de acuerdo con los estatutos de la UP, el consejo directivo debía ser nombrado por asamblea, las integrantes de los invernaderos sociales no tuvieron conocimiento de los estatutos y por consiguiente, no participaron en el proceso de elección.

En un material de propaganda, la UP señaló tener los siguientes propósitos:

- Agremiar a todos los productores de horticultura ambiental,
- Encauzar la producción con miras a la exportación,
- Eficientar los servicios, representar de manera común y conjunta los intereses de los productores y administrar la infraestructura desarrollada.

Para tales propósitos se contaría con las siguientes instancias y servicios:

- Una empresa encargada de la comercialización y mercado de todos los productos de horticultura ambiental.
- Una encargada de la recolección y transportación.
- Una empresa encargada de la venta de todo tipo de insumos.

- Un centro de acopio: selección, empaque y distribución de la producción.
- Una central de abasto: mercado de flores, follajes, ornamentales y artesanías.
- La unión de productores sería la institución encargada de: promover inversión, gestionar financiamientos y proveer de asistencia técnica e investigación.

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

De acuerdo con la autora del trabajo mencionado, la creación de esta dependencia permitió al gobierno del estado recuperar el control de la comercialización de flores que el gobernador anterior había puesto en manos de particulares.

2. *Cómo surgió el grupo*

La formación del grupo para trabajar en el invernadero obedeció al interés manifestado en 1986 por los maestros de la primaria de este poblado. Su deseo era aprovechar la parcela escolar en obras

de beneficio para la propia comunidad. En una junta de la escuela se decidió donar dicha parcela para el establecimiento de tres centros de enseñanza. En cuanto a los seis mil metros restantes, no se sabía cómo aprovecharlos, sólo se tenía la idea de utilizarlos para algún tipo de actividad que pudiera servir como fuente de trabajo e ingresos para madres de familia de la escuela.

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

Las interesadas se anotaron como candidatas y el personal de la escuela hizo una primera selección. Posteriormente, empleados del gobierno del estado hicieron un estudio socioeconómico de las treinta personas inscritas, para determinar la lista definitiva de las integrantes del grupo, quince en total, la mayor parte de las cuales no se conocía entre sí.

De las quince seleccionadas, una se retiró al mes de haberse iniciado el trabajo y otra al año; ambas lo hicieron de forma voluntaria y al parecer, lo duro del trabajo las hizo perder interés en el invernadero. Tres más dejaron su lugar a alguna de sus familiares, pues a una le hacía daño el insecticida; a otra,

el trabajo le impedía atender a su hija inválida y la tercera decidió buscar una actividad más remunerativa.

Varias de las socias no estuvieron en la junta donde se informó acerca del proyecto; se enteraron por los comentarios de señoras que sí habían asistido. Estos despertaron su interés y las llevaron a inscribirse. Una de ellas fue invitada a incorporarse a la comisión para solicitar a las autoridades del programa que sólo fueran admitidas madres de estudiantes de la primaria y no cualquier persona, pues como la parcela era de la escuela, el beneficio debía ser para quienes formaran parte de ella.

Una mujer, quien se convirtió después en líder del grupo, comentó que la invitación se abrió a otras participantes, debido a que la comisión inicial no funcionó, pues salvo una señora, las demás no cumplieron; sólo dos asistían a las citas señaladas por ellas mismas para ir a hablar con los funcionarios *"nos esperábamos en la parada del camión y sólo otra llegaba ... ¿qué hacemos?... ¿vamos? ... y por fin nos ibamos. Las otras eran de las que quieren cosas pero no quieren hacer"*.

Después de cuatro visitas a la capital del estado se logró el objetivo de la comisión.

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

De las ocho mujeres que al inicio de la asociación tenían pareja, seis tuvieron que enfrentar la oposición o la reticencia de la misma para poder ingresar al invernadero:

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

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

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

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

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

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

La figura asociativa con la que se integró el grupo es la llamada Sociedad de Solidaridad Social (SSS). La ley que norma a estas sociedades y su funcionamiento no es conocida por las señoras. Una de ellas comentó que el único reglamento existente en el grupo eran las multas acordadas de 4,000 pesos (4.00 nuevos pesos) a quien acumulara tres retardos por semana; y 20,000 pesos (20.00 nuevos pesos) por no asistir a las reuniones o actos establecidos por ellas mismas como obligatorios. También señaló

"si hemos hecho reglamento" (se refiere a los acuerdos de trabajo) "pero no se respeta, pues hoy se dice que si y luego que ya no. Lo de las multas no está bien pero nos ha hecho más organizadas".

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

A principios de 1987, el grupo de mujeres inició su trabajo en el invernadero. Este contaba con una palapa para la selección de flores, dos naves con "camas" para el cultivo, un almacén y una habitación que serviría de refrigerador. Las mujeres expresaron que su trabajo se inició con muchas ilusiones, pues les dijeron que iban a ser millonarias, y de hecho ya lo eran pues el invernadero valía más de 150 millones de pesos (150 mil nuevos pesos).

3. El camino recorrido

Las socias coincidieron en señalar que el inicio fue muy duro: las jornadas eran de diez horas diarias; no había tiempo para

comer y sólo les permitían "comerse un taco" mientras trabajaban. Se quejaban del técnico y del jefe de zona de quienes no recibían capacitación; sólo órdenes. Las "camas" 5 para el cultivo tenían mucha piedra y tuvieron que hacerlas y deshacerlas varias veces, además, la falta de equipo e instrumentos de trabajo dificultaba la realización de las tareas. Los maridos no estaban acostumbrados a que ellas salieran de sus casas y dejaran solos a los hijos, lo cual les causaba problemas y tensiones; además, el dinero que les dijeron iban a recibir dos meses después de comenzar a trabajar, no les llegaba y se sentían desanimadas y desesperadas; se les trataba peor, decían, que si les pagaran y sufrían "bastantísimo".

Una maestra de la escuela interesada desde el principio en el buen logro del proyecto, relató: "el inicio del invernadero fue arduo, el trabajo requerido para poder hacer las instalaciones y preparar el trabajo para la siembra era muy duro y las jornadas largas, el terreno estaba hecho un lodazal, el trabajo era una friega, pero friega! Las señoras se veían desubicadas, se empezaron a desanimar y se andaban 'rajando', daba la idea de que no se sabía lo que representaba ser socias del invernadero... responsabilidades, cargas de trabajo. Se comenzaron a dar conflictos entre ellas por cargas de trabajo que se consideraban disparejas, porque algunas no asistían regularmente o porque llegaban tarde."

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

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

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

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

4. La Lucha por el pago: una constante en este grupo.

a) Los primeros ingresos

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

Las mujeres siguieron peleando la remuneración; finalmente, a los seis o siete meses de trabajo, y poco antes de que hubiera flor, recibieron el primer pago: 10,000 pesos (10.00 nuevos pesos) a la semana en calidad de préstamo. El monto del pago les produjo decepción y enojo pues lo consideraban una limosna; pensaron incluso en rechazarlo, pero la necesidad las obligó a detenerse.

A fines de 1987 empezaron a cosechar y a enviar la flor, más o menos dos mil tallos por día, según recuerdan las señoras; sin embargo, la cantidad de dinero recibida no variaba. Así transcurrieron dos meses hasta que decidieron ir a pelear la liquidación. Hablaron con el director del programa, quien se negó a atenderlas, argumentando que ellas, como cualquier otro productor, debían invertir trabajo, pues el gobierno había aportado todo lo demás, de modo que estaban obligadas a asegurar el pago de lo invertido conformándose con lo recibido y sin esperar liquidaciones, pues la deuda era muy fuerte.

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

Por ese mismo tiempo se estaba acondicionando la segunda nave del invernadero, para lo cual la institución contrató peones a quienes les pagaba el salario mínimo de entonces, que ascendía a 26,000 pesos (26.00 nuevos pesos) semanales. Al enterarse, las mujeres se indignaron: "nos molestó mucho que los peones ganaban más que las dueñas, ya era el colmo", y empezaron a pelear porque les dieran siquiera la misma cantidad y pidieron un desglose de cuentas para arreglar de una vez el asunto de las liquidaciones.

Le líder comentó: "todas las señoras repelaban pero a pelear siempre íbamos las mismas y les decíamos (a los funcionarios): 'ustedes aquí en la sombrita ven las cosas de otra forma, váyanse a agachar allá y nos comprenderán. No me grite porque le grito; sólo le venimos a exigir lo que nos pertenece.' Yo ya había descubierto que si se deja uno lo 'amuelan' ".

Y agregó: "después de lo que hemos pasado ya hay más señoras que se saben defender, otras todavía no se quieren echar 'brincas' pues estas personas (los funcionarios) se ponen bien 'canijas'. Algunas señoras son más cerradas, no estudiaron casi nada, se sienten menos, ven a alguien elegante y las 'apantalla' y se asustan y peor si les gritan, yo no. Cuando las cosas se ponían duras yo hablaba con las señoras y les decía: 'que tal que

me corren por andar de alborotada,' ellas me decían: 'si te corren a ti nos corren a todas,' esto me hacia sentirme segura y seguir peleando."

Más adelante señaló: "a las que no querían ir cuando nos íbamos en bola a pelear las obligábamos diciéndoles que si conseguimos algo se iban a quedar afuera, no querían ir porque tienen problemas con sus esposos, se enojan si se van, de todos modos se iban."

Acerca de su obligación de estar presente en tales momentos, una socia comentó: "no me gusta salir, tengo problemas con él (su marido), me dice '¿qué tanto hacen o qué arreglan?' pero como es necesario me voy, voy incomoda pues no me gusta tener dificultades ni con él, ni con las señoras."

Fue debido a sus constantes protestas por el incremento del "préstamo" que consiguieron los \$26,000 semanales (26.00 nuevos pesos).

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

Cuando recibieron la primera liquidación, les suspendieron el "préstamo semanal" y el gobierno del estado les puso dos contadores para ayudarlas a llevar la cuenta bancaria en donde depositaban lo recibido. La presidenta en turno firmaba el cheque y dos o tres de ellas iban a retirar el dinero asignado por ellas

mismas como paga semanal. Inicialmente, se aumentaron de 26,000 a 30,000 pesos (26 a 30.00 nuevos pesos) y un mes después decidieron incrementarlo a 70,000 (70.00 nuevos pesos).

Al hablar de estas decisiones, la líder dijo: *"como había mucha flor se trabajaba de ocho de la mañana a ocho de la noche, trabajábamos dos turnos y hasta metimos peones para ayudarnos, pues no nos dábamos abasto con tanta flor, mandábamos casi doce mil tallos diarios, a ellos les dábamos 30 mil pesos (30.00 nuevos pesos) a la semana y se acordó que nuestros parientes tenían preferencia para entrar." Después agregó: "¡ah!..., también nos repartimos medio millón de pesos (500.00 nuevos pesos) a cada una... bueno... era como nuestra gratificación (aguinaldo) que no nos habían dado." Finalmente mencionó: "para julio ya se había acabado todo el dinero y desde mayo no nos daban nada aunque mandábamos muchísima flor."*

La contratación de los peones (entre los cuales estaban el marido y dos hermanos de la líder, así como tres o cuatro familiares de otras socias) suscitó un enfrentamiento con la presidenta, una mujer que siempre intervino activamente en la vida del invernadero, pero que no contaba con el aprecio de la mayoría. Al respecto las señoras comentaron: *"ella no se siente igual que todas y busca sobresalir"*.

De acuerdo con la líder el enfrentamiento obedeció a: *"la presidenta decidió un día que era bueno sacar a los peones, cosa con la que yo no estaba de acuerdo, le decía que de verdad los necesitábamos pues había mucho trabajo y además teníamos con qué pagarles. Ella insistió y yo le pregunté que quién decía eso, me*

contestó que todas, así que le dije que nos íbamos a juntar para ver si era cierto. Una no nos iba a 'mangonear'".

Ella continuó: "mientras las llamábamos, estuvo hablando con cada una para convencerlas. Nos juntamos en la palapa a preguntarles. Como había muchas que no decían nada, yo empecé a preguntarles a una por una y les decía: '¿que usted esta de acuerdo en que se salgan los peones?' unas decían: 'no, yo no he dicho nada'; otras: 'por mi que no se vayan'; total que al final sólo la presidenta y otra querían que se fueran, por lo que se quedaron (los peones) todavía un tiempo y los fuimos despidiendo según se acababa el dinero. En junio ya solo quedaban unos pocos (su marido, sus hermanos, el hijo de una señora y el esposo de otra), en julio se fue el último."

A modo de conclusión dijo: "ella (la presidenta) quería hacer su santa voluntad, imponerse para darse importancia, y eso sí que no lo vamos a aguantar."

Finalmente agregó: "yo no me impongo, sólo doy mis puntos de vista y pido que las demás lo hagan también, yo no voy a decidir pero la verdad es que las señoras siempre me apoyan."

Cuando se les agotó el dinero de las tres liquidaciones, las socias decidieron ir nuevamente a la capital del estado a pedir que les siguieran enviando la misma cantidad y recibieron como respuesta que sus flores no alcanzaban para que les dieran nada y que además debían cuatro millones de pesos (cuatro mil nuevos pesos) por insumos.

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

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

"se la dimos a un señor que la vendía en la capital del estado, pero no nos resultó pues la flor se paga muy barata por este rumbo, no nos alcanzaba ni para sueldos completos, ni para comprar los insumos." Después agregaron: "los del programa venían a amenazarnos de que teníamos que mandar la flor pues debíamos mucho dinero. Los otros invernaderos si seguían mandando, aunque tampoco recibían dinero."

A propósito de este suceso la maestra comentó: "las señoras me vinieron a ver porque empezaron a tener problemas con las liquidaciones y la explicación que les daban era que gran parte de los tallos que se suponía eran exportados, y de los que incluso les cobraban dizque el envío a Estados Unidos, se echaban a perder así que no podían darles ese dinero; a las señoras sólo les hablaban de puras deudas pero nunca les hacían cuentas."

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

se echaba a perder. Después de esta visita las señoras decidieron ya no mandar nada y mejor venderla ellas."

b) La recuperación de las liquidaciones

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

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

Por el tiempo en que todo esto sucedía se acababa de dar el cambio en la gubernatura del estado. La maestra propuso a las señoras ir a ver al nuevo gobernador y además consiguió la colaboración de una organización campesina independiente para

ayudar a las mujeres con los trámites para formalizar su sociedad.

De esta forma comenzó a participar con ellas una profesionista interesada en ayudarlas a resolver sus problemas y en apoyar sus esfuerzos para organizarse con los otros invernaderos: "nos acompañaba a visitarlos y nos llevaba en su cochecito para que no gastáramos en los pasajes, nos animaba a que habláramos con las demás... les decíamos a las otras que nos juntáramos, que ya no mandarían flor, que juntas éramos muchas y que nos íbamos a dar apoyo... se veía que algunas tenían temor, les daba miedo hacer algo y que las corrieran."

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

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

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

carencias de estos lugares de trabajo. Asimismo, solicitaron su inscripción al Seguro Social.

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

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

Acerca de estos hechos la maestra comentó: *"en la reunión con todas las señoras se habían nombrado representantes por cada invernadero; sin embargo, se acordó que todas las señoras debían hablar para que no se focalizara la atención en ninguna pues podrían perjudicarla. Como mi compadre es director de uno de los periódicos del estado le pedí que mandara gente y que consiguiera que fueran reporteros de otros periódicos, así que cuando llegamos ya estaban los del Excelsior, EL Universal, y dos de*

aquí (del estado). El secretario del gobernador nos dijo que este no estaba y que no iba a llegar.... '¡Ah!, pues no importa porque traemos gabanes y comida para quedarnos, así que aquí lo esperamos'. También salieron a preguntar que quiénes eran las líderes, que querían sus nombres; respondimos que había representantes pero que veníamos como grupo, así que no hacía falta dar ningún nombre. Ya para estas fechas se habían salido dos invernaderos pues sus líderes tenían buena relación con el director del programa y le habían ido a decir en lo que andábamos."

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

Como resultado de esta movilización las socias de los invernaderos comenzaron a recibir una "ayuda económica" de 50,000 pesos semanales (50.00 nuevos pesos), misma que se les dijo recibirían por todo el tiempo que les llevara volver a sacar liquidaciones y la cual les seguía siendo entregada hasta la fecha en que concluimos el trabajo de campo. Se les concedió la inscripción al Seguro Social y, al poco tiempo, fue destituido de su cargo el director y les mandaron unos abogados que supuestamente ayudarían a cada invernadero a aclarar las cuentas con la institución. Con respecto a la auditoría, ellas manifestaron ignorar si se había llevado a cabo o no.

Mientras todo esto sucedía, muchas de las plantas se secaron y fue necesario arrancarlas y poner otras nuevas. Cuando estas empezaron a producir, se reanudaron los envíos y se comenzaron a recibir liquidaciones quincenales de entre millón y millón y medio de pesos (de 1000 a 1500 nuevos pesos).

Fue de esta manera que las mujeres regresaron a su rutina diaria y no volvieron a tener relación alguna con las socias de los otros invernaderos.

c) Salario o liquidaciones

Hasta finales de 1990 las mujeres estuvieron recibiendo las llamadas liquidaciones. La regularidad con la que les entregaron las mismas y los 50,000 pesos (50 nuevos pesos) del "apoyo económico" las hacía sentirse tranquilas. A sus ojos, todo parecía indicar que al fin tenían una condición estable y satisfactoria. Tal vez, por esta razón, no estuvieron interesadas

en la propuesta de otro invernadero para pedir al gobernador un aumento en el "apoyo económico." La líder, desempeñaba en esos momentos el puesto de presidenta del grupo y era a quien correspondía ir a buscar el dinero a las oficinas de la capital del estado. Ella recibió la propuesta y comentó: *"yo pienso que si nos conviene entrarle, pero las señoras dicen que no, que ya no quieren ser de las organizadoras sino sólo asistir cuando nos avisen, no quieren perder el tiempo y quedar marcadas como la vez anterior."* Finalmente, la iniciativa fue desechada.

Tiempo atrás, una de ellas había comentado: *"ya hace un año que no hemos ido a protestar a la institución, pensamos que pueden venir y llevarse todo lo que hay"*.

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

La siguiente ocasión en que fueron a buscar su paga sólo recibieron un cheque a nombre de la casa comercial que les surtía los insumos; para ellas, nada. Por cuenta propia, la líder le reclamó al director. Este le contestó que era época de aguinaldos, y que como ellas eran las socias y ellos sus empleados, el dinero se debía utilizar, antes que nada, para cubrir lo marcado por la ley como derechos de los asalariados.

Las señoras siempre se quejaron de la actitud altanera, despótica y grosera del director; además, en esa ocasión su comportamiento era claramente provocador y les dijo: *"si no les conviene busquenle por otro lado o regrésense a su casa que al*

cabó son mujeres. Ese invernadero desde hace tiempo que anda mal, vamos a ver qué pasa con esta cosecha y si no se compone le buscaremos otra ocupación. Si no nos dan flor no les damos 'lana', vamos a ver quien se cansa primero. Ustedes siempre están repelando y son problemáticas, ustedes deben 280 millones de pesos (280 mil nuevos pesos) que van a tener que pagar como sea pues son del gobierno."

Las señoras lo amenazaron con ir a hablar con el gobernador porque, comentaron, no era justo lo que les hacían; de verdad necesitaban el dinero. El director les dijo que fueran con el gobernador y le dijeran lo que quisieran.

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

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

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

Cuando él las visitó se mostraron escépticas y desinteresadas ante sus propuestas de trabajo. Por esta razón, el

promotor les pidió un plazo para demostrarles que sí se podía hacer algo.

Al poco tiempo de haberlas visitado apareció en un periódico de circulación estatal una nota en la cual el promotor denunciaba los abusos cometidos por el director del programa. Dos días después, el director se presentó a saludar a las señoras *"¡hasta nos dio la mano a cada una!"*. Esa misma semana empezaron a recibir las liquidaciones atrasadas y desde entonces éstas se entregaron puntualmente.

Las mujeres relataron los pormenores de la visita que les hizo el director: *"nos platicó lo que habían hecho unas señoras para acabar su deuda, dijo que habían visto que era mejor ser obreras que estar debiendo, pues el gobierno siempre tiene que cobrar, que ahora están rete contentas pues tienen asegurado su aguinaldo, vacaciones y todo lo demás. Nos dimos cuenta que eso quería que hiciéramos y por eso nos pintaba todo tan fácil y bonito, si lo hiciéramos seguro nos corrían, si dizque siendo socias nos tratan mal, pues de empleadas peor. Nosotras nos hicimos las desentendidas y no dijimos nada."*

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

5. La disputa por la mitad del invernadero

Otro hecho que dejó huella en la vida del grupo fue cuando a finales de 1987, el gobernador decidió donar la mitad del

invernadero al otro colectivo de mujeres (UAIM) ubicado en el pueblo, para que ampliaran las instalaciones de su unidad productiva.

Diversas personas destacaron las características del otro grupo: conformado en su mayoría por mujeres no oriundas del lugar que "tenían palancas" con el anterior gobernador del estado y eran el grupo consentido de una dirigente regional de la organización campesina oficial, por lo cual recibían un tratamiento favoritista por parte de las dependencias públicas; vivían en un conjunto de casas que el gobierno les construyó (hecho bastante excepcional en el universo de las UAIM) en un terreno contiguo a su centro de trabajo. Todas estas particularidades fueron, al parecer, las que las han hecho "sentirse mucho" y a mantenerse a distancia de los lugareños.

Las socias se enteraron de esta "donación" porque un día se presentó el director para avisarles de la decisión tomada por el gobernador.

La noticia provocó una gran tensión entre las mujeres. La pérdida de la mitad del invernadero implicaba que seis de ellas deberían salir. Nadie sabía quiénes resultarían afectadas, pues la propuesta recibida fue "echarlo a suertes". Ninguna quería salir "ni por las buenas, ni por las malas" y así se lo hicieron saber al gobernador. La respuesta recibida a su oposición según comentaron, fue: "que no sean egoístas y compartan el invernadero con las otras señoras. Además, ¡ya dije!".

Frente a esta situación tan grave, las socias tomaron conciencia de que debían impedir la decisión de alguna manera,

pero no sabían cómo hacerlo. Fueron a hablar con la maestra y con ella decidieron informar al presidente de la junta de padres de familia, persona bastante conocida en el pueblo, para pedir su apoyo, pues se consideró que la escuela no podía estar ajena al hecho, ya que el invernadero estaba ubicado en la parcela escolar. También se acordó avisar a la gente del pueblo y pedir su apoyo.

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

La líder relató los hechos: "un día las otras señoras anduvieron de chismosas diciendo que el secretario particular del gobernador iba a venir a darles posesión del invernadero, así que nos pusimos listas. Como a las 12 del día vemos llegar unos coches y salimos a avisarle a la gente; se junto muchísima y no dejaban pasar al invernadero. Ahí hablamos con el 'chicharo' del gobernador y le dijimos que allá ellos si querían que las cosas pasaran a mayores, que no nos íbamos a dejar, que el gobernador no podía decidir solo y que no podían contra un pueblo. Se asustó y pidió instrucciones por el teléfono del coche y por fin dijo que por ahora no se iba a hacer nada y se fueron."

Y agregó: "los del pueblo nos dijeron que no nos confiáramos pues seguro iban a volver. A los señores se les ocurrió que tuviéramos cuetes a la mano de modo que si volvían, los echábamos y todos sabrían que tenían que venir. Un día al anochecer una socia vio que llegaba un autobús con gente del gobernador y una

patrulla, así que echó los 'cuetes' y la gente se empezó a juntar, como fue tanta, el autobús se dio la vuelta y se fue."

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

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

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

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

Poco tiempo después de este suceso las socias recibieron copia de la carta dirigida por esta señora al gobernador, en la cual abogaba por su causa. "Fue el santo remedio, a los pocos días nos avisaron que todo estaba arreglado."

Práctica cotidiana y vida interna del grupo

Las labores regulares en el invernadero se realizan de 7 de la mañana a 2 de la tarde, durante seis días de la semana. A las 10, se da media hora para el desayuno. El domingo se trabaja de 7 a 8.30 o 9 de la mañana. Este tiempo se ocupa para cortar la flor, seleccionarla y prepararla para ser recogida por el camión que la lleva al centro de acopio. Cada socia tiene un día de descanso fijo entre semana.

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

La flor de desecho la comercializan directamente las mujeres, ya sea mediante su venta por las tardes en la ciudad cercana o en los pueblos de alrededor, o bien en los puestos de flores de la zona. Las ganancias se distribuyen equitativamente entre las socias. Originalmente, la norma era que este tipo de tallos debían picarse y enterrarse con objeto de no "chotear" el producto, pero al poco tiempo de haber empezado a producir, las

mujeres convencieron al técnico que les dejara a ellas el desecho para así obtener un ingreso complementario.

Una vez concluidas las actividades para la entrega de la flor, las mujeres se dedican a realizar las distintas labores de cultivo. No utilizan ningún equipo de protección por lo que permanentemente están expuestas a la acción nociva de los químicos utilizados para el control fitosanitario. Varios de estos aparecen en las listas de productos altamente perjudiciales para la salud. Por otra parte, las actividades como el deshierre o el tejido de las cuadrículas de hilo, utilizadas para orientar el crecimiento de las plantas, obliga a las mujeres a pasar mucho tiempo en cuclillas o encorvadas.

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

El técnico asiste al invernadero de lunes a sábado. Su función es supervisar la realización de las labores de cultivo y el sano crecimiento de las plantas. El señala los químicos que deben emplearse y, en general, es quien fumiga, mientras las mujeres están trabajando. También está encargado de vigilar que las socias cumplan con su trabajo y sólo se queden la flor de

desecho. El salario del técnico se carga a la cuenta de "gastos del invernadero"; es decir, a la deuda eterna de sus

"propietarias"; sin embargo, el sólo recibe órdenes de la institución a cargo del programa y sólo a ésta rinde informes.

Cada uno de los tres grupos de trabajo tiene asignado un tramo. Y cada socia se hace cargo de más o menos cinco "camas". El trabajo colectivo de cada grupo se reduce a participar por turnos, en labores como el cuidado del riego o en la ejecución de tareas para el control fitosanitario del tramo.

A pesar de que la responsabilidad de las "camas" es de carácter individual, en dos de los grupos de trabajo es común que las mujeres intercambien ayuda, cuando alguna se atrasa o no asiste al trabajo por algún problema. Reciprocidad y compañerismo caracterizaban este trabajo colectivo.

De acuerdo con una de las socias esta situación incomodaba al tercer grupo en donde *"nadie se ayuda y hay dos gentes muy difíciles: insultativas y que echan habladas de quién hace más, de quién ayuda a quién y a quién no. Estas señoras calientan a las otras tres del grupo. Yo y mis compañeras tratamos de sobrellevarlas pues no nos gustan las dificultades, con estos problemas el trabajo ya me chocó."*

La líder, quien forma parte de este tercer grupo, manifestó que al interior del mismo se daban dificultades por cosas tan simples como quién movía la manguera o quién echaba a andar la bomba. Agregó: *"hay una que pelea por todo y no esta conforme con nada, nos dice que ella trabaja bien y rápido, a mi no me gusta*

que las de los otros grupos se den cuenta de estas cosas así que busco calmarlas."

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

Los asuntos relativos a la vida del grupo se tratan a la hora del desayuno; no hay reuniones formales para ello. Cuando es necesario tomar una decisión y no se logra consenso, la situación se resuelve por votación. En caso de presentarse alguna urgencia se interrumpe el trabajo para discutir las medidas que deben tomarse. No llevan registro escrito de los acuerdos y el único control regular es el de los retardos y el descuento de los 4,000 pesos de multa (4.00 nuevos pesos) para quien acumula tres de ellos durante la semana. Asimismo, cuando alguien no justifica su inasistencia, se le descuentan los días que falta. La aplicación de estas medidas fue el resultado de arreglos internos y la institución no sabe de ellos.

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

Los lazos de amistad dentro del grupo son escasos. Solo cuatro personas señalaron haber hecho amigas con las integrantes del invernadero, aspecto que explicaron y valoraron desde distintos ángulos:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Todas coincidieron en señalar que los conflictos internos no eran frecuentes. Cuando se llegaban a dar era porque un grupo ayudaba a otro, o cuando alguien faltaba mucho o no quería asistir a alguna reunión considerada como necesaria para el colectivo y "pone como pretexto al marido o a los hijos". "Aunque no nos guste a veces salimos peleando y a veces no hay forma de arreglarlo. A veces de los acuerdos aunque estén bien, dicen que no. Luego si alguna tuvo una falla la otra se atreve a hacer lo mismo ...hay algunas muy incumplidas, en el trabajo hay algunas que no se apuran, la presidenta llama la atención y la jefa de vigilancia."

Los conflictos suelen resolverse al señalar a la afectada sus obligaciones y la necesidad de que cumpla para beneficio de todas. Algunas veces se ha llegado a utilizar amenazas como mecanismo de presión; por ejemplo: "cuando había que ir a pelear a las oficinas y alguna ponía pretextos para no ir le decíamos: 'si no te sacan ellos te sacamos nosotros'". La mayoría consideró

que las multas y los descuentos aplicados han favorecido la disciplina en el trabajo: *"han servido para no hacer lo que a cada una le de la gana, pues no nos conviene," "nos dijimos de ponernos multas porque así jalamos todas parejo"*.

A juicio de las socias las fricciones personales han sido la causa del mayor número de conflictos en el trabajo: *"hay algunas resentidas con otras, hay algunas que quieren mandar más que las demás". "Ya hasta nos acostumbramos a estar discutiendo, pero aunque nos peleamos ya luego nos arreglamos". "Es como en los matrimonios se enoja uno y luego se contenta"*

En una entrevista colectiva, las señoras externaron su orgullo por estar unidas y tener la capacidad de resolver sus problemas internos por sí mismas; dijeron que a diferencia de los otros invernaderos en los cuales sus miembros se delataban entre sí ante la institución y requerían de la intervención de ésta para cualquier conflicto o falta cometida, ellas se las arreglaban solas. Incluso han logrado que los distintos técnicos que han trabajado con ellas: *"se cuidan de ir con el chisme a la ciudad de lo que pasa en el invernadero, pues ya saben que se tienen que enfrentar con nuestro enojo; hasta los de la institución dicen que cómo es posible que aquí nunca falte nadie, ni haya reportes de nadie, si en todos los invernaderos hay faltas. Los técnicos nos tienen miedo, no se atreven a acusarnos porque saben que estamos unidas."* y agregaron: *"pelearemos entre nosotras y nos haremos descuentos por incumplimiento, pero jamás*

se informa a nadie de esto, los del programa saben que se enfrentan a un grupo unido."

La explicación a esta unión y comportamiento interno fue: "Todo lo que hemos sufrido juntas".

"El respetar la decisión de la mayoría, las que pierden repelaran pero ni modo, tienen que aceptar lo que se decidió les guste o no les guste, si no opinaron fue porque no quisieron, que se aguanten".

"Aquí la presidenta no se puede sentir distinta de las otras como en otros invernaderos, aquí somos todas parejas".

"Las experiencias distintas de todas, el no ser iguales y (no) pensar igual; así, si alguna no entiende y se 'monta en su macho' las otras la hacen entender, tienen otras cosas distintas que decir a la que está de necia".

La vida externa del invernadero

Aparte de las movilizaciones que las socias han realizado a lo largo de la historia del invernadero, la búsqueda de apoyos para su causa ha sido el motor en la vida externa de este colectivo.

La preocupación de la maestra por la sobrevivencia del grupo la ha hecho impulsar a sus miembros a hacerse presentes, por un lado, en su comunidad, para contar con el respaldo del pueblo;

por el otro, ante los diversos candidatos del partido oficial, para recibir ayuda de quienes pueden tener poder y capacidad de gestión.

El colectivo ha buscado hacerse presente en su comunidad, con la participación en algunas celebraciones o actividades especiales que se organizan en el pueblo; por ejemplo, el invernadero envía ramos de flores para rifarse en la escuela, el Día de las Madres o invita a los niños de la primaria a visitar su unidad productiva.

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

En relación a la forma en que se sentían frente a su comunidad la líder señaló: *"bien porque toda la gente nos conoce, ya somos famosas y se siente uno un poco importante. El invernadero coopera con el pueblo, vamos a donde tenemos que ir"* (se refiere a las fiestas y los actos oficiales a los que las invitan las autoridades de este sitio). También anotó que la maestra les aconsejaba que deberían pensar no sólo en su grupo, sino también en su pueblo.

Acerca de sus relaciones con miembros del partido oficial, las señoras externaron que eran de conveniencia. Por esta razón han asistido a dos desayunos organizados por el partido, que

supuestamente estaba preocupado por ayudarlas. Una de ellas comentó que se sintieron muy molestas pues, en las dos ocasiones, las pusieron a servir las mesas con el pretexto de que los meseros no habían llegado, y además ni siquiera las nombraron en la lista de los invitados. Varias comentaron que de todas formas era necesario asistir por si en algún momento el partido les podía dar ayuda.

A principio de 1991 participaron en actos de campaña del candidato a presidente municipal, en uno de estos la líder leyó un breve discurso de bienvenida. En esta ocasión fue entrevistada por los periodistas asistentes al acto y aprovechó la oportunidad para comentar los problemas que venían enfrentando con la institución a cargo del invernadero. También habló con dicho candidato quien ofreció conseguirles una audiencia con el gobernador. La líder comentó que a muchas de sus compañeras no les gustaba ir a estas cosas pero: *"ni modo, hay que ir, así si nos agarran ya tenemos quien nos ayude."*

El comportamiento pragmático de las socias evidencia que han aprendido a seguir las reglas del juego impuestas por el partido en el poder, como es la forma de conseguir los "favores" de gobernantes y funcionarios.

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

El liderazgo al interior del grupo

La mujer que aparece como líder del grupo tenía al momento de entrevistarla 34 años. Estudió la secundaria completa y estaba casada con un hombre de 39 años que también había completado los estudios de secundaria. El se fue a trabajar de bracero a los Estados Unidos en dos ocasiones y después laboraba como peón en un invernadero de los alrededores. Esta pareja tiene tres hijos: un hombre de 15 años que en esos momentos estudiaba preparatoria, una mujer de 14 años en tercero de secundaria y una niña de seis años que cursaba el primero de primaria.

La preocupación central de esta mujer compartida con su pareja, de quien siempre se expresó en términos de cariño y respeto, era poder darles a sus hijos *"todo lo que necesiten para salir adelante pues tienen muchas aspiraciones y son muy buenos estudiantes, tienen los primeros lugares en la escuela."* Más adelante agregó *"Mi marido dice que hay que echarle ganas, sino la gente va a decir mira, él con hijos tan inteligentes y no les pudo pagar una carrera."* Su hijo mayor quería estudiar medicina y ellos tenían el firme propósito de lograrlo.

La familia habita una casa de tres cuartos, ubicada en el solar de los padres de él, pero con acceso independiente. Además, vivía con ellos un hermano, el cual contribuía con una pequeña cantidad de dinero al gasto familiar.

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

Los quehaceres domésticos se repartían de la siguiente manera: la madre se encargaba de preparar y servir los alimentos, de limpiar la cocina y lavar la ropa. Su marido limpiaba el patio y ayudaba con el aseo de la casa; a veces lavaba los platos. Su hijo arreglaba su cama, hacía los mandados y cuidaba de los conejos que criaban. Su hija mayor tendía el resto de las camas; ordenaba, barría y trapeaba la casa y, cuando no había clases, también hacía la comida.

Antes de entrar al invernadero esta mujer participó durante dos años en un comité del jardín de niños al que asistía uno de sus hijos. Comentó que acudieron a distintos lugares para conseguir fondos para mobiliario y materiales de trabajo, lo cual lograron. También participó en la movilización de la comunidad para destituir a la directora de la secundaria donde estudiaban sus hijos mayores. Manifestó ser ajena a organizaciones políticas y aseguró: *"yo no ando en bolas, lo que he hecho es por mi trabajo y porque era mi obligación."*

Previo a su ingreso al invernadero trabajó por cinco meses en la cocina de un restaurante. Al respecto señaló: *"él (su marido) no tenía 'chamba', le daba pena que me vieran ahí, se sentía impotente, me decía '¿quien iba a pensar que ibas a tener que trabajar?' A mi tampoco me gustaba pues como había hombres y cerveza sentía que podían hablar mal de mi, luego él encontró trabajo y me sacó de ahí."*

Cuando vio la oportunidad de formar parte del invernadero convenció a su marido argumentando que iba a ser un trabajo sólo de mujeres y, además, se podía llevar a su pequeña hija para

cuidarla mientras laboraba. Señaló que su lucha por conseguir ese trabajo era para poder ayudar económicamente a su esposo, sacar adelante a sus hijos sin privaciones y darles todo lo necesario para sus estudios. Comentó no tener dificultades para participar en el colectivo pues siempre había contado con el apoyo de su pareja y de sus hijos.

Cuando esta mujer ya era socia del invernadero se fue durante un año, junto con su marido, a trabajar a los Estados Unidos como obrera en una fábrica. Su intención era obtener ingresos para abrir una tienda de abarrotes y comprar unas vacas; pero no lo lograron, pues solo ganaron lo necesario para ir viviendo. En este tiempo una de sus cuñadas se hizo cargo de sus hijos. Dijo que regresaron a México porque todos se extrañaban mucho y eran muy unidos.

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

"El dinero que gano sirve de mucho en mi casa, me siento bien, orgullosa de poder hacer algo en beneficio de mi familia y no hacerme como otras señoras: sufrida y quejarme de que no me alcanza; quiero hacer algo mejor para mis hijos".

"Me siento satisfecha, muchas se quejan pero siendo honestas ya recuperamos mucho. Tenemos ventajas que no hay en otro trabajo, podemos ir a las juntas de la escuela, llevar a los niños al doctor sin que se nos descuente el día. Hay libertad y oportunidades que no hay en otros trabajos, tenemos una fuente de trabajo única, ganamos bien, hay que luchar y batallar para

cuidarla, en otros trabajos se reciben ordenes de otros, nosotros no".

No sólo por su constante participación en la vida y pormenores del invernadero, sino por la influencia ejercida sobre sus compañeras de trabajo, vale la pena vertir aquí su visión acerca de distintos aspectos de la vida del invernadero:

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

- Los logros más relevantes del colectivo fueron: *"por principio de cuentas los económicos, pues si nos ha ido bien, hemos mejorado nuestra situación económica; si así que uno trabaja vamos apurados, si no ¿como? Hay mujeres que todo quieren que les dé el marido. Yo al menos me siento útil a mi misma, luchando por mis hijos y por mi marido, por su futuro. Es un logro sentirse uno bien con eso ¿no?"*

- El motor del grupo: *"es el dinero, si nos dieran lo que habia de ser hasta saldria mejor la producción porque ya no estaríamos con tensión, eso resulta en la planta porque se atrasa uno, se descuida, así le echaríamos más ganas al trabajo. Nosotras mientras nos paguen estamos contentas."*

-En relación a la posibilidad de hacer algo para no estar laboralmente sujetas a los caprichos de los funcionarios, dijo: *"nunca habia pensado en esto, es la pregunta del millón. Yo creo*

que esto va a ser siempre así, las cosas solo podrían cambiar si hubiera funcionarios honestos, pero como no los hay, siempre va a estar igual."

-Acerca de si había interés por parte de ellas para obtener el control de su unidad productiva, expresó: "hay que ser realistas, no creo que nos dejen el invernadero. Además, ya nos dimos cuenta cuando dejamos de mandar la flor que no es fácil, no nos salio. La verdad, necesitamos de todos; ellos ponen sus conocimientos, ellos saben cosas que nosotros no sabemos como lo que hay que aplicarle a las plantas. Aunque se dependa siempre del gobierno pero que nos paguen bien, manejar esto solas da miedo porque es un paquete grande."

-Con respecto al futuro deseable para el invernadero señaló: "queremos llegar a que nos paguen lo justo, que se hagan bien las cuentas, queremos que esto sea un trabajo estable, que nos paguen lo que trabajamos, que no se haga tanta 'transa'; si nos pagan lo justo vamos a quedar contentas. Luego si somos ambiciosas pero hasta cierta medida, hay que buscar lo justo: la liquidación más los sueldos."

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

- De la convivencia: "es importante, pero más que nada el trabajo. Si yo pudiera me quedaba a atender mi casa, mis hijos, mi esposo. No es que sea de telecomedia pero los hijos necesitan comprensión, comunicación, y trabajando uno no les puede dar la

atención que necesitan. En el trabajo se olvida uno de los problemas, se echa 'relajo', pero se aburre uno de hacer siempre lo mismo."

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

- De la participación de sus compañeras: "cuando ha habido problemas ninguna se echa para atrás. Han visto que cuando uno se mueve y no se deja, se logran cosas. Antes les daba miedo, pena hablar en público, enfrentarse con esos señores 'muy acá', influyentes. Luego nos dicen que somos chismosas, pero es que a uno no le gusta dejarse. Se tienen que dar cuenta de que si nos unimos nada nos pueden hacer ¿que, nos van a llevar a la cárcel a todas? pues que, ¿nada más por defender uno sus derechos? Si todas somos las beneficiadas, todas debemos andar. Luego dicen: 'yo no voy', y yo les contesto: '¿por que voy a ir sola?'; luego dicen: '¿que vamos a sacar de esto?' (ella contesta) 'algo se logra'."

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

- En cuanto a los cambios operados en las otras socias: "unas eran tímidas y ahora ya no, yo creo que hemos aprendido a defendernos. Parece choteado, pero de ama de casa uno nomás trata con el de la carne, con el de las verduras, no sabe uno nada;

así, en cambio, uno sale y va conociendo gente y aprendiendo de ellos, se aprende hasta de la forma como hablan, de comportarse, a defenderse. Algunas (de sus compañeras) no piensan así, se cierran a sí mismas, no le dan importancia a estas cosas aunque se sientan mal, son conformistas."

Desde la óptica de esta dirigente los cambios requeridos en el comportamiento del grupo son: "que todas participaran, hablaran, no sacarle a los problemas, no dejarse llevar por las demás, ser responsables, no crear problemas, llevarse bien, por lo tanto: estar juntas."

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

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

"A ella no le gusta andar discutiendo (peleando), si le dicen algo de otra persona ella lo aclara."

"Ella sabe desenvolverse muy bien y conoce más."

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

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

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

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

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

Más allá de este testimonio y del sesgo que éste pudiera contener, una posible causa de la distancia mostrada por el grupo hacia esta persona es que su larga militancia en el partido oficial la ha llevado desarrollar una visión de las cosas y una

forma de actuar que resultan extrañas al sentir y comportamiento del resto de sus compañeras.

Instituciones y agentes promocionales

La influencia que en diferente medida y sentido han tenido en el acontecer y dinámica del invernadero: la institución, la docente, la organización campesina independiente y el promotor de la SEP, planteó la necesidad de recabar información que permitiera enmarcar su comportamiento e interés en el grupo.

1. La institución

Es menester aclarar que la información aquí presentada se recabó de fuentes indirectas, pues en la entrevista que se tuvo con el director del programa, éste se negó tajantemente a proporcionar dato alguno o materiales relativos a los propósitos y a la marcha del programa. El argumento para esta negativa fue que él sólo podía proporcionar información a sus superiores, y por esta razón fue necesario acudir a ellos para obtener los datos.

El resultado fue el mismo, pues cuando se les planteó la intención de la entrevista, negaron también tener información al respecto.

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

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

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

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

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

- La falta de control de las socias sobre su quehacer productivo pues el trato que se les daba era de subordinadas del técnico cuyo salario se les descontaba a ellas.

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

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

- La competencia y las contradicciones entre los distintos invernaderos, propiciadas por los técnicos y los chóferes encargados de la recolección de los tallos. La intención era obstaculizar la posible unión de las socias, y poder así controlar su actividad productiva. Los comentarios negativos que estos sujetos decían hacer unos invernaderos de los otros, y usar de ejemplo a un grupo para desvalorizar a otros, fueron prácticas que dieron por resultado la desconfianza y la animadversión entre colectivos, así como el consecuente recelo con el que, a decir de las mujeres, unas y otras se miraban cuando coincidían en las oficinas de la capital del estado a las que acudían a hacer trámites.

Por otro lado, la alianza que en algunos casos se dio entre el técnico y algunas socias, o el que éste se hiciera de la vista gorda ante el comportamiento abusivo de unas mujeres contra otras, daba lugar a dificultades y desgastes en el interior de los grupos.

Más adelante, en su artículo, la autora señala que:

- La movilización llevada a cabo por las integrantes de varios invernaderos para denunciar la situación irregular que enfrentaban con el pago de las liquidaciones, dieron por resultado que el gobernador en turno se comprometiera a hacer una investigación así como una auditoría a la directiva de la institución encargada del programa.

- El mandatario ofreció a las mujeres que participaran en la auditoría a través de una representación, pero el secretario de gobierno y otros funcionarios se encargaron de obstaculizar toda participación. Tampoco se les dio a conocer los resultados de dicha auditoría.

- A raíz de estos hechos se destituye a la directiva encargada del programa; se constituye una nueva institución dependiente del gobierno del estado que adquiere el 51% de las propiedades de la unión, lo que permitió al gobierno recuperar el control de la comercialización de la flor producida en los invernaderos de propiedad social. Asimismo, se otorga a las mujeres un préstamo semanal de 50,000 pesos (50.00 nuevos pesos) y se vuelve a abrir el crédito para la adquisición de los insumos productivos. La "deuda" contraída por los invernaderos con la antigua administración se mantuvo sin cambio alguno.

Un año después de que los invernaderos exigieran la intervención del gobernador, según lo describe la investigadora académica, se realizó una que otra mejora en las instalaciones de algunos invernaderos, pero en la mayoría de ellos se continuó en espera de lo prometido.

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

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

En un informe elaborado en 1987 por un centro de investigaciones se aborda lo relativo a los resultados del programa de flores, y se hacen las siguientes apreciaciones sobre su funcionamiento:

A través de la unión de productores -que agrupa formalmente a todos los floricultores de la entidad y en la que destaca el sector social constituido por cerca de cincuenta invernaderos (sic.) de reciente creación que operan como grupos de solidaridad social- y con el apoyo

técnico de una institución, la producción se ha organizado satisfactoriamente. En cuanto a la captación del producto y el mercadeo, se ha logrado una operación eficiente a través de un centro de acopio y de una empresa de comercialización.

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

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

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

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

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

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

2. La docente

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

Esta actividad no le ha permitido dedicarse de tiempo completo a la docencia y la ha obligado, en varias ocasiones, a pedir licencia de trabajo en la escuela. También, a decir de ella, es por esto que: *"pude entrarle a la 'bronca' con las señoras (del invernadero) pues como no vivo del sueldo no me da miedo que me corran"*.

La carrera de normalista la cursó en otro estado de la república en donde, en aquel momento, el movimiento magisterial era importante. Participó en éste como una de las líderes locales; sin embargo, nunca ha sido miembro de partido político alguno pero agregó: *"soy izquierdosa y trato de mejorar las cosas"*.

Señaló que en la escuela normal donde estudió, se inculcaba la idea de que los maestros no podían estar ajenos a los problemas y necesidades de las comunidades en donde prestaban sus servicios.

Al terminar sus estudios, regresó a su estado natal e ingresó a trabajar en la primaria ubicada en el pueblo en donde

está el invernadero, y en ella encontró una gran pasividad por parte de los maestros.

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

A partir de esa discusión se decidió donar el terreno para obras de beneficio social: el establecimiento de la secundaria y de dos centros educativos más que no existían en la comunidad y, posteriormente, la puesta en marcha del invernadero que permitiría dar empleo a madres de familia de la escuela.

Señaló que esta idea nació del contacto cotidiano con las mujeres que iban a recoger a sus hijos a la primaria y le comentaban acerca de sus problemas económicos.

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

3. La organización campesina independiente

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

-Ser una asociación independiente del estado y de los partidos políticos.

-Tener como propósito la formación de una organización campesina amplia que agrupara a las comunidades con las que se trabaja con el fin de ayudarlas a desarrollar una estructura organizativa hacia la autonomía y la autogestión.

-Tener una aguda escasez de recursos humanos y materiales que les ha impedido llevar a cabo un trabajo tan sostenido y eficaz como lo requieren las organizaciones a las que buscan dar impulso.

-No haber podido desarrollar una línea de trabajo específica para mujeres, lo cual ha llevado a que algunos de los "cuadros femeninos" surgidos en las comunidades que forman parte de la organización, se hayan retirado de la misma por no encontrar espacio para desenvolverse como tales.

-Tener como parte de su quehacer el dar capacitación en aspectos relativos a la autogestión y al manejo de técnicas que favorezcan el funcionamiento de las organizaciones, por ejemplo: la forma de llevar asambleas y de tomar decisiones. Asimismo, se ocupan de dar asesoría jurídica y de ayudar a la realización de gestiones requeridas para la consolidación de proyectos impulsados por las comunidades.

Como se señaló en el apartado acerca de la trayectoria del grupo, el vínculo con esta organización se originó con la solicitud de la maestra para que asesoraran al invernadero en lo relativo a tramites para legalizar su situación.

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

Poco tiempo después de iniciada esta relación, la profesionista tuvo que dejar de asistir al invernadero por problemas familiares, pero dejó en su lugar a una joven promotora de esta misma organización. La joven les habló acerca de aspectos organizativos y las socias establecieron que la asistencia a estas sesiones era obligatoria. Se aplicaba una multa de 20,000 pesos (20.00 nuevos pesos) a quien faltara injustificadamente.

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

" Cuando son motivadas me sirven de relajamiento. Sé que ni se me va a pegar nada, pero me siento bien."

"Me gusta mejorarme, me he enterado de la existencia de dependencias y de trámites. A veces me siento a gusto y a veces no porque las compañeras dicen una cosa enfrente de ella y otra detrás."

"(Asisto) por saber, porque me siento incapaz de saber todo lo que hay que saber, también por las multas."

"(Asisto) por el interés de aprender algo, después no se le saca nada y uno se desanima a seguir. No capto mas que al momento, después se me olvida."

"(Cuando asistia) no me sentia a gusto, no me gustaban porque me aburría, no le entendia."

"(Asisto) porque si no nos multan."

"(Asisto) porque si no hay multas. No se me pegan las cosas que se dicen."

"(Asisto) por la multa, no le entiendo, me duermo, llego cansada con problemas de la casa. A las de la otra maestra si les entendia y me gustaba saber y conocer más."

"A veces no entendia de lo que se platicaba. Las multas es una razón para ir."

"(Asisto) por la fuerza, por la multa, no me gustan, no les veo caso, no llegan a ninguna parte, son puras palabrerias, me aburren... Se me hace mucho que ella nos pueda asesorar para independizarnos del gobierno, no creo que ella con sus gestiones nos pueda sacar adelante... Además, no cumple con los horarios y nos ha dejado plantadas, ya nadie quiere ir pero nadie se lo quiere decir. El otro día se enojó porque llegó y nadie estaba y

dijo que le avisáramos cuando quisiéramos reunirnos pues no puede estar perdiendo su tiempo. La verdad, si tiene otras personas que le hagan caso pues mejor que vaya con ellas y así no perdamos el tiempo (líder del grupo)."

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

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

4. El promotor de la SEP

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

La información obtenida a través de la maestra sobre la historia del grupo, lo llevó a interesarse en trabajar con el mismo y a proponer a las señoras, a principios de 1991, su colaboración. La falta de interés mostrada por ellas en el trabajo que les propuso realizar lo hicieron pedirles un plazo de dos meses para demostrarles que podía ayudarlas. Las acciones en ese lapso fueron:

-Denunciar a través de una nota periodística, en un diario de circulación estatal, el abuso económico cometido contra estos grupos de productoras.

-Tramitar el registro la asociación ante la Secretaría de la Reforma Agraria, para que el grupo pudiera ser considerado sujeto de crédito.

El efecto positivo que tuvieron estos hechos en el ánimo de las señoras, en especial, el impacto que surtió el "peridiodicazo" en la agilización del pago de las liquidaciones atrasadas, abrieron a este promotor la posibilidad de trabajar con ellas.

La opinión expresada por la líder sobre este promotor, recién ocurridos los hechos arriba señalados, es que se veía que era "bien bruncudo" y que sí tenía interés en ayudarlas, pero que todavía tenían que ver qué les convenía a ellas. Un año después, ella misma comentó que la única relación que tenían con este sujeto era las visitas ocasionales que les hacía para ver cómo iban y para ofrecerles su apoyo en caso de que decidieran ir a ver al gobernador. Sobre el programa de trabajo que el había

anunciado iba a presentarles a las señoras, la dirigente dijo no saber nada.

Balace de la experiencia desde la perspectiva de las socias.

1. El balance personal

Los ingresos obtenidos en el trabajo y la posibilidad de contar con más dinero para el gasto diario, de mejorar su vivienda, de financiar los estudios de sus hijos o los propios (en el caso de la joven que tiene 18 años) fue lo que diez mujeres destacaron como el beneficio más importante de su participación en el invernadero. De las tres restantes, una dijo no haber obtenido provecho alguno, pues consideró que su situación económica era peor que cuando vendía pollo de casa en casa. Las otras dos, la mujer de 60 años que vive sola con su hijo adulto y la socia de 21 años que es hija de familia, señalaron la convivencia con sus compañeras como el mayor beneficio.

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

"Aprendí a hablar, ya no tengo miedo de enfrentarme a otras gentes. Convivir con las demás me ha enseñado para mi hogar."

"Tengo un apoyo (se refiere a sus compañeras), a veces que discuto con ellas ya no me dan ganas de ir, antes no cumplía yo

con las personas pero aprende uno bastante con las compañeras. Hay otras veces que se siente uno bien a gusto."

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

"Saber de otras cosas."

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

Los aspectos identificados por ellas como aprendizajes y logros personales son:

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

"Me gusta la unión, no estar solas, tengo más valor, me siento más fuerte, esto también ha servido en mi casa: simplemente en tomar decisiones más fuertes sin temer como antes que no podía ni hablar con mi esposo cuando no estaba de acuerdo con él, me quedaba callada; ahora, si él grita yo también grito, si yo tengo

la razón se lo hago ver; antes no era capaz de eso, me daba miedo."

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

"Aprendí a no depender de algunos, a valerme por mí misma, a hablar, otra manera de hablar, un poco de político. Ahora ya no me dejo, me pongo a la altura, ésto lo aprendí aquí."

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

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

"He aprendido de otras personas, (antes) no sabia yo nada. Hemos tenido problemas, he aprendido a dónde puede ir uno a resolver sus problemas, (antes) me daba temor a que fuera yo a 'meter la pata' pues así le digo no había tenido problemas porque no convivía con la gente."

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

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

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

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

"Me gusta todo, los problemas de la casa se olvidan, se descansa, se distrae uno, me siento más libre. No me gusta cuando no nos ponemos de acuerdo, toda clase de problemas me enferman, no queremos perjudicarnos porque todas vivimos aquí."

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

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

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

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

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

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

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

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

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

"Así como hay momentos malos también hay buenos, por ejemplo: cuando hacemos reunión entre todas o una salida de todas. (Le disgusta) que no caminemos de acuerdo."

2. El balance del colectivo

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

"Aprendimos un oficio que nos gusta."

"Estamos unidas y eso es importante para salir adelante."

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

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

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

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

La valoración de estos aspectos hizo ver a las señoras que su propósito ya era más que ganar dinero: *"queremos seguir juntas y unidas como lo hemos aprendido, recibir un trato justo y luchar para que el invernadero sea nuestro."*

Después de marcar este propósito lo expresado por las socias, después de discutirlo entre ellas en tres subgrupos, sobre lo que consideraban era deseable y posible que el grupo consiguiera en el siguiente año, así como lo que pensaban sería el comportamiento de la institución en ese mismo tiempo es lo siguiente:

Lo deseable y lo posible:

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

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

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

El comportamiento de la institución:

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

"Va a actuar agresiva y déspotamente, y tratarán de sacarnos y quitarnos el apoyo (económico)."

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

Un año después de esta reunión, las mujeres comentaron que nada extraordinario había sucedido en la vida del colectivo y que no

habían llevado a cabo ninguna tarea diferente a las productivas. Sobre su relación con la institución, dijeron que todo estaba igual y que seguían recibiendo el mismo dinero.

IV INTERPRETACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

La dinámica grupal y sus aspectos determinantes.

1. La impronta institucional.

a) Consideraciones.

La necesidad económica de unas campesinas y el interés de un grupo de maestros por ofrecerles una vía de solución, marcan el inicio de esta experiencia de lucha colectiva por la sobrevivencia, la cual ha estado fuertemente atada al comportamiento del organismo estatal responsable de darles los apoyos necesarios para constituirse en una empresa económica de carácter social; es decir, en una sociedad de solidaridad social.

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

Los bienes o los servicios ofrecidos, los requisitos marcados para ingresar a los grupos, la manera de realizar la selección de sus integrantes, la figura asociativa adoptada para formalizar la organización, la reglamentación establecida para normar su funcionamiento, las tareas llevadas a cabo con el colectivo y la forma de realizarlas, así como el trato otorgado a sus miembros: son aspectos que traducen la visión y expectativas de las agencias promotoras acerca de estos colectivos y de quienes los forman.

En otras palabras, los grupos surgidos de un propósito e intervención externas nacen atados a una visión que los define desde un cierto lugar y de una cierta manera; o sea, a la interpretación que tiene una institución de lo que son los problemas y las necesidades de los sujetos a quienes establece como sus beneficiarios. Esta interpretación opera como referente del sentido otorgado a estos grupos en el momento de su formación, así como del tratamiento que se les dará. De igual forma, nacen atados a una práctica promocional que a través de su ejercicio impone tareas, reglas de juego y formas de comportamiento que condicionarán en forma importante la dinámica grupal⁶.

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

Los propósitos de orden social y económico buscados con la puesta en marcha de proyectos como los invernaderos, y la

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

responsabilidad de las instituciones de promover y apoyar su desarrollo, las obliga a garantizar la disponibilidad de los bienes y servicios necesarios para el avance y la efectiva consolidación de los grupos; es decir, para que las personas que los forman puedan en un plazo razonable apropiarse del conjunto de recursos y saberes requeridos para controlar y conducir en forma óptima su empresa. Cuando esto no sucede, los grupos se ven sometidos a un abrumador número de tropiezos y tensiones en detrimento de su autonomía, del tiempo y esfuerzos de sus miembros.

Gran parte de las dificultades que han debido sortear las socias para mantener su fuente de trabajo, revelan los vicios y las contradicciones del quehacer institucional. De igual manera, el trato recibido por las mujeres transluce la visión instrumental que de ellas se tiene.

La falta de interés que desde el principio mostró tener el organismo responsable de los invernaderos en contribuir a la integración y al avance de esta agrupación se hace evidente de múltiples maneras, por ejemplo:

La institución nunca tomó en cuenta la inexperiencia de estas mujeres en la producción de flores, en la organización y disciplina requeridas para tal actividad, en trabajar en forma colectiva. Tampoco consideró el malestar que les producía estar ausentes de sus casas y distanciadas de sus hijos por un tiempo prolongado. Además, no se les dio capacitación ni instrumentos para facilitar su labor. Del técnico y del jefe de zona sólo recibieron un trato autoritario. Las tensiones derivadas de estos hechos, fueron los primeros obstáculos que ellas debieron salvar para permanecer en el grupo.

La desesperación y el desánimo sufridos como consecuencia de lo anterior, sumados a la falta del dinero que les habían prometido por su trabajo, y a los conflictos suscitados entre ellas por las cargas de trabajo diferenciadas, fueron un punto de partida difícil para la integración del grupo.

Así, la desubicación y las tensiones que acompañan el inicio de una tarea que por diversas razones resulta nueva para quienes la emprenden, es un hecho que debe ser previsto y atendido por quienes tienen a su cargo la buena marcha de los grupos. El descuido dado a tal hecho en el caso del invernadero es evidente.

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

Entre las razones que conducen a seleccionar a las mujeres para llevar a cabo actividades productivas encontramos:

En un trabajo de Martha Roldán en donde analiza la participación de las trabajadoras en el empaque de hortalizas para exportación, aparece que ellas son mayoría en las labores de corte y empaque. Los empleadores y capataces dijeron preferirlas a los varones debido, por un lado, a su cuidado y delicadeza con las matas

y los frutos. Por otro, a que las mujeres eran pacientes, sumisas y estaban acostumbradas a cumplir y "obedecer al hombre"⁷ (1986:211).

De acuerdo con Maruja Barrig la selección de población femenina pobre para ejecutar diversos tipos de proyectos está relacionada con el hecho observado de que la participación de las mujeres resulta en una mayor circulación de los beneficios entre los miembros de la familia. Toma como ejemplo lo señalado en un estudio de Maguiña acerca de lo sucedido en Chile y Bolivia en los programas de empleo de emergencia puestos en marcha: los hombres destinaban el 50% de sus ingresos a gastos extra-familiares, mientras las mujeres dirigían más del 90% de sus entradas al consumo intra-doméstico⁸. Por último, la autora aprecia que los proyectos no ponen en cuestión la división del trabajo por géneros y las consecuencias para las mujeres de su rol reproductivo sino por el contrario, las utilizan como soporte (1991:350).

b) Reforzamiento de la dependencia y desgaste de la confianza: sus efectos en la dinámica grupal.

Una ineludible relación de dependencia marca el nacimiento de los grupos surgidos de una iniciativa externa. La carencia de un saber especializado y de los recursos materiales necesarios para

⁷ Acerca de la forma en que son aprovechados por los empresarios los rasgos de género (dependencia, destrezas manuales, disciplina, obediencia, etcétera) adquiridos por las mujeres mediante su socialización en el hogar y otros espacios sociales, cfr. Benería y Roldán, 1992:72).

⁸ Situaciones similares se observan en países de diversas regiones del mundo: India, Kenia, Botswana, Sri Lanka, Santa Lucía, etcétera; cfr.: Bruce, 1989.

... echar a andar una microempresa obliga, al menos por un tiempo, a seguir el sendero impuesto por quienes disponen de tales recursos y conocimientos. Esto se traduce en una pesada carga para el desarrollo de un grupo autogestionario y en un campo fértil para el cultivo de la subordinación. Por ello, para entender la dinámica grupal es imprescindible considerar el efecto que tiene la actuación institucional en el refuerzo o no refuerzo de la dependencia.

Otro factor cuyo efecto determinante en dicha dinámica ha de tenerse en cuenta, es el relativo al reforzamiento que las instituciones pueden dar o no a la confianza que se observa suelen depositar en ellas, en mayor o menor grado, quienes deciden integrarse a un grupo. Confianza en el interés y en la capacidades de dichas instituciones para proveer los bienes materiales o simbólicos que se busca alcanzar⁹.

Reforzamiento de la dependencia.

La historia de este grupo da cuenta en forma clara del reforzamiento dado a su dependencia. Veamos algunos ejemplos de este fenómeno y de los beneficios que reportan al control.

- La permanente ausencia de un trabajo educativo de parte de la institución dirigido a posibilitar la comprensión y el manejo de todo

⁹ La importancia que adquiere para la población participante en estos proyectos el comportamiento del personal promotor hacia ellos, se puede apreciar en un estudio llevado a cabo con cinco grupos por Sergio Martinic. Uno de los aspectos altamente valorados por los integrantes es el apoyo moral y afectivo que perciben recibir de los agentes externos: "da confianza, motiva, ayuda", a través de la ejecución de los proyectos. También observó que las instituciones y los agentes promotores son investidos por los participante de un rol de representación y de mediación frente a la sociedad y el Estado que les da un particular sentimiento de pertenencia a la sociedad (1992: 294, 287).

aquello que afecta de manera sustantiva la buena marcha del invernadero ha favorecido, como es obvio, que las mujeres sólo se dediquen a producir y a acatar las órdenes de quienes "sí saben" lo que a ellas no se les ha dado la oportunidad de aprender.

- El uso siempre desventajoso para ellas que han dado los responsables del programa al término "propietarias", tan alejado de la realidad social de estas mujeres, sumado a los malos resultados que ellas tuvieron cuando se dedicaron a vender las flores por su cuenta, las han llevado a sentir temor de asumir tal papel. Asimismo, a ver como funcional y conveniente para ellas, como fue señalado por la líder, la relación que tienen establecida con la institución. Es claro que la alimentación dada por la institución a estos temores con el manejo permanentemente tramposo que ha hecho de dicho término, ayuda a perpetuar su dominio sobre el grupo. Por lo tanto, no resulta extraño que a pesar de haber ellas declarado tener interés en su autonomía, no hayan llevado a cabo ninguna acción para lograrla¹⁰.

- El largo tiempo que les llevó conseguir el acta constitutiva de la sociedad, y los trámites que la institución nunca les informó eran necesarios para obtener la propiedad del predio del invernadero, así como para conseguir el registro exigido por la Secretaría de la

¹⁰ La reticencia mostrada por las mujeres a tomar los riesgos que conlleva asumir la propiedad colectiva de su empresa no es un hecho singular; por ejemplo, Martinic y Walker lo relacionan con lo que para la población participante en este tipo de proyectos puede representar asumir la autogestión: la necesidad de invertir recursos materiales que no tienen, y la pérdida de una relación con agentes externos que les dificulta aspectos tales como la comercialización de sus productos y, mantener la legitimidad social que esta vinculación les da en su comunidad (1990: 4).

Reforma Agraria para reconocer a los grupos como sujetos de crédito, muestran el desinterés de la institución en la formalización del grupo. Es claro que mantener al grupo en una situación irregular, además de generar en las socias un "conveniente" sentimiento de inseguridad, de fragilidad ante la ley¹¹, dificulta cualquier intento por romper los lazos con la institución.

- La competencia y la animadversión que los empleados del programa se encargaron de generar entre los invernaderos con los comentarios negativos que decían a unos haber oído de los otros, entorpecieron el establecimiento de vínculos. Estos hubieran abierto la ocasión de reconocer problemas comunes derivados del férreo control ejercido por la institución, y de encontrar vías de acción colectiva para cambiar los términos de la relación impuesta. El aislamiento de los grupos, prohiado por la institución a través de tal mecanismo entorpeció la posibilidad de tejer lazos para hacerse menos vulnerables frente a ella.

- El trato de objetos y no de sujetos que permanentemente han recibido las socias por parte de la institución, al obstaculizarles cualquier posibilidad de intervención en el manejo de "su" invernadero, las ha llevado a vivir esta situación como un hecho natural y, por lo tanto, a no inconformarse. Cuando mucho, han llegado a exigir un trato menos rudo. Las reglas del juego impuestas

¹¹ Un ejemplo del efecto que esto ha tenido se puede apreciar en el comentario hecho por una de las socias: "ya hace un año que no hemos ido a protestar a la institución, pensamos que pueden venir y llevarse todo lo que hay".

por la institución, y que sólo a ella y al mantenimiento de su control favorecen, han sido acatadas. Esta aceptación, además, se vio apuntalada por los condicionamientos derivados de su pertenencia a un género y a un sector de la población -el campesino- a los que se ha otorgado un lugar subordinado en nuestra sociedad, y a los que se ha coartado la posibilidad de decidir su propio destino.

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

Desgaste de la confianza.

En relación a la confianza también nos parece bastante elocuente la forma en que ésta acabó por desgastarse. Veamos algunos hechos y su efecto en la visión de las socias.

- Al iniciar una nueva vida de trabajo, las mujeres alimentaron la ilusión de que iban a ser millonarias, como se les hizo creer, pues el invernadero valía más de 150 millones de pesos (150 mil nuevos pesos). Las fantasías que pudieron haber desarrollado acerca

de lo que este hecho representaba para ellas, pronto se vieron enfrentadas a una realidad que, por más mesurada que fuera su imaginación, poco podía parecerse a sus sueños. La práctica institucional impedía, por ejemplo, que las propietarias de algo que valía más de 150 millones de pesos (150 mil nuevos pesos) contaran siquiera con algún tipo de pago semanal a pesar de que éste se les había ofrecido.

La falta de pago por trabajo y producción pronto provocó el rechazo a las explicaciones y a los ofrecimientos de la institución. ¿Cómo creerle a un organismo al que ha sido necesario exigirle la remuneración a que se tenía derecho? ¿Cómo creer a quienes mentaban acerca del destino de la flor, a quienes descontaban arbitrariamente de las liquidaciones un producto supuestamente "echado a perder" que luego se comercializaba en la ciudad de México? Además, siempre se les ha hablado de una gran deuda creciente y nunca se les ha permitido analizarla.

Cabe preguntarse si la deuda es real. No se sabe a ciencia cierta cuánto dinero han recibido las socias o qué cantidad ha aportado la institución por concepto de instalaciones, insumos, etcétera; ni cuánto se ha generado por la venta de los tallos producidos. Por otro lado, de acuerdo con el Artículo 30 de la ley de las SSS el patrimonio social de estas empresas: "se integra inicialmente con las aportaciones, de cualquier naturaleza, que los socios efectúen, así como las que reciban de Instituciones Oficiales (el subrayado es nuestro) y de personas físicas o morales ajenas a la sociedad." Asimismo, consideremos lo que dice el Artículo 36: "El Ejecutivo Federal, a través de sus dependencias y mediante

disposiciones de carácter concreto para cada sociedad, podrá otorgar, discrecionalmente, los estímulos, franquicias o subsidios necesarios para su eficaz funcionamiento..." Finalmente, el Artículo 25, fracción III señala que el Comité Financiero y de Vigilancia de la sociedad deberá: "Aprobar las peticiones de créditos a favor de las sociedad, así como las garantías que se otorguen." Además de que tal comité no ha existido en esta sociedad, sus integrantes no recordaron haber firmado peticiones de esta naturaleza.

- El caprichoso despojo de la mitad del invernadero que el gobernador del estado intentó hacer para beneficiar a las mujeres de la UAIM, además de hacer ostensible su autoritarismo¹², muestra claramente la abismal distancia que no pocas veces los gobernantes tienen respecto a los intereses y las necesidades de sus gobernados, y el manejo personal que dan a los asuntos públicos. Las socias no tuvieron que esperar mucho tiempo para percatarse de la falta de interés y de la escasa preocupación de la máxima autoridad del programa en el destino de su colectivo.

- Ni el nuevo gobernador del estado ni el cambio del director del programa modificaron el comportamiento institucional. A pesar de que las mujeres denunciaron abusos e irregularidades en los invernaderos y presionaron con protestas y movilizaciones, no se logró modificar la actitud hacia los grupos, lo cual alimentó la

¹² Recordemos el "argumento" dado a las socias para "convencerlas" de su decisión: "que no sean egoístas y compartan el invernadero con las otras señoras. Además, ¡ya dije!".

desconfianza en las intenciones y en las declaraciones de estos "servidores públicos".

Efectos en la dinámica del grupo

El desgaste de la credibilidad en la institución y el reforzamiento de la dependencia grupal han dado lugar a una contradicción -acción y pasividad- que ha atravesado la vida del colectivo y jugado de manera importante en el comportamiento de sus integrantes.

Así se observa, por un lado, que la pérdida de la confianza en la institución ha despertado en las mujeres, en diversos momentos, no sólo incertidumbre acerca de su situación y su futuro sino también la conciencia de que el ingreso regular por el cual han luchado y su permanencia en el invernadero no están garantizados. De igual forma, despertó la conciencia en la necesidad de tomar medidas para contrarrestar las decisiones institucionales lesivas a sus intereses económicos. Esto las ha conducido a realizar acciones de distinto tipo a través de su historia; por ejemplo: a participar en actos de apoyo a diversos candidatos a puestos de políticos con la intención de conseguir su ayuda para enfrentar las medidas agresivas de la institución; a solicitar el consejo y la intervención de la maestra en las ocasiones en que se han sentido frágiles o inseguras ante ciertos hechos y, a buscar a las socias de los otros invernaderos para demandar conjuntamente al gobernador el cumplimiento de los pagos detenidos. Además, se han visto forzadas a reconocer la necesidad de conseguir la propiedad del invernadero para evitar que se los puedan quitar. Dicho de otra forma, el comportamiento

institucional las ha obligado a actuar y a buscar soluciones a sus problemas.

Por otro lado, el reforzamiento de la dependencia les ha impedido desarrollar las capacidades necesarias para hacerse cargo por sí mismas de "su" unidad productiva; las ha llevado a experimentar como algo ineludible, cómodo y funcional el control al que la institución las ha sometido; a tomar como parte de su rutina el trato conflictivo que ha signado su relación con las autoridades y empleados del programa y a evitar, hasta donde sea posible, nuevas disputas con ellos; a ver con cautela y reticencia las propuestas de vinculación y acción recibidas por parte de otros invernaderos; así como a sentirse temerosas de que el orden de cosas establecido por la institución y al que se han acostumbrado pudiera cambiar; es decir, a temer romper con ella y enfrentarse a lo desconocido¹³. En otras palabras, tal reforzamiento ha inhibido sus posibilidades de acción.

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

¹³ El temor al cambio observado en las socias lleva a recordar un señalamiento de Kate Young a propósito de los aspectos que dificultan la movilización de las mujeres: "existen claramente problemas de barreras ideológicas, falta de autoestima, altos niveles de aceptación y resignación pasiva, pero probablemente éstos sean menos importantes que la percepción de que no existen alternativas aceptables que no impliquen altos costos intolerables". Agrega que la experiencia de muchas de ellas las puede llevar a concluir: o bien que no pueden cambiar su situación o que al intentar hacerlo "sólo empeorará su posición actual, la que por lo menos han aprendido a manejar" (1991:27).

transitado entre la conformidad y la rebeldía, entre la pasividad y la acción.

Los tiempos de conformidad y pasividad han predominado. Esto debido a que las mujeres se han acostumbrado, en gran medida, al trato autoritario y abusivo de la institución; pero, por otro lado, la torpeza y morosidad de autoridades y empleados del programa y el exceso de confianza en poder controlar a las socias han desencadenado, en algunos momentos, situaciones extremas para ellas que al hacer crisis en su ánimo las han obligado a reaccionar y no conformarse con el curso de los acontecimientos.

Es posible afirmar que estos comportamientos han provocado una dinámica igualmente pendular en la institución; es decir, se han dado momentos prolongados en donde, ya sea por el desconcierto, el temor o la conformidad de las socias, los funcionarios han decidido e impuesto las reglas del juego; y otros, de menor duración, en donde ha sido la movilización y la inconformidad de las mujeres las que han impuesto la pauta a los responsables del programa, obligándolos a responder a algunas exigencias de ellas.

Además de los resultados inmediatos de las movilizaciones - conseguir el pago a su trabajo y evitar el despojo de la mitad del invernadero- las cuales escaparon al control de la institución, éstas han tenido como consecuencia benéfica para las socias la creación de una imagen de sujetos con capacidad de lucha y de convocatoria en el pueblo, en los otros invernaderos y frente a agentes externos. Esta imagen se ha visto reforzada por otros hechos como aquella nota periodística a que dio lugar la denuncia del promotor de la SEP.

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

2. La influencia de otros factores en la dinámica grupal.

a) La intervención de la maestra

Enfrentarse al poder de una institución, que además nació cobijada por los intereses de un gobernador, o directamente a él, no es asunto fácil; especialmente para un grupo pequeño de mujeres cuya vida había transcurrido, la mayor parte del tiempo, entre los muros de su propia casa o entre los de una ajena, en la cual se trabajaba como empleada doméstica. Por lo general, sólo salían de su casa para ir a buscar a los niños a la escuela o para llevarlos al médico; para comprar los alimentos para la familia; para conseguir ropa que lavar; para vender de puerta en puerta o para emplearse por tiempos cortos en lugares en donde el patrón tiene la última palabra. Además, habitan en una pequeña y pacífica comunidad en donde las relaciones entre los vecinos son mayoritariamente de carácter ocasional.

Dicho de otra forma, pelear con una institución o con un gobernador es un asunto particularmente arduo para mujeres con escasas relaciones y experiencias extrafamiliares, y para quienes la escuela de sus hijos y un pequeño consultorio de servicios médicos constituyen su referente institucional básico. También, hemos de considerar las dificultades que agregan a tal confrontación: el no

habérseles dado la oportunidad de conocer los derechos adquiridos en tanto "propietarias" de su fuente de trabajo ni las obligaciones de la institución hacia ellas, así como el tratarse de personas a quienes desde su infancia se les forzó a cumplir con un deber ser generacional y de género que exige obedecer y callar.

Para un grupo de mujeres que apenas ha comenzado a experimentar la necesidad de enfrentarse al poder de una institución resulta importante contar con el apoyo de alguien que, además de ofrecerles ideas y, transmitirles fuerza y confianza, dispone de una experiencia de lucha como líder local de un fuerte movimiento magisterial; con relaciones personales útiles para la causa del grupo (por ejemplo, su compadre periodista quien consiguió fuera publicada la entrevista de las socias con el gobernador en diarios nacionales y estatales).

Desde el primer momento la maestra abrió la puerta a las mujeres para escuchar sus malestares y preocupaciones, les demostró, además, de diversas formas, su interés por que el grupo saliera adelante. Conversaba con ellas por las tardes para "animarlas y unificar al grupo con ideas y objetivos"; promovió las visitas del presidente municipal y de un diputado local para alentarlas. Todos estos aspectos dieron a las mujeres la confianza necesaria para recurrir a ella en busca de consejo en momentos en que no encontraban salida a sus problemas.

Igualmente favoreció la confianza de las socias el hecho de que ella fuera también mujer, pues podía entender y compartir sus tribulaciones. Por otro lado, la presencia de la maestra se vio reafirmada por la autoridad y el significativo lugar que suele

conferirse a los docentes como portadores y transmisores de conocimientos socialmente valorados.

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

b) La participación diferenciada de las socias

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

Las tensiones y el desgaste personal de tal papel, así como el tipo de temores que despierta: "que tal que me corren por andar de alborotada", sumados a la resistencia o a las dificultades de las otras socias para involucrarse en estos asuntos, son aspectos que han contribuido a ampliar la tolerancia del grupo respecto al comportamiento abusivo de la institución.

c) *La obtención de ingresos como interés dominante y motor en la vida del grupo.*

El papel de amas de casa que cumplen 11 de las 13 socias las ha hecho responsables de encontrar la forma de satisfacer las necesidades básicas de sus familias. Previamente a su entrada al invernadero la mayoría de ellas debía hacerlo con la insuficiente y habitualmente irregular cantidad de dinero recibida de sus parejas, complementada con el reducido ingreso obtenido como empleadas eventuales o realizando cualquier otro tipo de actividad dentro del pueblo. Fue esta situación de urgencia económica y el interés por resolverla de alguna manera, lo que las llevó a ingresar al invernadero.

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

La satisfacción expresada por las señoras acerca del dinero obtenido con su trabajo, por lo que representa en beneficio para sus familias, por el reconocimiento alcanzado dentro de la comunidad debido a sus luchas por el pago: "*nos sentimos bien, porque toda la gente nos conoce, ya somos famosas y se siente uno un poco*

importante", traduce los diversos significados que ha tenido para ellas la remuneración conseguida.

La complacencia por lo obtenido con su trabajo y la conciencia de la vital importancia de su ingreso para el sostén familiar, han alimentado el predominio del interés económico en el quehacer del grupo. Además, ha oscurecido la percepción de otro tipo de necesidades que cruzan la vida de la organización; por ejemplo, cambiar los términos de la relación establecida con el organismo responsable del invernadero, y establecer nexos con otras agrupaciones que les den fortaleza.

"(El motor del grupo) es el dinero... Nosotras mientras nos paguen estamos contentas."

d) *La ausencia de vínculos con grupos similares y con organizaciones de carácter social o político.*

La historia de esta experiencia muestra que su desarrollo se ha dado en un marcado aislamiento.

- El único contacto del grupo con otros semejantes se dio en forma pasajera con los demás invernaderos del programa en el momento en que decidieron entrevistarse con el gobernador, relación que concluyó cuando pensaron haber resuelto sus problemas con la institución.

- Las únicas relaciones que han tenido con asociaciones de otra naturaleza son, en primer lugar, con una organización del partido oficial, supuestamente interesada en ayudarlas; sin embargo, en las reuniones en las que participaron sólo se les dio el papel de meseras.

- Y, en segundo lugar, la que mantuvieron por un tiempo con la organización campesina independiente, la cual fracasó cuando su joven promotora sólo dedicó su atención a revisar manuales de organización interna.

La falta de vínculos con otros grupos y organizaciones que pudieran nutrir su práctica y perspectiva, ha dejado la visión de las mujeres atada a su propia experiencia; es decir, a que su referente grupal sean casi exclusivamente ellas mismas.

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

3. *Dinámica y futuro del grupo.*

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

...Agrupamientos que no se reconocen a sí mismos ninguna existencia efectiva, fuera de las que les confieren instituciones o agrupamientos exteriores a los que se asigna la misión de producir las normas indispensables para el grupo-objeto, y de controlar y sancionar el respeto o la falta de respeto hacia esas normas exteriores...Agrupamientos definidos por el lugar que ocupan en la división del trabajo y, por consiguiente en las jerarquías del poder (Loureau, 1975:266).

Guattari habla de grupos sometidos o grupos-objetos en la medida en que permanecen el objeto de otros grupos (instituciones) cuyas determinaciones reciben. Jerarquización y modo de funcionamiento

les son impuestos en ocasión de su ajuste a otros grupos. Una de las condiciones de su supervivencia es producir cierto tipo de trabajo...El grupo está sometido, es heterónomo. No puede ni pensar, sus propios recursos, sus implicaciones políticas y sociales. Esa heteronomía está instituida al mismo tiempo que un no-saber del grupo acerca de su funcionamiento... (Bernard, M., 1977: 33-34).

La correspondencia del colectivo con la forma en que son definidos los grupos-objeto es evidente y lleva a preguntarse por las posibilidades de cambio o mantenimiento de su condición.

El primer elemento que debe considerarse es el desinterés mostrado por las socias, a través de su práctica, para apropiarse de su empresa y ejercer su conducción; es decir, la incapacidad que han tenido de concebirse con una "existencia efectiva" fuera de la que les ha otorgado la institución¹⁴. Tal desinterés resulta altamente favorable a la perpetuación de la relación de dominio a la que el grupo ha estado sometido.

De acuerdo con el análisis institucional, la posibilidad de que un cierto colectivo supere su condición de grupo-objeto y pueda plantearse una "existencia efectiva fuera de la que le confiere las instituciones y otros agrupamientos externos...", supone el acceso a su transversalidad: "La transversalidad es el objeto mismo del grupo-sujeto, la condición necesaria para que todo grupo tenga la palabra y

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

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

escape de la sujeción (grupo sojuzgado) que caracteriza a la verticalidad (en la que la palabra sólo se enuncia en un sentido con forma de ordenes)" (Lapassade, G., 1980:129).

Como se recordará, la transversalidad es definida como el conjunto de los atravesamientos que juegan un papel determinante en la práctica de las distintas agrupaciones, de aquí que el acceso a ésta es lo que puede permitirles dilucidar lo relativo a su autonomía y "los límites objetivos de esa autonomía".

Lo señalado lleva a la consideración de un segundo elemento: el refuerzo que ha dado a la sujeción del grupo la carencia de oportunidades de sus integrantes para emprender una reflexión que les permita aspectos tales como: analizar su situación e identificar las fuerzas que la cruzan; indagar sus deseos e intereses en relación al invernadero; definir su proyecto y visualizar los caminos por delante para avanzar hacia su cumplimiento. Además, su falta de contacto con otras organizaciones no les ha dado la ocasión de ampliar su perspectiva y vislumbrar otros escenarios.

O sea, los momentos críticos por los que atravesó el grupo en su relación con las autoridades del programa, si bien sirvieron de "analizadores"¹⁵ y permitieron a sus integrantes reconocer la existencia de intereses enfrentados, no les dieron la ocasión de visualizar la relación de poder que la institución se encargó de

¹⁵ Lourau dice: "Se denominará analizador a lo que permite revelar la estructura de la institución, provocarla, obligarla a hablar" (1991:282).

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

tejer a través de distintos mecanismos y los márgenes que les imponía. Esto obliga a tener presente que tales mecanismos, así como su significado resultan difíciles de ser captados a menos que se constituyan en objeto de una reflexión intencionada capaz de destacarlos de la cotidianidad que los envuelve y oscurece su percepción.

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

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

Junto a la mayor o menor sutileza de los mecanismos utilizados por el poder, la repetición y la lógica reproductiva que dominan la

vida cotidiana, limitan las posibilidades de que el pensamiento se distancie de lo inmediato y capte las relaciones existentes entre aspectos y hechos aparentemente independientes y desvinculados¹⁶.

El tercer elemento es que la institución ha evitado transferir a las mujeres los recursos materiales y saberes requeridos para avanzar hacia una gestión autónoma, lo cual constituye un obstáculo central para cualquier intento de ruptura con ésta. Además, su aislamiento les ha impedido establecer vínculos orgánicos que pudieran darles fortaleza y apoyos para obligar un cambio en su relación con ella o emprender un camino alternativo.

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

En síntesis, la imposibilidad que por diversas razones ha tenido el colectivo de tener acceso a su transversalidad y definir su propio

¹⁶ Sobre la vida y el pensamiento cotidianos Agnes Heller plantea: "Toda categoría de la acción y del pensamiento se manifiesta y funciona exclusivamente en la medida en que es imprescindible para la simple continuación de la cotidianidad; no se manifiesta normalmente con particular profundidad, amplitud o intensidad, pues arruinaría el rígido 'orden' de la cotidianidad" (1987: 57). Los pensamientos cotidianos "no se independizan de los problemas a resolver, no constituyen un orden propio, no producen una esfera autónoma... sólo adquieren un sentido relacionados con el objetivo determinado, con el problema y solamente en esta relación" (1977:333).

proyecto ha dejado fundamentalmente en manos de la institución la capacidad de decidir el futuro del grupo, y a las mujeres, tal como lo han venido haciendo, la de oponer resistencias.

Las resistencias, como señala Foucault, no son el revés siempre pasivo del poder, ni destinan a la indefinida derrota, sino que son el irreductible elemento enfrentador del poder, "...introducen en una sociedad líneas divisorias que se desplazan rompiendo unidades y suscitando reagrupamientos, abriendo surcos en el interior de los propios individuos, cortándolos en trozos y remodelándolos, trazando en ellos, en su cuerpo y su alma, regiones irreductibles" (1983: 117).

Para concluir este apartado, nos parece de interés puntualizar algunos problemas a los que en general se enfrentan las empresas del sector social -tanto las formadas por hombres, como por mujeres- para avanzar hacia una gestión autónoma. Como señala Gustavo Gordillo en el trabajo que realiza sobre la experiencia organizativa de la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y Mayo, cuando se habla de autonomía no significa autarquía, no se pregona el aislacionismo; de lo que se trata es que las organizaciones tengan la capacidad de tomar las decisiones fundamentales sobre su quehacer (1988a: 270).

El primer problema que debe destacarse es que, tal como se observa en esta agrupación, existen agencias promotoras cuya práctica hace evidente su interés en mantener a los grupos en una situación subordinada por considerarlos solamente como objetos útiles para la realización de sus propios fines. Por ejemplo, en el caso de México encontramos que las organizaciones campesinas en general, han

padecido por largo tiempo y a través de diversas formas el dominio de las instituciones gubernamentales que tenían como propósito explícito de su acción contribuir al desarrollo de este sector.

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

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

Ahora bien, cuando el desarrollo de la autogestión de las organizaciones no está centralmente obstaculizado por prácticas

institucionales que obedecen al interés de mantener el control sobre ellas, encontramos que los problemas más frecuentes para avanzar hacia su logro son los siguientes:

- Los rasgos generales que comparten quienes integran estas agrupaciones, derivados del lugar que ocupan en la estructura social, por ejemplo: carencia de recursos propios, bajos niveles de escolaridad, ámbitos reducidos de acción, la exclusión de la toma de decisiones que atañen a su desarrollo y de la que tradicionalmente han sido objeto, el trato paternalista y asistencialista que frecuentemente han recibido de diversas instituciones.

En el caso de las mujeres debe considerarse además, su escasa participación en los asuntos públicos y el peso que adquieren en su comportamiento: "los condicionamientos culturales que legitiman su subordinación y priorizan su inserción en el mundo privado" (Miranda, 1991:77).

- Estrechamente vinculado a lo anterior se encuentra: la dependencia que desarrollan las(os) integrantes de los grupos con respecto a los equipos promotores, debido a los conocimientos especializados y a la mayor amplitud de información y de relaciones que estos últimos poseen. Asimismo, por los recursos materiales a los que directamente les pueden brindar acceso, o que tienen la capacidad de gestionar¹⁷.

¹⁷ Ejemplos de esta situación se pueden apreciar en los trabajos de: Aranda, 1991; Arriaga, et al., 1989; Campero, 1987; De Barbieri, et al., 1983; Martinic y Walker, 1990; Miranda, 1991; Mujeres por la..., 1993; Rello, 1986; etcétera.

En este punto se hace necesario precisar que no todos los conocimientos pueden ser transferidos, pues su adquisición sólo puede lograrse concurrendo por largo tiempo a las aulas universitarias. Asimismo, y como plantea Ximena Aranda, existe otro tipo de aprendizajes difícilmente transferibles como son los que derivan de "la pertenencia a redes sociales y culturales distintas". Ejemplifica su aseveración con lo sucedido en los talleres de artesanas, ubicados en áreas rurales y cuyo mercado está en la ciudad de Santiago de Chile, en donde las modas que se van imponiendo cada temporada en las clases medias y altas, las cuales resultan ajenas a las productoras, deben ser atendidas en sus diseños para mantenerse en el mercado. Esto ha obligado a dejar tal función en manos de asesores, lo cual no ha implicado que ellas pierdan el control logrado sobre la gestión económica y administrativa de sus talleres. Enfatiza la necesidad de no pretender la autosuficiencia absoluta y la autonomía total de los grupos, lo cual implicaría validar la postura populista de que "todos pueden hacer de todo". Frente a tal posición ella propone rescatar la conciencia de la necesidad del especialista y desmistificar los planteamientos que relativizan la importancia del saber técnico, "sustituyéndolo por uno que se obtendría de la interacción entre facilitador y base" (1991:119,121).

- La restringida visión que han demostrado tener muchas agencias y equipos promotores, en relación a los factores internos y externos que afectan de manera significativa las posibilidades autogestivas de las organizaciones, y la consecuente deficiente o nula atención para resolver los mismos. Un ejemplo importante de esto es lo que sucede

con la actividad educativa, la cual tiene un alto potencial para contribuir al acceso, desarrollo o incremento de aspectos sustantivos para la vida de los grupos: conciencia crítica, conocimientos, valores, información, habilidades y actitudes. Es común encontrar que en ésta se prioriza un sólo aspecto, minimizando o ignorando la necesidad de ocuparse de otros igualmente importantes¹⁸.

En relación a los proyectos productivos dirigidos a que las mujeres latinoamericanas obtengan recursos económicos, Maruja Barrig apunta que una falla común es el énfasis otorgado al desarrollo de ciertos valores como la solidaridad femenina, en perjuicio de aspectos tales como: "entrenamiento gerencial, impulso en la capacidad de gestión, técnicas de comercialización", requeridos para un manejo autosuficiente de grupos formados para competir en el mercado (1991:351).

- La incapacidad de acumular recursos debido a una inadecuada concepción en la base del diseño de los proyectos, su mala planeación, los reducidos fondos y bienes materiales que se les transfieren, y/o a la forma en que entorpece el adecuado desarrollo del proceso productivo la falta de especialización técnica del personal promotor. Incapacidad que lleva a las organizaciones, en el mejor de los casos, a mantenerse en la línea de sobrevivencia y consecuentemente a ser más vulnerables y a tener mayor necesidad de

¹⁸ Para ver las múltiples deficiencias y contradicciones que comúnmente se hacen patentes en el desarrollo de la actividad educativa, en particular en la llamada educación popular, y promocional sugerimos la lectura de: Torres, 1992; Gianotten y de Wit, 1992.

ayuda externa. Cuando los grupos tienen posibilidades de capitalizar, se incrementa su poder de negociación con el exterior.

Respecto a lo que ocurre con las asociaciones productivas de mujeres, Magali Pineda anota que a la luz de las características de los proyectos puestos en marcha por los planificadores con el supuesto objetivo de que dichas asociaciones generen ingresos: tamaño reducido, actividades marginales, "diseñadas sin criterios empresariales o fuera del circuito del mercado", así como del fracaso económico al que conducen, se hace evidente que las visiones de tales técnicos corresponden más bien a "una idílica, bucólica y casi extinguida especie de mujeres del Tercer Mundo, 'mantenidas' por un proveedor autosuficiente y cuyo ocio inproductivo es necesario encauzar" (1991: 365,364).

Otra autora dice: "la manera de concebir los proyectos productivos (de mujeres), abordarlos e implementarlos adolece frecuentemente de ambigüedad y estrechez. No han sido pensados ni articulados a programas de desarrollo local, menos aún nacional... (Miranda, op cit.:83).

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

También, con alusión a las experiencias en las cuales participan mujeres pobres del Tercer Mundo, Buvinic (1984:21) y Bonilla (1990:255) observan que la falta de especialización en materia productiva del personal que colabora en muchas de las agencias ejecutoras, ha impedido el logro de los propósitos económicos

establecidos y ha conducido a transformar los proyectos, "para evitar su total fracaso", en actividades de beneficio social.

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

De acuerdo con Moguel, las experiencias recientes de organizaciones productivas de campesinos que buscan su condición autónoma, muestran que el inevitable castigo sobre el fondo de consumo que requieren hacer estas empresas para acumular y sobrevivir, conduce más tarde o más temprano a un desgaste social, a conflictos y divisiones internas entre quienes están dispuestos al trabajo "voluntario" y quienes prefieren la "regulación externa" (ibid.).

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

Dinámica interna del grupo: participación y liderazgo

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

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

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

De igual forma, es frecuente encontrar que delegar funciones lleva a los demás miembros a desentenderse de responsabilidades y a

limitarse a exigir, desde una cómoda pasividad, resultados acordes con sus expectativas.

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

El malestar y la inconformidad que en general produce la sobrecarga de trabajo, de responsabilidades y las disfunciones que esto acarrea en la vida de los grupos dan lugar, en no pocas ocasiones, al establecimiento de medidas de presión interna como contrapeso a la negativa a participar; por ejemplo, multas. La usual eficacia de este tipo de sanciones lleva a cuestionar la claridad que tienen quienes integran estos colectivos acerca de lo que representa ser miembro de ellos y de aquello que les puede dar sustento y fuerza.

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

posibilidades de acción de estos sujetos y los hacen aparecer como singulares dentro de los grupos, y en no pocas ocasiones, como difícilmente sustituibles.

Otro hecho común es la nula o escasa atención que las agencias promotoras suelen otorgarle al tiempo que lleva a los individuos lograr aspectos como: superar los temores y romper las resistencias a los cambios provocados por una nueva experiencia¹⁹; clarificar las ideas acerca de lo que representa ser parte de una asociación; lograr identificarse con los demás miembros; asimilar las nuevas formas de relación requeridas para el funcionamiento del grupo; asumir su corresponsabilidad en la vida del mismo y en la resolución de sus problemas.

Cuando esto no es atendido, se entorpece significativamente la necesaria integración de los miembros y su participación dentro de los grupos.

Comportamientos como los antes señalados resaltan las dificultades que debe sortear un colectivo para lograr una intervención paritaria y activa²⁰. También permite ver la necesidad

¹⁹ De acuerdo con Pichon Rivière en todo sujeto sano o enfermo existen dos ansiedades básicas: el miedo a la pérdida y el miedo al ataque. Caracteriza al primero como resultante de la percepción de perder el equilibrio alcanzado; al segundo, como la vulnerabilidad experimentada al enfrentarse a una situación para la que los sujetos no se sienten adecuadamente instrumentados. Estos miedos se desencadenan cuando las personas se enfrentan a situaciones que escapan a su cotidianidad y a los hábitos de pensamiento y comportamiento adquiridos en ella. Frente a este tipo de situaciones, dice el autor, los sujetos se sienten carentes de los recursos necesarios para resolver la nueva circunstancia y, por tanto, la viven como amenazante. Esto los lleva a desarrollar resistencias al cambio que se traducen en comportamientos estereotipados que obstaculizan el desempeño de la tarea y el aprendizaje de los sujetos (1983:210).

²⁰ Para ver diversos ejemplos de los problemas más comunes que se dan en los grupos en materia de participación, cfr.: De Barbieri, et al,

de apoyar la adquisición del compromiso y las competencias requeridas para una amplia y efectiva participación. La ausencia de esta clase de apoyos deja las acciones al azar.

La correspondencia del invernadero con lo señalado es evidente. Las socias han mostrado una desigual disposición para realizar labores distintas a las productivas. Así, el papel de interlocutoras ha sido asumido sólo por unas cuantas y de acuerdo con la líder hace falta que todas participen, hablen y no se desentiendan de los problemas. Fue necesario establecer un sistema de multas para evitar incumplimientos. La voz de la dirigente ha tenido una fuerza notable dentro del grupo y, como veremos enseguida, la institución no ha brindado ni el mínimo de apoyos necesarios para el buen funcionamiento de la asociación.

2. Participación y funcionamiento cotidiano.

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

La falta de tal interés dejó el problema de organizar la participación para el trabajo, atado a la espontaneidad de un conjunto de mujeres que poco se conocían y, además, eran mayoritariamente inexpertas en las responsabilidades, el compromiso y

la capacidad de concertación requeridas para el buen funcionamiento de una empresa de propiedad colectiva.

El desconcierto e inexperiencia de ellas se vio reflejado en los escollos a los que al poco tiempo de iniciada su convivencia debieron de hacer frente: la inasistencia y el retardo de algunas, las cargas desiguales entre ellas, y el trabajar "en bola" lo cual facilitaba a "muchas hacer maña" y realizar un menor esfuerzo²¹.

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

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

Las propias mujeres se han encargado de encontrar mecanismos de funcionamiento para asegurar una participación paritaria en el cumplimiento de las labores productivas; si bien, algunos de los cuales, como señaló una de las socias, no pueden considerarse óptimos:

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

"lo de las multas no está bien pero nos ha hecho más organizadas", les han dado buen resultado.

Fue la conciencia de la necesidad de establecer una disciplina de trabajo, al margen de las exigencias de la institución, capaz de garantizar la producción y consecuentemente su pago, lo que llevó a las mujeres a establecer las normas y formas de operación para su actividad diaria.

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

El cuidado puesto por las socias en normar su participación en la producción contrasta con la informalidad que priva en otros aspectos, por ejemplo:

-Los acuerdos tomados en un cierto momento pueden ser desconocidos en el siguiente. Además, no se ha llevado un registro con el cual se pudiera convalidarlos. Recordemos lo señalado por una de las socias al respecto: "sí hemos hecho reglamento (se refiere a la toma de acuerdos) pero hoy se dice que sí y después que ya no."

-No hay reuniones periódicas para discutir lo relativo a la vida del colectivo, sino ésta habitualmente se va resolviendo conforme los sucesos se presentan y en charlas de desayuno.

- Varias de las tareas que se reconoce han debido cumplir quienes asumieron algún cargo; por ejemplo, el resguardo de actas notariales y de otros documentos importantes, así como llevar un registro puntual de las entregas y los pagos no han sido atendidas por las responsables, ni exigidas por sus compañeras.

La poca atención prestada por las mujeres a formalizar tal tipo de aspectos es consecuente, por un lado, con su práctica de trabajo previa. La experiencia laboral de la mayoría: vendedoras de cualquier producto, lavanderas, trabajadoras domésticas, empleadas eventuales; era autorregulada o transcurría en un marco muy poco formalizado. Por otro lado, el tratamiento recibido por la institución les ha impedido participar en la gestión de su empresa y las ha llevado a asumir el papel de obreras. Por esto, ellas no han percibido la necesidad de ocuparse, por ejemplo, de llevar el control de los insumos adquiridos, de conocer el reglamento de las SSS o de precisar uno interno.

3. Verticalidad y horizontalidad en el grupo

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

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

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

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

-Por otro lado, la importancia otorgada a: *"Las experiencias distintas de todas, el no ser iguales y (no) pensar igual; así, si alguna no entiende y se 'monta en su macho' las otras la hacen*

entender, tienen otras cosas distintas que decir a las que está de necia", revela el interés por discutir las decisiones y lograr consensos.

- Quienes ocupan los cargos se eligen colectivamente, y éstos no se consideran jerárquicos, ni otorgan privilegio alguno ("aquí la presidenta no se puede sentir distinta de las otras como en otros invernaderos, aquí somos todas parejas."). Así, por ejemplo, la presidenta es sólo una representante ante la institución y debe ajustar su actuación a las decisiones tomadas en conjunto. Asimismo, el tiempo invertido en el cargo no la libera de cumplir cabalmente con tareas productivas.

- La falta de aprecio y el trato distante mostrados hacia una de sus compañeras, se atribuyó a su interés por "darse importancia" cuando era presidenta. Además, "ella no se siente igual que todas y busca sobresalir". Esto da cuenta de la inconformidad y el rechazo ante este tipo de actitudes.

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

El interés del grupo por decisiones compartidas y por relaciones internas de carácter horizontal y no vertical, parece obedecer a que las dificultades sorteadas las han hecho descubrir no sólo el interés colectivo por la sobrevivencia del invernadero, sino además la relevancia que tiene para tal hecho "caminar juntas", buscar la concertación y evitar que alguna se sienta excluida de las decisiones, pues esto daría lugar a conflictos que pondrían en riesgo

la unidad del grupo. También el malestar producido por el autoritarismo sin velos de los responsables del programa, parece haber contribuido a evitar una actitud similar entre ellas.

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

4. El ejercicio del liderazgo.

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

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

se observa ha despertado en el grupo, han jugado un significativo papel en el comportamiento y la dinámica del mismo.

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

Un ejemplo interesante de dicho peso es lo sucedido precisamente en el momento de ese enfrentamiento, el cual se dio entre ella y la presidenta en turno, por la decisión de esta última de despedir a los peones contratados para ayudarlas con la producción. Como se recordará, entre ellos estaban, además de parientes de tres socias, el marido y dos hermanos de la líder, uno de los cuales vivía en casa de ella y contribuía al gasto hogareño.

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

Como se recordará, la resolución tomada fue resultado de una consulta dirigida por la líder a las demás socias. Sólo una apoyó la iniciativa de la presidenta. Sin ignorar el interés que creemos compartían con la dirigente las tres señoras cuyos parientes eran parte de los peones, consideramos que el factor determinante y lo puesto en juego en ese momento, fue la capacidad de presión y de influencia diferenciada de la dirigente y la presidenta por su lugar

en los afectos y en la dinámica del grupo. Cabe aclarar la falta de aprecio mostrado por la mayoría de las socias hacia la presidenta a quien se le atribuyó una actitud arrogante.

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

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

Así, en el ejercicio de este liderazgo encontramos la conjugación tanto de comportamientos autoritarios, como de exigencias que favorecen una participación colectiva y democrática. Esto último obedece más a la conciencia adquirida acerca de la importancia práctica que tiene la intervención de todas, que a un valor *per se*.

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

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

- Tener una buena capacidad de expresión verbal y de argumentación²², y el registro más completo, preciso y elaborado de la historia del grupo. La combinación de estos aspectos la hacen aparecer ante sus compañeras como una representante hábil y confiable ante cualquier agente externo.

- Su fuerte convicción de que luchar por las cosas reditúa, la impele a comprometerse y a pelear con vigor por todo lo que busca alcanzar. Su combatividad y su visión del invernadero como: *"fuente*

²² Ejemplos de la importancia otorgada a esta capacidad de expresión verbal son: "El dirigente no sólo habla más sino que su habla es más importante que otras; tiene el poder de dar y quitar la palabra; de clasificar si es válido o no lo que dicen otras personas. El poder de los dirigentes se basa en el poder de su habla; en la capacidad de organizar discursos complejos frente a sus dirigidos y en la capacidad de no quedarse 'mudo' frente a una 'autoridad' o 'alguien de arriba' " (Maureira, F., citado en Martinic, 1992:298).

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

de trabajo única por la que hay que batallar y cuidarla," la han llevado a cumplir un papel de animadora que ha jugado de manera importante en la dinamización y en el sostenimiento afectivo del grupo en los momentos difíciles.

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

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

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

El esfuerzo exigido por cada cargo y aun cuando haya estado apoyado por la líder, ha dado oportunidad de adquirir nuevas habilidades y a descubrir la capacidad de realizar tareas no sólo de

orden productivo. Esto ha pasado, de manera particular, a quienes han ocupado el puesto de presidenta. Como representante oficial del invernadero debe hacerse cargo de realizar los trámites requeridos para recibir los pagos, así como de hablar con los funcionarios para hacer cualquier aclaración. De igual manera, implica informar a sus compañeras y discutir con ellas las posibles eventualidades en el trato con dichos funcionarios y asumir el papel de portavoz de las demandas del grupo.

Finalmente, la presencia y el reconocimiento alcanzado por la dirigente, así como los lazos de dependencia que ha generado al interior del colectivo parecen obedecer más a la confianza y a la fuerza que su personalidad transmite a sus compañeras, que a su capacidad ejecutiva. El grupo mostró su competencia para funcionar sin tropiezos, en un tiempo en el cual no hubo conflictos con el exterior, cuando la dirigente estuvo trabajando en los Estados Unidos como obrera. Esto muestra, que existen otras socias capaces de cumplir con las funciones operativas requeridas por el invernadero.

La actividad promocional en el grupo

1. La institución responsable del programa.

La marcada diferencia que existe entre el discurso y la práctica de las instituciones gubernamentales es ya tradición en nuestro país. Por lo tanto, no resulta sorprendente que en vez de brindar apoyo a

las mujeres para asumir la gestión del invernadero, la labor institucional les haya impedido ejercer algún tipo de control sobre "su" unidad productiva. Tampoco resulta sorprendente el trato de objetos y no de sujetos que se les ha dado, ni el abuso y las tensiones a las que a través del tiempo las ha sometido.

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

Dicho en otros términos, la situación crítica en la que viven importantes sectores de la población en nuestro país los obliga, en mayor o menor medida, a someterse a las reglas del juego, primordialmente a las no escritas, que imponen quienes gobiernan para darles acceso a algún bien o servicio requerido para su sobrevivencia. Asimismo, los fuerza a bregar con los problemas que les acarrearán las formas de trabajo habituales de las instituciones oficiales.

Entre las reglas no escritas están, por ejemplo, que los únicos a los que en la realidad se les puede exigir cumplir con las reglas escritas es a quienes no las escriben y tampoco las dictan; de igual forma no está escrita la necesidad de conseguirse un "padrino" o una "madrina" para facilitar la resolución de demandas o para evitar mayores atropellos; tampoco aparece escrita la exigencia de no ser miembro o simpatizante de un partido de oposición para poder acceder a los bienes o servicios ofrecidos, ni lo está el deber de asumir el papel de "beneficiados" de la acción estatal; es decir, estar

dispuestos a aceptar en mayor o menor medida el control de los "benefactores", conformarse con cualquier cosa que éstos concedan, asistir a actos organizados por el gobierno o el partido oficial para retribuir de alguna manera las "dádivas" y los "favores" recibidos, así como para no perder la gracia de quienes deciden qué se da y a quiénes.

La visión de lo que puede representar para las autoridades y funcionarios gubernamentales ser "benefactor" y ser "beneficiado" puede ejemplificarse con la decisión tomada en un momento por gobernador del estado de quitarles a las socias la mitad de su predio de trabajo y cederlo a la UAIM ubicada en la misma comunidad. Esta decisión transluce que él se consideraba su "benefactor", como la persona que les había dado el invernadero; por tanto, él podía decidir quitarles una parte de éste y ellas simplemente debían acatar su mandato. La arbitrariedad contenida en su decisión lleva a pensar que, tal vez, cuando él desencadenó este episodio, tenía en la memoria el relato de La Biblia acerca de lo que Job decía a propósito de las desgracias que iba padeciendo: "Dios me le dio, Dios me lo quitó, bendito sea su Santo Nombre".

Como se señaló anteriormente, junto a la imposición de cierto tipo de reglas de juego, deben considerarse también las dificultades que acarrean a la buena marcha y al éxito de los proyectos, aspectos tales como la forma en que habitualmente se llega al establecimiento de las acciones dirigidas a estos sectores; por ejemplo: por modas sexenales, para ganar posiciones en el juego político, por compromisos y presiones nacionales o internacionales que demandan

atención inmediata a una cierta problemática; para vender una imagen dentro o fuera del país, o simplemente por inercia.

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

También, ha de considerarse la manera en que, por lo común, tales acciones se ofertan, ejecutan y evalúan. Por ejemplo, tomando en cuenta que la búsqueda de clientela política, de futuros votantes agradecidos, o la necesidad de tranquilizar y acallar a inconformes adquiere un relevante papel en lo se hace: el ofrecimiento y la promoción de los proyectos se envuelve en discursos que aparentan preocupación y empeño de las altas autoridades por atender problemas y demandas de la población. Se trata de discursos en los que según se considere pertinente o no, se hacen actos de contrición por el descuido de los gobiernos anteriores o por faltas cometidas por sus funcionarios.

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

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

Con respecto a la ejecución de las acciones es común observar, como ya se marcó, que en ella se traduce la falta de una efectiva planeación de los proyectos; hecho vinculado a la pobreza de los "diagnósticos" utilizados para definir lo que ha de hacerse. Sus deficiencias impiden visualizar el conjunto de aspectos que deben atenderse para garantizar el logro de los objetivos trazados. Por esta razón, la ejecución de los proyectos se enfrenta a tropiezos que, por un lado, resultan previsibles cuando se tiene un amplio

conocimiento de la realidad en la cual se va a intervenir y, por otro lado, limitan el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales puestos en juego. Tropiezos que además dan lugar a conflictos y tensiones innecesarias en los participantes, y que desgastan el interés, el ánimo y el compromiso requeridos para dar sostén a las acciones y para evitar la tan frecuente deserción de los "beneficiados".

Además, la ejecución de los proyectos resulta afectada por aspectos como: los intereses personales de los funcionarios; por la ineficiencia del aparato burocrático; por la falta de coordinación entre las diversas dependencias que deben intervenir concertada y oportunamente y, por la pobre y fragmentada capacitación ofrecida a los promotores responsables de brindar a los "beneficiados" un apoyo estable y una asesoría adecuada.

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

Dicho en otros términos, al no haber una oportuna y verdadera evaluación de las acciones, de la relación entre propósitos y resultados y sus aspectos determinantes; de los cambios o medidas adoptados y de su posible efecto en distintos ámbitos y plazos: la corrección de las acciones se reduce a resolver los problemas más

urgentes, sin tener más sustento que lo que la percepción inmediata de los hechos dicta como causa y solución de éstos.

En el caso que nos ocupa y como se recordará, la idea de constituir invernaderos de propiedad social aparece como la fórmula encontrada por el gobernador en turno para obtener divisas y crear fuentes de empleo permanente para campesinas. Si se considera que el financiamiento de este programa fue apoyado por el gobierno federal, es de suponerse que para la negociación de los fondos se requirió elaborar un proyecto capaz de justificar la inversión. Como no fue posible conseguir información oficial acerca de este programa, pues lo relativo a él se mantiene en reserva, se desconoce el diagnóstico incluido en el proyecto.

De acuerdo con las fallas que desde su inicio presentó el programa y que llevaron, por ejemplo, a establecer invernaderos en zonas en donde la cantidad y la calidad del agua, la temperatura media del lugar o el tipo de suelo no satisfacían los requisitos indispensables para producir adecuadamente la flor y hacían a todas luces incosteable la inversión, resulta difícil creer que se hubiera hecho un estudio serio como base y guía a la propuesta.

También, resulta difícil creerlo tomando en cuenta que la única capacitación prevista por el programa era de carácter técnico productivo, cuando es evidente que ésta sólo podía cubrir una mínima parte de lo exigido para el buen funcionamiento de una empresa de carácter social.

A la luz de estos ejemplos resulta difícil dejar de juzgar que la puesta en marcha de los invernaderos se hizo en forma improvisada, sin más sustento que una idea expresada por un gobernador. Ellos

permiten ver con claridad que el programa tenía fallas sustantivas desde su elaboración o, simplemente, que su puesta en marcha obedecía primordialmente a intereses ajenos a los propósitos declarados, lo que tornaba ocioso cualquier estudio serio.

Las diversas irregularidades denunciadas por las socias obligaron al entonces nuevo gobernador a realizar una auditoría, a quitar a la unión de productores el control del programa y a destituir de su cargo al director de éste. Todas ellas indican que el nuevo mandatario reconoció los graves y delicados problemas cuya solución resultaba urgente, pues debía tranquilizar el ánimo de las socias y evitar que su movilización creciera, para que el asunto ya no fuera noticia de periódicos, ni aprovechable por un partido de oposición que en aquel momento tenía mucha fuerza en el estado. No olvidemos que en la entrevista de las socias con el mandatario, éste externó su preocupación tanto por la presencia de la prensa, como por la posibilidad de que ellas estuvieran siendo apoyadas por tal partido. Tampoco puede olvidarse que las medidas de "solución" tomadas por el gobernador, con base en la "evaluación" del programa no cambiaron en forma sustancial el manejo del mismo, sólo lograron apaciguar la inconformidad de las mujeres.

Los variados aspectos señalados muestran algunas de la deficiencias más comunes en la base de la marcada diferencia entre lo que se ofrece y se cumple, a través de los proyectos ofertados a la población pobre de nuestro país.

Frente a lo señalado, cabe preguntarse por el verdadero sentido dado a proyectos como éste; por el compromiso de quienes los ofrecen

con los sectores populares; por la supuesta voluntad de dar solución a sus problemas.

2. La organización campesina independiente

El apoyo brindado por esta organización en el transcurso de la movilización de las mujeres para forzar al ejecutivo estatal a escuchar sus demandas y a responder a algunas de ellas, abrió la posibilidad a la promotora de la organización de iniciar una labor encaminada a lograr la independencia del invernadero. El interés que en un principio suscitó en las socias esta propuesta, aunado a la confianza depositada en la profesionista, debido a su apoyo eficaz en el momento de la lucha, llevaron a las mujeres a estar dispuestas a dejar su casa y sus hijos durante algunas tardes, y a posponer la realización de sus tareas domésticas, para ocupar ese tiempo en reuniones para identificar y discutir las necesidades y las acciones procedentes hacia la autonomía.

El paso del tiempo y los acomodamientos a las circunstancias a que éste da lugar, sumado a lo sucedido con el cambio de la profesionista por la joven promotora, desgastaron el interés que en un momento tuvieron las mujeres en explorar la posibilidad de romper con el programa. La mayoría de las socias veía poco provecho en la labor de la joven. Además de su asistencia irregular, las sesiones de trabajo con ella resultaban tediosas u ociosas para muchas, y la líder, en particular, creó dudas acerca de su capacidad para

asesorarlas en una empresa tan compleja como la de independizarse del gobierno. Por ello, se llegó a considerar inútil y costosa en tiempo la tarea llevada a cabo con esta promotora. Descubrieron, también, que la mayoría asistía solamente para evitar pagar las multas; finalmente, decidieron cancelar su relación con ella.

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

3. El promotor de la SEP

El inicio de acciones que tiempo después se interrumpen o no reciben atención sistemática para apuntalar su desarrollo, es una falla recurrente en el quehacer de las instituciones gubernamentales. Esto se encuentra relacionado con aspectos como los siguientes:

- La habitual falta de rigor en las distintas actividades que llevan a determinar lo que resulta conveniente emprender y/o apoyar, y la forma efectiva de hacerlo.

- Vinculado a lo anterior, es necesario considerar que habitualmente cada nueva autoridad o administración impone su particular perspectiva de las cosas, de lo que resulta prioritario y de los caminos a seguir, lo cual lleva a cancelar, a posponer o a abandonar a su suerte lo puesto marcha por sus predecesores.

- La reiterada falta de exigencia para cumplir lo establecido como propósitos y metas.

- Consecuente con el anterior, la falta de preocupación por establecer sistemas oportunos y confiables de evaluación para apreciar el desarrollo de las acciones.

- El escaso apoyo que comúnmente reciben los promotores para realizar exitosamente su labor.

En relación a la labor desempeñada por el promotor de la SEP en el invernadero, como se recordará, las socias no mostraron interés en las propuestas de trabajo inicialmente planteadas por él para avanzar hacia la autonomía del grupo. Esto lo llevó a pedirles un plazo de dos meses para demostrales con algunas acciones que efectivamente las podía ayudar; sin embargo, una vez que lo demostró, ya no volvió a ocuparse más de trabajar con ellas, y el único contacto que mantuvo fue a través de visitas esporádicas para ofrecerles su apoyo en caso de que decidieran volver a entrevistarse con el gobernador.

No hay información que permita conocer las razones del promotor para haber abandonado sus propuestas de trabajo, y desaprovechar la oportunidad que se abrió a su labor al demostrar que era capaz de

ayudar a las socias. Por ello, sólo podemos consignar el inicio de una labor promocional que poco tiempo después quedó trunca, sin que ellas fueran informadas de los motivos de este desenlace.

La evolución que tuvo el trabajo realizado tanto por la organización campesina independiente, como por el promotor de la SEP, reforzó en mayor o menor medida, y sin habérselo propuesto, la dependencia del invernadero con la institución. Tanto una como el otro ofrecieron su ayuda para que las socias lograsen su autonomía; pero ambas relaciones fracasaron, debido esencialmente a la incapacidad de estos agentes para sostener su oferta de trabajo; por consiguiente, las mujeres han asociado este tipo de ofrecimientos con "pura palabrería" lo cual, sumado a los malos resultados obtenidos cuando ellas decidieron vender la flor por su cuenta, ha ahondado su escepticismo sobre la posibilidad de romper la atadura con la institución.

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

Capacitación y formación en el grupo

1. Apoyo educativo

Una actividad cuya necesidad se ha venido esbozando en los apartados anteriores, es aquella que se ocupa de proveer los apoyos educativos requeridos por las(os) socias(os) de estas organizaciones productivas, para lograr el control y óptimo desarrollo de ellas.

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

En el caso del invernadero existen tres grandes especificadores que se constituyen en referentes o puntos de partida centrales para orientar el desarrollo de una actividad educativa adecuada al proyecto y a los sujetos en cuestión: microempresa productora de flores; de carácter social; formada por mujeres campesinas.

- Microempresa productora de flores.

Este especificador obliga a considerar el conjunto de conocimientos y destrezas requeridos por las propietarias para cuidar y aprovechar de la mejor manera sus recursos productivos, y para obtener flores con la calidad y en la cantidad requeridas para competir en el mercado y obtener utilidades que resulten en una empresa económicamente rentable; o sea, demanda identificar la capacitación técnica que

deberá irse ofreciendo a las socias para apoyar el desarrollo de una agroindustria exitosa.

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

- Carácter social

Las características generales de este tipo de empresas son:

En primer lugar, las unidades económicas o empresas del sector social son propiedad o pertenecen a los propios trabajadores. Más aún, sus dueños trabajan, desempeñan múltiples actividades en ellas. De modo más general la empresa es de los trabajadores, en ella trabajan de modo continuo son -por ello- no sólo propietarios de los medios de producción sino de los productos, bienes y servicios que allí se realizan.

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

En tercer lugar (y en concomitancia con las anteriores características), la participación en el destino y producto y en los excedentes generales -de acuerdo con la participación social en el trabajo en sus diferentes facetas y en relación directa con la rentabilidad social de la empresa- se destina a la manutención, consolidación y desarrollo de las propias unidades,

de los miembros de las misma y de las comunidades a los que los anteriores pertenecen.

En cuarto lugar, tanto la producción, distribución así como los intercambios, el consumo y demás servicios realizados en las mismas, tienen como finalidad primaria el fortalecimiento de la autonomía e independencia de los propios trabajadores y de su patrimonio social e individual. (Dávila, F., 1988, pp. 6,7).

Entre los aspectos que la Ley de Sociedades de Solidaridad Social marca como características de ellas están:

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

Las sociedades de solidaridad social tendrán por objeto:

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

La dirección y administración estarán a cargo de:

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

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

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

La Comisión de Educación tendrá los siguientes objetivos:

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

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

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

Como puede apreciarse el fin trazado a este tipo de empresas no es sólo proporcionar empleo, producir bienes o servicios, y la obtención de beneficios económicos para sus propietarias(os), sino además que sus integrantes desarrollen la capacidad de ejercer la gestión y el control de su unidad en forma colegiada. También se trata de hacer de estas experiencias un espacio educativo para la acción solidaria de quienes participan en ellas²³.

Así, la tarea asignada a las integrantes del invernadero no se agota en la producción de flores. Deben lograr además un funcionamiento autogestivo. También dar atención al mejoramiento de

²³ Para ver interesantes ejemplos de lo logrado a nivel organizativo en comunidades del estado de Hidalgo con la utilización del "autodidactismo solidario", cfr.: Cárdenas y García Angulo, 1987. También, consultense los cuadernillos de la serie: Del Autodidactismo a la Autogestión, publicados por: Fundación Friedrich Ebert/ Servicios de Educación de Adultos, A.C., México.

las condiciones de vida de sus socias y a sus necesidades de formación para poder participar en el desarrollo y fortalecimiento del grupo y de la sociedad.

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

Esta última observación obliga a precisar un aspecto que hace aún más compleja la tarea encomendada. De este modo, ha de considerarse que por más provechosa que pueda llegar a resultar para las(os) miembros de un grupo y para la vida del mismo la realización de tal encomienda, el establecimiento de ella no surge de las(os) integrantes del colectivo, sino de la óptica que otros tienen de quienes son las(os) destinatarias(os) de sus acciones, de cuáles son sus problemas y necesidades. Por tal razón, y en particular cuando dichas(os) destinatarias(os) han resuelto a través del tiempo su sobrevivencia mediante estrategias individuales, su participación en actividades distintas a las del orden productivo, suelen aparecer frente a ellas(os), al menos por un periodo, como ajenas o distantes al cumplimiento del propósito inmediato -la obtención de beneficios materiales- que las(os) llevó a inscribirse en la asociación.

La demanda por participación y democracia interna en los grupos no surge en forma espontánea, sino se va desarrollando a medida que se logra una conciencia comunitaria. Esto obedece al peso que tiene la finalidad instrumental (conseguir bienes o ingresos) en el momento del reclutamiento, lo cual lleva a los sujetos a considerar ocioso o "costoso" involucrarse en actividades que no se vean como

determinantes para la satisfacción de las necesidades materiales. Para que el tiempo que requiere dedicarse, por ejemplo, a la realización de asambleas, de evaluaciones, a la fijación de estrategias, a elegir y controlar dirigentes, se aprecie como un beneficio y no como un costo, es necesario que el grupo haya logrado verse a sí mismo como algo más que un mecanismo instrumental para resolver carencias materiales (Campero, 1987:79).

En el caso de los grupos formados por mujeres ha de considerarse además, las dificultades que acarrea a su participación la sobrecarga de trabajo que supone cumplir no sólo con sus quehaceres domésticos sino también con todas las obligaciones adquiridas en sus grupos de trabajo. En relación a este aspecto Ximena Aranda señala:

En general, tanto los responsables de proyectos como las agencias, por la concepción misma con que se han definido estas acciones -multifacéticas y de múltiples propósitos-, han hecho a las participantes *víctimas* de grandes exigencias: organizarse, reunirse, capacitarse, producir, crear una empresa y dirigirla, cambiar la organización doméstica, los horarios y las salidas... (1991: 121).

Una observación interesante sobre esta situación la hace Virginia Guzmán:

Los proyectos productivos han significado, y significan aún, una pesada carga de trabajo... Cuando ésta es tan intensa, los beneficios asociados a la organización de las mujeres tienden a perderse, al restringirse el espacio de comunicación interno y someter a sus integrantes a una multiactividad que las distancia de sus redes familiares y sociales tradicionales y las somete a constantes tensiones y presiones de la familia, de los proyectos y de las instituciones con las cuales interactúan (1991:321).

Nos parece que este tipo de observaciones no pueden ser ignoradas por quienes diseñan los proyectos. En éstos han de considerarse diversas formas de resolver la sobrecarga de trabajo que generalmente implica a las mujeres participar en ellos. Una medida propuesta por una

autora es que la capacitación incluya a los esposos o compañeros para dar lugar a una conciencia y una práctica de redistribución de las tareas (Miranda, 1991:88).

La consideración de todo lo esperado de estas empresas hace evidente la necesidad de que las instituciones responsables de apoyar su desarrollo, realicen un trabajo educativo de largo plazo que vaya más allá de la sola capacitación técnica para la producción, y de aquella de naturaleza igualmente técnica requerida por sus miembros para poder ejercer el control y la gestión de la empresa²⁴; por ejemplo, capacitación en contabilidad, administración y comercialización; es decir, además de proveer al grupo de las competencias exigidas para un eficiente desarrollo empresarial, es menester ofrecerle una formación que dé impulso a la integración grupal y a la constitución de un colectivo con un funcionamiento sustentado en una participación crítica, solidaria y democrática de sus integrantes²⁵.

Una vez apuntado el camino que tienen por delante las empresas de carácter social, y el tipo de apoyos que en términos generales

²⁴ Por ejemplo, en la capacitación ofrecida por los programas de crédito para "grupos solidarios", establecidos en América Latina, se pone énfasis en: técnicas empresariales, administración del crédito, costos, comercialización y mantenimiento de registros. También en: técnicas de cooperación, liderazgo, evaluación de necesidades, relaciones humanas y estimación propia (McKean, 1988:154).

²⁵ El reconocimiento de que las competencias requeridas para el desarrollo de estas empresas no se da en forma espontánea, ha llevado desde hace largo tiempo a múltiples instituciones y equipos de promoción a procurar, en la población participante, la adquisición no sólo de conocimientos y habilidades particulares, sino también de los valores consecuentes al tipo de participación demandada en ellas. Para ver ejemplos de las estrategias empleadas en este sentido por algunos equipos, así como lo sucedido en los grupos atendidos por ellos, cfr.: Martinic y Walker, 1990.

deberá dar el trabajo educativo a éstas para contribuir a su desarrollo, se requiere considerar lo relativo a los sujetos que aparecen como integrantes de la asociación.

- Mujeres campesinas

Este especificador da cuenta de dos condicionantes básicos: el género y la clase de los sujetos que aparecen como integrantes de la asociación, y cuyas implicaciones (junto con las derivadas de otro tipo de condicionantes como por ejemplo: la edad, la escolaridad, la experiencia laboral) para la vida de estos grupos deberán ser forzosamente consideradas y atendidas por el trabajo educativo. Esto quiere decir que tal actividad deberá tener presente, por un lado, las representaciones, los valores, las normas, los discursos y las prácticas que median y regulan las posibilidades de ser y hacer de las mujeres en nuestra sociedad²⁶. Por otro, las características de vida de la población campesina de nuestro país.

La consideración de estos dos condicionantes y el análisis de la manera cómo se particularizan e interrelacionan en la realidad concreta que constituye el ámbito de acción de estas asociaciones, así como en la situación de vida enfrentada por las mujeres que las

²⁶ Los fracasos en las acciones de desarrollo derivados de la falta de consideración de la condición, necesidades e intereses particulares de las mujeres, han dado como resultado la elaboración de diversas metodologías de capacitación en materia de género dirigidas en algunos casos sólo a planificadores, y en otros, como lo señala Naila Kabeer, también a investigadores y a quienes trabajan directamente con los grupos de base. Para ver una revisión de los marcos en la base de tres de esas metodologías, cfr. Kabeer, 1992.

Para ver lo sucedido en una experiencia de formación, llevada a cabo en España, orientada a lograr la incorporación de los asuntos de género en la planificación del desarrollo, cfr. De la Cruz, 1993.

forman, son puntos de partida centrales para ubicar y enmarcar problemas y ataduras que dan perfil a las destinatarias de estos proyectos, así como a sus necesidades de formación.

Por ejemplo, habrá de tenerse presente la manera en que afecta su desempeño y sus posibilidades de participación en ámbitos distintos a los designados como propiamente femeninos, las formas y matices que adquiere la violencia simbólica²⁷ vinculada al mantenimiento del orden que regula las relaciones entre los géneros. Violencia que coarta las posibilidades de desarrollo de las mujeres y da lugar, por ejemplo, al desprestigio y a la satanización de aquéllas cuyas prácticas no se ajustan a las representaciones, normas y valores que definen y regulan su "deber ser"; así como a la devaluación o ridiculización de quienes "permiten" o "solapan" tal desviación.

27 Dicen Bourdieu y Passeron: "Todo poder de violencia simbólica, o sea, todo poder que logra imponer significaciones e imponerlas como legítimas disimulando las relaciones de fuerza en que se funda su propia fuerza, añade su fuerza propia, es decir, propiamente simbólica, a esas relaciones de fuerza" (1981:44).

"La violencia simbólica... es una violencia que se ejerce, si puede decirse, en las formas, poniendo formas. Poner formas, es dar a una acción o a un discurso la forma que es reconocida como conveniente, legítima, aprobada, es decir una forma tal que se puede producir públicamente, frente a todos, una voluntad o una práctica que, presentada de otra manera, sería inaceptable (es la función del eufemismo). La fuerza de la forma, esta *vis formae* de la que hablan los antiguos, es esta fuerza propiamente simbólica que permite a la fuerza ejercerse plenamente al hacerse desconocer en tanto que fuerza y al hacerse reconocer, aprobar, aceptar, por el hecho de presentarse bajo las apariencias de la universalidad --la de la razón o de la moral--." (Bourdieu, 1993: 90).

"...la violencia simbólica, violencia suave, invisible, ignorada como tal, elegida tanto como sufrida... la que honra la moral del honor, se impone como el modo de dominación más económico..." (Bourdieu, 1991: 214).

Un ejemplo concreto de lo conflictivo y amenazante que puede resultar trastocar de alguna manera la normatividad genérica, son las reacciones que la líder y sus marido tuvieron cuando ella trabajó temporalmente en la cocina de un restaurante: *"él no tenía 'chamba', le daba pena que me vieran ahí; se sentía impotente, me decía '¿quien iba a pensar que ibas a tener que trabajar?'* A mí tampoco me gustaba, pues como había hombres y cerveza, sentía que podían hablar mal de mí, luego él encontró trabajo y me sacó de ahí".

Otro ejemplo del peso y los efectos de la violencia simbólica en la actuación de las mujeres, es lo señalado por Martha Roldán en relación a lo sucedido con la inserción laboral de ellas en las empacadoras de tomate y hortalizas en Sinaloa. Esta investigadora encontró que el medio social aceptaba la necesidad de trabajar de quienes ocupaban el lugar de jefas del hogar²⁸. En el caso de quienes tenían esposo, ni ellas, ni sus parejas, y tampoco el medio social justificaban fácilmente su "asalarización". Sólo la extrema necesidad económica o la "desobligación" del marido atenuaban los efectos de la violación a las normas de género predominantes. La cercanía física del esposo, agrega Roldán, actuaba como protección y diluía en parte esa oposición (1986: 208).

28 A pesar del "permiso" social dado a estas mujeres para trabajar, la presión ejercida por las normas de género sobre su comportamiento y la amenaza que representa para su "buen nombre" alterarlas de alguna manera se hace evidente en lo referido por una de estas jefas de familia. Ella comentó que desde su separación del marido vivía sola con sus hijos y solamente salía de su casa para comprar lo necesario: "Yo no salgo a ninguna parte, no salgo al cine, ni a un baile". Cuando Roldán le preguntó las razones de ello, esta mujer dijo tener la necesidad de contrarrestar lo dicho por su esposo y comprobarle a la gente: "que no me ve en ninguna parte, que soy una mujer decente".

En relación a la pertenencia de las destinatarias de estos proyectos al sector campesino, habrá de considerarse la forma en que afectan su actuación y su visión de las cosas, aspectos tales como: el trato paternalista e instrumental que a lo largo del tiempo ha recibido la población de este sector por parte de las dependencias gubernamentales, los déficit educativos que comúnmente tiene y la carencia de recursos materiales que garanticen la sobrevivencia cotidiana de sus familias.

Obviar la consideración de tal tipo de condicionamientos da por resultado el ejercicio de una actividad educativa desvinculada de la realidad y, consecuentemente, con escasas posibilidades de contribuir al desarrollo de este tipo de asociaciones.

Dicho de otra forma, la adecuación de la actividad educativa debe pasar necesariamente por la identificación de aquellas condiciones que, como las derivadas de aspectos tales como el género, la clase, la étnia y la edad, dan rasgos significativos y perfil a los sujetos y permiten ubicar las tareas consecuentes a su situación y a los propósitos perseguidos en los proyectos.

Vale la pena precisar que el reconocimiento de los límites impuestos a las mujeres por las relaciones y la normatividad de género ha dado lugar a la elaboración de proyectos orientados a resolver no sólo las carencias económicas de las mujeres pobres, sino también a contribuir a su "empoderamiento"²⁹. En éstos se atribuye

²⁹ Para ver lo relativo al origen y los aspectos distintivos de este enfoque, cfr. Moser, 1991: 103-111. Una perspectiva equivalente a la del "empoderamiento" es la identificada como "estrategias de desarrollo autónomo". Para una visión de sus presupuestos y objetivos cfr. De Kwant y Guillén, 1993; Ruiz Bravo, 1994.

especial importancia al desarrollo de actividades educativas, capaces de contribuir a la toma de conciencia de las participantes sobre su situación en tanto mujeres, así como al desarrollo de competencias que les permitan el logro de aspectos tales como ejercer liderazgo y enfrentar las relaciones desiguales padecidas en la esfera doméstica³⁰.

Frente a este tipo de propuestas³¹ resulta interesante anotar los temores que, según señala Mayra Buvinic, despierta en algunas agencias financiadoras de proyectos dirigidos a mujeres, alterar las relaciones entre los géneros. Mediante las respuestas dadas a un cuestionario remitido a los funcionarios de estas agencias, la autora observa que los donantes de fondos se sienten más cómodos financiando proyectos orientados a incrementar el estatus social de las mujeres y la generación de ingresos, que esfuerzos dirigidos a lograr cambios en las relaciones de poder entre hombres y mujeres dentro de la familia. Algunos de ellos expresaron que las intervenciones de desarrollo relacionadas con el género no deben "dividir a la

³⁰ Un ejemplo de estos planteamientos aparece en el documento que resultó de un taller llevado a cabo en Filipinas, con las responsables de proyectos en marcha en la región asiática, cfr.: Piza y March, 1990.

³¹ Kate Young formula una advertencia que resulta importante cuando se busca contribuir a través de estas acciones al cambio de la situación de las mujeres: los proyectos de generación de ingresos son casi obligados por la pobreza en que muchas viven; "sin embargo, es improbable que éstos generen transformaciones si se basan en habilidades tradicionales de las mujeres, producen bienes para un mercado inestable, generan bajas utilidades y son políticamente invisibles. Es más probable que los proyectos basados en alguna forma de organización colectiva, que exigen mayores niveles de destreza y una comprensión no sólo del proceso productivo sino del sistema económico, generen mayores transformaciones" (1991:35).

familia", "estimular luchas domésticas por el poder", o "pasar por encima de los roles culturalmente establecidos" (1989: 1053).

Para finalizar este subapartado, hemos de agregar que la falta de consideración de estos tres especificadores básicos en la capacitación que el programa consideraba dar a las mujeres, y la cual tampoco dio, es por demás evidente. Este hecho no sorprende tomando en cuenta, como hemos visto, la improvisación en la base de muchas de las acciones llevadas a cabo por organismos del sector público, y el valor marginal otorgado a la actividad productiva de las mujeres. Tampoco resulta sorprendente si se considera que la práctica institucional revela que las socias nunca han sido vistas como propietarias.

2. Formación en la práctica.

Para el desarrollo de este punto retomaremos las apreciaciones hechas por las socias del invernadero sobre lo que ellas piensan han sido capaces de lograr como grupo, así como algunos de sus señalamientos en entrevista individual y en un taller en el cual participaron junto con otras campesinas, acerca de los beneficios personales obtenidos como resultado de su actividad en esta asociación.

La razón de incluir tales apreciaciones es que dan cuenta de importantes primeros pasos dados por estas productoras en el camino que lleva a la ruptura de la opresión y subordinación impuestas a las mujeres en nuestra sociedad.

Logros del grupo.

Como se recordará, al hacer un recuento de los problemas enfrentados y de lo que fueron capaces de hacer para resolverlos, las socias se mostraron abiertamente satisfechas por lo logrado no sólo como beneficios materiales para sus familias sino también por aspectos como los siguientes:

Aprendimos un oficio que nos gusta.

Estamos unidas y eso es importante para salir adelante.

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

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

Podemos resolver nuestros problemas entre nosotras solas, en otros invernaderos se van a acusar al instituto y piden castigo para compañeras, nosotras no, nos pelearemos pero nos sabemos arreglar.

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

La valoración de tales aspectos llevó a las señoras a plantear que, además de ganar dinero, tenían como propósito: "queremos seguir juntas y unidas como lo hemos aprendido, recibir un trato justo y luchar para que el invernadero sea nuestro."

Logros personales

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

Me gusta la unión, no estar solas, tengo más valor, me siento más fuerte, esto también ha servido en mi casa: simplemente en

tomar decisiones mas fuertes sin temer como antes que no podia ni hablar con mi esposo cuando no estaba de acuerdo con él, me quedaba callada; ahora, si el grita yo también grito, si yo tengo la razón se lo hago ver; antes no era capaz de eso, me daba miedo.

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

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

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

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

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

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

Lo dicho por las socias del invernadero permite ver que la lucha librada para obtener ingresos, así como las movilizaciones emprendidas para forzar tal hecho y evitar ser despojadas de la mitad de su predio, han sido una importante escuela. La posibilidad que les

ha dado el tránsito por esta experiencia colectiva de trabajo, de revalorarse ante otros y ante sí mismas³², de desarrollar capacidades que no habían imaginado, de descubrirse sujetas de derechos y no sólo de obligaciones, de alterar a su favor el orden doméstico³³, son valiosos resultados que ellas no buscaron, ni pensaron tener cuando ingresaron al invernadero con la única esperanza de ganar algún dinero.

Es por demás evidente que contribuir a estos resultados, tampoco fue un acto intencional de una institución cuyo comportamiento da claras muestras de que el único valor concedido a estas productoras era servir de instrumento al ejercicio de un programa dirigido a ser fuente de recursos monetarios, y en donde el manejo poco claro de las cuentas ha impedido a quienes generan tales recursos -las supuestas

³² El efecto que en general tienen estas experiencias como posibilitadoras de aspectos tales como: el incremento de la autoestima de las mujeres, de la confianza en sí mismas y el desarrollo de lazos afectivos, aparece destacado, entre otros, en los siguientes trabajos: CEPAL, 1989a; Bonilla, 1990; Bruce, 1988; Miranda, 1991; Piza y March, 1990.

³³ Según los señala Judith Bruce, la clave para el cambio de la dinámica familiar se encuentra en las experiencias extrafamiliares, pues éstas dan a las mujeres la oportunidad de verse a sí mismas diferentes, de sentirse molestas por su posición subordinada, y "empoderadas" para hacer frente y transformar los aspectos que dentro de la familia las oprimen 1988:988.

Por su lado, Buvinic menciona que en evaluaciones de estos proyectos aparece que los ingresos obtenidos por las mujeres no les dan, por sí mismos, una mejor posición para negociar dentro de sus familias.

Tomando en cuenta la afirmación contraria aparecida en otras evaluaciones, ella considera que no hay evidencias suficientes para determinar que el aumento de los ingresos conduzca a la reducción de las desigualdades entre los sexos y al empoderamiento de las mujeres. La brecha entre los ingresos y el poder resultante de hombres y mujeres es muy amplio para ser afectada por pequeños cambios en el ingreso de ellas. Lo que sí aparece, según lo puntualiza, es que ellas incrementan la confianza en sí mismas, lo cual es sólo un primer paso para la adquisición de estatus y poder (1989:1053).

propietarias del invernadero- saber acerca del destino final de los mismos.

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

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

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

b) La necesidad de reconocer los variados obstáculos que la ideología y las prácticas patriarcales imponen al cambio del ser y hacer de las mujeres; aspectos que ciñen el comportamiento femenino a un deber ser opresivo cuya alteración produce tensiones y conflictos personales, familiares y comunitarios, que continuamente ponen a prueba la tenacidad de quienes atentan contra las "buenas costumbres".

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

De igual manera, el logro de los propósitos que el colectivo expresó tener no son alcanzables con un comportamiento únicamente de carácter reactivo como el que hasta ahora han demostrado tener las integrantes del invernadero.

Hacer efectivos sus derechos de propiedad sobre su unidad productiva y hacer de ésta una empresa económicamente rentable, así como un espacio de unión y de crecimiento personal, requiere más que empeño, y voluntad. Descubrir las acciones y los pasos diarios que median entre deseos y hechos implica un ejercicio serio y sistemático de reflexión, algo de lo que nadie se ha encargado de ayudar a hacer a estas mujeres. Por esta razón, aparece como poco probable que el

grupo pueda ir mucho más allá de lo que hasta el momento ha logrado, lo cual, desde luego, no es poco.

c) La posibilidad de potenciar los cambios en el ser y hacer de las mujeres propiciados por la acción colectiva, y de que este tipo de asociaciones puedan avanzar hacia la consecución de los propósitos perseguidos con su quehacer productivo, requiere, como ya fue señalado, del apoyo de una actividad formativa intencional y sostenida. Por un lado, ésta deberá proporcionar a las socias la capacitación técnica necesaria para poder ejercer el control de la empresa y para que ésta sea económicamente exitosa³⁴. Por otro, habrá de ocuparse de dar sustento a la realización de un proceso reflexivo capaz de permitir a las participantes el acceso a una visión crítica de su realidad como mujeres y campesinas³⁵, la cual les brinde elementos para encontrar vías de solución a los obstáculos de distinta naturaleza que limitan los resultados posibles de obtenerse con su esfuerzo productivo, y con los cambios iniciados en su forma de ser mujeres no sujetas a un deber ser aprisionante.

³⁴ Si bien las cargas de trabajo, la falta de experiencia o de conocimientos de las socias en algunas materias, o el nivel de especialización requerido para desempeñar eficazmente ciertas tareas pueden hacer conveniente o indispensable recurrir al apoyo de profesionistas, la capacitación técnica deberá cuidar de ofrecer a las mujeres aquellos saberes o destrezas imprescindibles para garantizar su capacidad de control.

³⁵ "En la lucha ideológica entre los grupos (clases de edad o clases sexuales, por ejemplo) o las clases sociales por la definición de la realidad, a la violencia simbólica, como violencia no reconocida [méconnue] y reconocida, legítima por tanto, se opone la toma de conciencia de lo arbitrario que desposee a los dominantes de una parte de su fuerza simbólica aboliendo el no-reconocimiento [méconnaissance]" (Bourdieu, 1991:224).

La generalizada ausencia de una labor educativa en grupos como el estudiado, es un hecho que requiere ser tenido en cuenta cuando se busca explicar la frágil vida que comúnmente tienen estas asociaciones o los habituales pobres resultados materiales que, en relación con el esfuerzo invertido en ellas, obtienen quienes las forman. También, cuando se pregunta por las razones de la generalizada escasa capacidad de intervención de las participantes en la definición del rumbo de sus empresas.

Para finalizar, y tomando como referencia los problemas observados en este caso, así como los detectados en diversas evaluaciones de programas dirigidos a apoyar el desarrollo de nuevas microempresas, entre estos:

- La calidad de la capacitación requerida y el sostenido tiempo y esfuerzo que las mujeres deben dedicar a ella considerando su común inexperiencia en actividades empresariales y las carencias educativas padecidas por muchas de ellas,
- las sobrecarga de trabajo que en general representa para las socias participar en estos grupos,
- lo difícil que resulta lograr el autosostenimiento de las microempresas y la generalizada insuficiencia de los ingresos personales capaces de obtenerse en ellas debido, en buena medida, a la ausencia de estudios de factibilidad y a la falta de una adecuada planeación de las acciones,

- el largo tiempo que lleva y lo complejo que resulta, como lo señala Cressida Mckean (1988:163), la expansión de empresas financieramente viables,

nos parece indispensable retomar la pregunta planteada por la misma Mckean: "¿Cuándo se hallan los objetivos de una empresa más allá de la capacidad realista de los ejecutores y beneficiarios de los proyectos?".

V CONCLUSIONES

A partir del gobierno de Luis Echeverría (1970-1976) se promovió en el campo la formación de numerosas organizaciones productivas constituidas por campesinas, especialmente las llamadas UAIM.

Las primeras evaluaciones (1983) de estas experiencias daban cuenta de que su funcionamiento estaba entrampado por múltiples problemas y sus resultados no correspondían al esfuerzo invertido por las participantes ni a los fines perseguidos por los proyectos.

Diez años después, encontramos en evaluaciones llevadas a cabo en un amplio número de grupos (MUSOL, 1993; Zafa y Mergruen, 1993) que los problemas detectados tiempo atrás se mantienen prácticamente invariables, entre ellos: planeación deficiente, carencia de los apoyos más elementales, falta de competitividad de las empresas, nulos o escasos ingresos para las socias, y participación desigual de las integrantes.

La aparición reiterada de tales problemas revela la falta de atención de las dependencias gubernamentales a estos proyectos, su desinterés por los problemas de las mujeres y la visión prejuiciada y desdeñosa que tienen del quehacer productivo de estas campesinas. La permanencia de estos aspectos constituye una dificultad central para la definición de programas y acciones capaces de tener un curso distinto al observado.

Si sumamos a lo anterior la incompetencia demostrada por muchas instituciones para planear adecuadamente las acciones y dar la atención sostenida, así como los apoyos requeridos por estas

organizaciones para su consolidación, es posible afirmar que muchas de ellas nacen condenadas al fracaso.

Un hecho ampliamente observado es que las instituciones promotoras de estos grupos y sus agentes adquieren una importancia central en su acontecer y dinámica. Al carecer las socias de la experiencia, los conocimientos y recursos indispensables para la buena marcha de sus empresas, dependerán para su obtención del apoyo institucional. Además, debe considerarse que la adquisición de esos aspectos en ningún caso puede lograrse de un día para otro, sino a través de un proceso más o menos prolongado e inevitablemente mediado por la calidad y oportunidad de los apoyos recibidos de las instancias promotoras, así como por los propósitos reales en la base de su quehacer.

Por otro lado, la dependencia de las organizaciones facilita la imposición de prácticas y reglas de juego que permiten utilizarlos como medio para el beneficio político o económico de grupos, personas o personajes. Cuando la intervención de los agentes promocionales obedece en forma significativa a este tipo de propósitos, las organizaciones habrán de sumar a sus dificultades ya no sólo las fallas habituales en los servicios de apoyo, sino también las consiguientes distorsiones que imprimen a la labor institucional tal tipo de intereses.

La dependencia en la base de estas organizaciones y los usos y provechos que permite a terceros constituyen problemas centrales para el avance y consolidación de grupos autogestionarios. El refuerzo involuntario o voluntario dado a la misma por labor de las instituciones lleva a perpetuarla; por ejemplo, la visión restringida

de la importancia de los proyectos y su consecuente tamaño reducido, así como su inadecuada planeación los hace, por lo general, económicamente no viables y los deja atrapados, desde el principio, en un funcionamiento circular: la reproducción cotidiana de la ineficiencia. Esta se traduce, por ejemplo, en mercancías con calidad o precios no competitivos; productos sin demanda o con el mercado controlado por grandes compañías; consecuentemente, en empresas sin capacidad de autosostenerse y obligadas a depender de los apoyos externos.

Otras formas sustantivas de reforzar la dependencia derivan de la poca importancia concedida a uno de los pilares de una buena labor promocional: la actividad educativa. Además se desconoce el efecto de-formativo del trato y contacto cotidianos. Así, la asistencia técnica y la capacitación no responden, cuando se dan, con la calidad y sistematicidad necesarias para el desarrollo de empresas competitivas y autogestionarias; el trato generalmente dado por el personal a las socias es de menores de edad o de subordinadas, lo cual se opone a una gestión autónoma. Por otro lado, ni a quienes deciden lo relativo a los proyectos, ni a quienes trabajan directamente con los grupos se les capacita en lo relativo al género; por ello, el efecto determinante del orden que regula las relaciones entre los géneros en la vida de las mujeres y sus necesidades e intereses particulares quedan ignorados en el diseño y ejecución de los proyectos.

La falta de vínculos con otros grupos y organizaciones propiciada por las propias instituciones, ya sea por miopía o porque así conviene a los intereses en juego dentro de ellas, es otro factor

que resta posibilidades al fortalecimiento de estas asociaciones y al desarrollo de acciones independientes y adecuadas a sus intereses y necesidades.

La influencia decisiva de las instituciones en el acontecer y dinámica de estos grupos que deviene de los aspectos antes señalados da por resultado no sólo un funcionamiento lleno de tropiezos, consecuente con la errática práctica promocional de la mayoría de estos organismos, sino también los lleva a mantenerse como grupos-objeto; como grupos sometidos a los designios de terceros.

Frente a la permanencia a través de los años de los aspectos que condenan a muchos grupos al fracaso, que conducen en los sobrevivientes a un alto número de deserciones de socias cansadas de invertir esfuerzos poco o nada recompensados, se hace obligado preguntarse por los factores que dan sostén a los existentes y a quienes participan en ellos.

Todo parece indicar que el sosten más importante de los grupos que logran sobrevivir no son los escasos apoyos recibidos ni los magros e irregulares ingresos capaces de obtenerse en ellos; sino la voluntad de las socias por mantenerlos vivos de alguna manera debido al valor simbólico que tiene para ellas formar parte de un grupo, compartir un espacio y experiencias con otras mujeres, encontrar nuevos afectos, ampliar sus conocimientos y ámbitos de acción, aparecer como propietarias de algo, ser reconocidas como productoras y trabajadoras; o sea, porque les dan un lugar distinto y la posibilidad de verse y ser vistas de otra manera.

Si bien la visión y el comportamiento dominantes en las instituciones promotoras están distanciados de la realidad y

necesidades de las destinatarias de su acción, es posible encontrar en ellas personas, que por definición política o sensibilidad social, están comprometidas con su trabajo de promoción y buscan el beneficio de las socias. Lo mismo ocurre con otros agentes. Cuando esto sucede, su presencia, experiencias, iniciativas representan un relevante apoyo para la vida de los grupos. Hecho debido tanto a los aportes efectivos que pueden hacer, como al refuerzo anímico que da a las integrantes el compromiso con su causa demostrado por estas personas.

Ahora bien, una tarea como la señalada no resulta fácil de mantenerse a través del tiempo pues enfrenta constantemente inercias y obstáculos derivados de la lógica dominante en las instituciones. En el caso de los otros agentes suele pasar lo mismo, debido a la primacía de sus obligaciones laborales y familiares. Por esto, el apoyo requerido por los grupos no puede depender de la buena voluntad de alguien, sino de una labor institucional profesional y efectivamente comprometida con el beneficio y autonomía de los mismos.

La presencia de líderes que, además de disponer de conocimientos, experiencias, y cualidades personales útiles para la causa de su grupo, estén comprometidas con el logro de los propósitos colectivos y se preocupen por estimular la participación del conjunto de sus compañeras, constituye otro apoyo central para los mismos. A su vez, la participación amplia y comprometida de las integrantes resulta determinante.

Las movilizaciones llevadas a cabo para impulsar demandas y los logros derivados de éstas también dan sostén a los grupos, pues amplían no sólo la visión y experiencia de las participantes sino

además la confianza en sí mismas y en su capacidad de acción colectiva.

Para finalizar, es importante remarcar el futuro incierto de estas empresas, no sólo por las dificultades que agregan, a las arriba señaladas, las consecuentes al establecimiento de una política neoliberal que ha depositado en las grandes empresas y en las manos de unos pocos, además del poder económico, la esperanza del desarrollo y la modernización del país. También hemos de considerar, tal como nos lo enseñan los grupos que no lograron sobrevivir y quienes desertaron, que la voluntad de las interesadas es fundamental, pero no suficiente y además se desgasta. Asimismo, que con la crisis del campo, las cargas y responsabilidades familiares de las mujeres se han incrementado y las obligan a buscar ingresos, no raquíticas compensaciones económicas.

BIBLIOGRAFIA

- Anziew, D. y J.Y. Martin, 1971, *La dinámica de los grupos pequeños*, Editorial Kapelusz, Buenos Aires.
- Aranda, J., 1993, "Políticas públicas y mujeres campesinas en México", en González, S. (coord.) *Mujeres y relaciones de género en la antropología latinoamericana*, El Colegio de México, México.
- Aranda, X., 1991, *Para no mirar la cerca en redondo. Tejedoras de Putaendo*, Instituto de Cooperación Iberoamericana, Santiago de Chile.
- Arizpe, L., 1989, *La mujer en el desarrollo de México y de América Latina*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias-UNAM, Morelos.
- y C. Botey, 1986, "Las políticas de desarrollo agrario y su impacto sobre la mujer campesina en México", en León, M y C. D. Deere (edit.), *La mujer y la política agraria en América Latina*, ACEP/Siglo XXI Editores, Bogotá.
- , Salinas F. y M. Velázquez, 1989, "Efectos de la crisis económica 1980-1985 sobre la condición de vida de las mujeres campesinas en México", en *El ajuste invisible. Los efectos de la crisis económica en las mujeres pobres*, UNICEF, Colombia.
- Arriaga, G., et al., 1989, "Un diagnóstico participativo de grupos y organizaciones campesinas en México: conclusiones a partir del estudio de ocho casos", en *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, Vol. XIX, No. 1, Centro de Estudios Educativos, México.
- , et al., 1992, *La participación de las mujeres en organizaciones campesinas*, PROMUJER/Fundación Friedrich Ebert, México.
- Arriagada, I., 1991, "Mujeres rurales en América Latina y el Caribe: resultados de programas y proyectos", en Guzmán, V., Portocarrero, P. y V. Vargas (comps.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*, Entre Mujeres/Flora Tristán Editores, Lima, Perú.
- Arteaga, A. M., 1988, "Politización de lo privado y subversión de lo público", en *Mundo de mujer: continuidad y cambio*, Ediciones CEH, Santiago de Chile.
- Barrig, Maruja, 1991, "Mujer, cooperación y desarrollo: repensando estrategias", en Guzmán, V., Portocarrero, P. y V. Vargas (comps.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*, Entre Mujeres/Flora Tristán Editores, Lima, Perú.

- Barrón, A., 1993a, "De niños jornaleros y educación en los espacios rurales", en *La Jornada del Campo*, 28/XII/93, Año 2, No. 22; *La Jornada*, México.

----, 1993b, "Estrategias de sobrevivencia de las familias jornaleras", en *La Jornada del Campo*, 19/I/93, No. 11, *La Jornada*, México.

----, 1993, *Los mercados de trabajo rurales. El caso de las Hortalizas en México*, Tesis de Doctorado, Facultad de Economía, UNAM.

----, 1994, "El empleo femenino agrícola", ponencia presentada en el Seminario Internacional: Nuevos Procesos Rurales en México. Teorías, Estudios de Caso y Perspectivas, 30 de mayo a 3 de junio, Taxco, Guerrero.

- Barroso C. y T. Amado, 1989, "El impacto de la crisis en la salud de las mujeres pobres de Brasil", en *El ajuste invisible: los efectos de la crisis económica en las mujeres pobres*, UNICEF, Colombia

- Bartra, A., 1994, "Los campesinos en el neoliberalismo ¿Mayoría de edad o acta de defunción?", en *Enfoque*, número 30, 3 de julio, *Reforma*, México.

- Benería, L. y M. Roldán, 1992, *Las encrucijadas de clase y género. Trabajo a domicilio, subcontratación y dinámica de la unidad doméstica en la ciudad de México*, El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica, México.

- Bernard, M., 1977, "Las condiciones del grupo de acción" en Lourau, R., et al., *Análisis institucional y socioanálisis*, Editorial Nueva Imagen, México.

- Bónilla, E., 1990, "La mujer trabajadora en América Latina", en *Progreso económico y social en América Latina. Informe 1990*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C..

- Bourdieu, P., 1985, "The Social Space and the Genesis of Groups", en *Theory and Society*, Vol. 14, No. 6, November 1985, Washington University, St. Louis.

-----, 1991, *El sentido práctico*, Taurus Ediciones, Madrid.

-----, 1993, *Cosas dichas*, Gedisa Editorial, Barcelona.

----- y J. C. Passeron, 1981, *La reproducción. Elementos para una teoría de la enseñanza*, Editorial Laia, Barcelona.

- Bruce, J., 1989, "Homes Divided", en Grown, C. (edit.), *Beyond Survival: Expanding Income-Earning Opportunities for Women in Developing Countries*, *World Development*, Vol. 17, No. 7, 1989, Pergamon Press, Great Britain.

- Buvinic, M., 1989, "Investing in Poor Women: The Psychology of Donor Support", en Grown, C. (edit.), *Beyond Survival: Expanding Income-Earning Opportunities for Women in Developing Countries*, *World Development*, Vol. 17, No. 7, 1989, Pergamon Press, Great Britain.
- , 1984, "Projects for Women in the Third World: Explaining their Misbehavior", International Center for Research on Women, Washington, D.C., mimeografiado.
- Calderón, Kochitl, "La mujer campesina en Yucatán," en *Fem.*, volumen VIII No. 29, agosto-septiembre 1983, México.
- Calva, J.L., 1988, *Crisis agrícola y alimentaria en México 1982-1988*, Fontamara, México.
- , 1993, *La disputa por la tierra. La reforma del artículo 27 y la nueva Ley Agraria*, Distribuciones Fontamara, México.
- Campero, G., 1987, *Entre la sobrevivencia y la acción política. Las organizaciones de pobladores de Santiago*, Ediciones ILET, Santiago de Chile.
- Cárdenas, O. y S. García Angulo, 1987, *Autodidactismo solidario. Una experiencia en el Valle del Mezquital*, Editorial Servicios Educativos, A.C., Hidalgo, México.
- Carrasco, R. y F. Hernández, 1994, "La pobreza rural, problema crítico", sección Balance Económico, *La Jornada*, 18/IV/94, México.
- Catzim, Elda, 1985, *La mujer campesina en el proceso productivo*, tesina para obtener el título de Ingeniero en Desarrollo Rural, Instituto Tecnológico Agropecuario Num. 2, Conkal, Yucatán. 90 pp.
- Chamizo, O. y P. Jiménez, 1982, "El análisis institucional", en *Perfiles Educativos*, No. 13, abril-mayo-junio 1982, CISE-UNAM, México.
- Chávez, A. M., 1993, "Migración y desigualdad social", en Bejar R. y H. Hernández (coords.), *Población y desigualdad social en México*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias/UNAM, México.
- CEPAL, 1989a, Informe del Seminario Regional sobre Análisis de Proyectos Productivos de Mujeres e Implicaciones para Políticas, Santiago de Chile, 5 al 8 de junio, mecanuscrito.
- , 1989b, *Proyectos productivos de mujeres: problemas y soluciones en las intervenciones sociales*, documento presentado en Seminario Regional sobre Análisis de Proyectos Productivos de Mujeres e Implicaciones para Políticas, Santiago de Chile, 5 al 8 de junio, mecanuscrito.

- Cottle de Rivas, P., 1991, "Proyectos productivos de mujeres. Reflexiones a partir de la experiencia", en *La necesidad tiene cara de mujer: recorridos en una experiencia de generación de ingresos*, Centro de Promoción de la Mujer "Gregoria Apaza", Bolivia.
- De Barbieri, T., "Sabias como serpientes, prudentes como palomas", en *Fem.*, Vol. III, No. 29, agosto-septiembre 1983, México.
- et al., 1983, *Las unidades agrícola-industriales para la mujer campesina: dos estudios de caso en Charo, Michoacán y Viesca*, Coahuila, Informe de Evaluación OIT, México.
- De Kwant, V. y R. Guillén, 1993, "Perspectiva de los proyectos productivos con las mujeres rurales", en Portocarrero, P. (comp. y edit.), *Estrategias de desarrollo: intentando cambiar la vida*, Flora Tristán Ediciones, Lima.
- De la Cruz, C., 1993, "Reflexiones en torno a la formación en materia de "Mujer y desarrollo": el caso español", en Portocarrero, P. (comp. y edit.), *Estrategias de desarrollo: intentando cambiar la vida*, Flora Tristán Ediciones, Lima.
- *El Financiero*, "El campo mexicano. Nuevo intento para perpetuar el control", en *Informe Especial*, 23/10/93, Año 2, No.180, México.
- , "Barzón, conflictos financieros. Cartera vencida, problema creciente", en *Informe Especial*, 23/10/93, Año 2, No.180, México.
- Fernández, A.M., C. Loría y M.L. Valenzuela, 1991, *Para Nacer de nuevo. Una experiencia de educación popular*, GEM, México.
- Flora, C., 1986, "El sector privado y la mujer en el desarrollo: proyectos de generación de ingresos", en León, M. y C. D. Deere (eds.), *La mujer y la política agraria en América Latina*, Siglo Veintiuno Editores/ACEP, Bogotá.
- Flores, Campos y Vélez, 1994, "Pobreza, y desigualdad en dotaciones de tierra ejidal", en *La pobreza en México. Causas y políticas para combatirla*, Instituto Tecnológico Autónomo de México/Fondo de Cultura Económica, México.
- Foucault, M., 1983, *La voluntad de saber. Historia de la sexualidad 1*, Siglo XXI Editores, México.
- , 1988, "El sujeto y el poder", en Dreyfus, H. y P. Rabinow, *Más allá del estructuralismo y la hermenéutica*, Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM, México.
- Gianotten, V. y T. de Wit, 1992, "Promoción rural. Mitos, realidad y perspectivas", en Mingo, A. y S. Schmelkes (comps.), *La Educación de adultos en América Latina*, Centro de Estudios sobre la Universidad-UNAM, México.

- González, S., "La reproducción de la desigualdad entre los sexos: Prácticas e ideología de la herencia en una comunidad campesina (Xalatlaco, Estado de México, 1929-1960)", en Aranda, J. (comp.), *Las mujeres en el campo*, Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca, Oaxaca.

- Gordillo, G., 1988a, *Campeños al asalto del cielo. De la expropiación estatal a la apropiación campesina*, Siglo XXI Editores, México.

-----, 1988b, "El Leviatán rural", en Zepeda, J. (edit.), *Las sociedades rurales hoy*, El Colegio de Michoacán, México.

- Grown, C. y J. Sebstad, 1989, "Introduction: Toward a Wider Perspective on Women's Employment", en Grown, C. (edits.), *Beyond Survival: Expanding Income-Earning Opportunities for Women in Developing Countries*, World Development, Vol. 17, No. 7, 1989, Pergamon Press, Great Britain.

- Guzmán, V., 1991, "Desde los proyectos de desarrollo a la sociedad", en Guzmán, V., Portocarrero, P. y V. Vargas (comps.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*, Entre Mujeres/Flora Tristán Editores, Lima, Perú.

- Harcourt, W. (edit.), 1994, *Feminist Perspectives on Sustainable Development*, Zed Books Ltd., London & New Jersey/ Society for International Development, Rome.

- Hee Pedersen, C., 1988, *Nunca antes me habían enseñado eso*, Lillith Ediciones, Lima.

- Heller, A., 1977, *Sociología de la vida cotidiana*, Ediciones Península, Barcelona.

-----, 1987, *Historia y vida cotidiana. Aportación a la sociología socialista*, Editorial Grijalvo, México.

- Kabeer, N., 1992, *Triple Roles, Gender Roles, Social Relations: the Political Sub-Text of Gender Training*, Discussion Paper 313, Institute of Development Studies, University of Sussex, England.

- Kraemer, G., 1993, *Utopía en el agro mexicano. Cuarenta proyectos de desarrollo en áreas marginadas*, Universidad Autónoma de Chapingo, México.

- Lapassade, G., 1979, *El analizador y el analista*, Editorial Gedisa, Barcelona.

-----, 1985, *Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia*, Editorial Gedisa, Barcelona.

----- y R. Lourau, 1974, *Claves de la sociología*, Editorial Laia, Barcelona.

- Levy, S., 1994, "La pobreza en México", en Vélez F. (comp.), *La pobreza en México. Causas y políticas para combatirla*, Instituto Tecnológico Autónomo de México- Fondo de Cultura Económica, México.
- López Velasco, Rocio, 1983, *Mujeres campesinas entre el Estado y el mercado*, tesis de licenciatura, Facultad de Economía-UNAM, 130 pp.
- Lourau, R., 1991a, *El análisis institucional*, Amorrortu editores, Buenos Aires.
- , 1991b, *Problemáticas y paradigmas del análisis institucional*, Conferencia en el encuentro internacional de Buenos Aires, mimeografiado, Argentina.
- Magallón, C., 1989, *Integración de la mujer al desarrollo rural: explotación y mito*, Tesis de Maestría en Desarrollo Rural, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Maisonneuve, J., 1985, *La dinámica de los grupos*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.
- Manero, R., 1990, "Introducción al análisis institucional", en *TRAMAS, Revista de Psicología*, No. 1, diciembre de 1990, UAM-Xochimilco, México.
- Mantilla, Lucia, 1986, *La unidad agrícola industrial para la mujer: El caso de Hochtún, Yuc.*, Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Antropológicas, Universidad Autónoma de Yucatán.
- Martinic, S., 1992, "El otro punto de vista. La percepción de los participantes de la educación popular", en Mingo, A. y S. Schmelkes (comps.), *La Educación de adultos en América Latina*, Centro de Estudios sobre la Universidad-UNAM, México.
- y H. Walker, 1990, *De los profesionales a los grupos de base. Transferencia de conocimientos y recursos para la acción social*, CIDE, Santiago de Chile.
- McKean, C., 1988, "Empresas pequeñas y microempresas: su eficacia e implicaciones para la mujer", en Berger, M. y M. Buvinic (comps.), *La mujer en el sector informal. Trabajo femenino y microempresa en América Latina*, Editorial Nueva Sociedad/Ildis-Quito, Venezuela.
- Miranda, C., 1991, *Proyectos productivos con mujeres: rentabilidad y autogestión, en La necesidad tiene cara de mujer: recorridos en una experiencia de generación de ingresos*, Centro de Promoción de la Mujer "Gregoria Apaza", Bolivia.
- Moguel, J., 1992, "Crisis del capital y reorganización productiva en el medio rural", en Moguel, J., Botey, C. y L. Hernández (coords.), *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*, Siglo XXI Editores, México.

- Molyneux, M., 1985, "Mobilization Without Emancipation? Women's Interests, State and Revolution in Nicaragua", *Feminist Studies* 11, No.2.
- Moser, Caroline, "La planificación de género en el Tercer Mundo: Enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de género", en Guzmán, V., Portocarrero, P. y V. Vargas (comps.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*, Entre Mujeres/Flora Tristán Editores, Lima, Perú.
- Mujeres por la Dignidad y la Vida, 1993, *Los proyectos productivos y la autonomía económica de las mujeres*, Edición Mujeres por la Dignidad y la Vida, San Salvador.
- Muñoz, A., 1994, La mujer jornalera en el Valle de Culiacán, Sinaloa. Estudio de caso, documento mimeografiado, México.
- MUSOL, 1991, *Mujeres en Solidaridad*, Programa Nacional de Solidaridad, Secretaría de Desarrollo Social, México.
- , 1993, Las unidades agrícolas-industriales (UAIM): su situación y perspectivas, Programa Nacional de Solidaridad, Secretaría de Desarrollo Social, México.
- Paas, D., 1990, "Introducción al tema", en Paas, D., Mata, B. y R. Núñez (eds.), *La cuestión económica en las organizaciones autogestivas*, Fundación Friedrich Naumann/Praxis/Universidad Autónoma de Chapingo, México.
- Parpart, J., 1994, *¿Quién es el otro?: Una crítica feminista postmoderna de la teoría y la práctica de mujer y desarrollo*, Propuestas 2, Entre Mujeres, Lima.
- Pedrero, M., Rendón T. y A. Barrón, 1994, Desigualdad en el acceso a oportunidades de empleo y segregación ocupacional por género. Situación actual en México y propuestas, trabajo preparado para el Informe de las Organizaciones No Gubernamentales para la Conferencia Mundial de la Mujer en 1995, UNIFEM, (mecanuscrito).
- Pichon-Rivière, E., 1983, *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (I)*, Ediciones Nueva Visión realizada en México por Folios Ediciones.
- Pineda, M., 1991, "Cambiando los términos: Educar para la cooperación desde una perspectiva de género", en Guzmán, V., Portocarrero, P. y V. Vargas (comps.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*, Entre Mujeres/Flora Tristán Editores, Lima, Perú.
- Pinto, Wilbert y Gina Villagómez, 1994, *Mujer campesina trabajo y cambio cultural. La UAIM "Aurelia" de Timuncuy*, Yucatán, Tesis de Maestría en Antropología Social, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México.

- Piza, E. y C. March (comps.), 1990, *Gender Considerations in Economic Enterprises*, memoria de Agra East Meeting, 20-23 November, 1990, Philippines, editado por Gender and Development Unit, Oxfam.
- Rapold, D., 1989, *Die Frauen von San Miguel: eine soziologische Analyse der Mobilisierung mexikanischer BäuerInnen*, Edition Con, Bremen. (Traducción de Jutta Klass para el seminario: Mujeres campesinas y sector rural, PROMUJER.)
- Rello, F., 1986, *El campo en la encrucijada nacional*, Secretaría de Educación Pública, México.
- Robles R., Aranda, J. y C. Botey, 1993, "La mujer campesina en la época de la modernidad", en *El Cotidiano*, No. 53, UAM-A, México.
- Rodríguez, F., 1993, "Desigualdad regional y distribución de los recursos para la salud en México", en Bejar R. y H. Hernández (coords.), *Población y desigualdad social en México*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias/UNAM, México.
- Roldán, Martha, (1986) "Subordinación genérica y proletarianización rural: un estudio de caso en el noroeste mexicano", en *La mujer y el trabajo en México* (antología), Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México.
- Rosado, Georgina y Gina Villagómez, "El espacio laboral en la construcción social del género", en *Gaceta Universitaria*, Número 17, Asociación de Personal Académico, Universidad Autónoma de Yucatán, 1993: 20-27.
- Ruiz Bravo, P., 1994, *¿Imposición y autonomía? Notas sobre la relación entre ONG's y las agencias de cooperación a propósito de la perspectiva de género*, Propuestas 1, Entre Mujeres, Lima.
- Ruiz, C.B. y L. Pocoma, 1991, "Apuntes para una discusión sobre unidades productivas", en *La necesidad tiene cara de mujer: recorridos en una experiencia de generación de ingresos*, Centro de Promoción de la Mujer "Gregoria Apaza", Bolivia.
- Safa, Alejandra y Erna Merguen (coords.), 1993, *Las mujeres se organizan*, UNORCA, documento fotocopiado, México.
- Salles V. y R. Tuirán, 1994, *Género y pobreza: en la búsqueda de soluciones, trabajo preparado para el Informe de las Organizaciones No Gubernamentales para la Conferencia Mundial de la Mujer en 1995*, UNIFEM, (mecanuscrito).
- Sánchez, L. y R. Arroyo, 1993, "Jornaleros agrícolas en México", en Gómez, S. y E. Klein (eds.), *Los pobres del campo*, FLACSO/PREALC, Santiago de Chile.
- Suárez Estela, 1993, "Mujer y marginalidad", en Bejar R. y H. Hernández (coords.), *Población y desigualdad social en México*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias/UNAM, México.

- Székely, M., 1994, *Cambios en la pobreza y la desigualdad en México durante el proceso de ajuste y estabilización*, Documento de Trabajo I-1994, Centro de Estudios Económicos, El Colegio de México, México.
- Téllez, L., 1994, *La modernización del sector agropecuario y forestal. Una visión de la modernización de México*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Torres, R.M., 1992, "Discurso y práctica en educación popular", en Mingo, A. y S. Schmelkes (comps.), *La Educación de adultos en América Latina*, Centro de Estudios sobre la Universidad-UNAM, México.
- UNORCA, 1993, *Memoria del Encuentro Nacional de Organizaciones de Mujeres Campesinas*, Morelia, Mich., septiembre de 1993, mimeografiado.
- UNORCA, 1991, *La organización de las mujeres en el campo, memoria de la Primera Reunión Nacional de Organizaciones de Mujeres Campesinas*, Oaxtepec, Morelos, 1991, mimeografiado.
- Valdés, X., 1988, "Las demandas de género en la Escuela de Mujeres", en *Notas sobre una intervención educativa. (Escuela de Mujeres Rurales y Almacén Campesino)*, CEM, Santiago de Chile.
- Vargas, Virginia, 1993, *Los intereses de las mujeres y los procesos de emancipación*, Folletos del Programa Universitario de Estudios de Género, PUEG-UNAM, México.
- Velázquez, M., 1992, *La transformación agraria de México, 1920-1988: la participación de las mujeres y las políticas sociales*, CRIM-UNAM, México.
- Velázquez y García, 1993, "El movimiento de El Barzón. Entrevista con el Dr. Ignacio Santana Corona", en *La Jornada del Campo*, 26/X/93, Año 2, No. 20, *La Jornada*, México.
- Vielle, P., 1990, *Análisis del saber socioanalítico, una memoria colectiva y un instrumento perceptivo, mecanuscrito*, (traducción de SMAI), Universidad de París VII, París.
- Villagómez, Gina, "Lo que bien se aprende...", en *Yucatán: Historia y Economía. Revista de Análisis Socioeconómico Regional*, Año 6, Num. 31, DEES-CIR-UADY, 1982: 14-24.
- Villagómez, Gina, Rosado, Georgina y Wilbert Pinto, 1993, *Mujer organizada. Alternativas*, documento mimeografiado, México.
- Young, Kate, (1991) "Reflexiones sobre como enfrentar las necesidades de las mujeres", en Guzmán, V., Portocarrero, P. y V. Vargas (comps.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*, Entre Mujeres/Flora Tristán Editores, Lima, Perú.

- Zapata, E., 1994, "Nuevas formas de asociación: mujer campesina-iniciativa privada. Estudio de caso", Ponencia presentada en el XVIII Congreso Internacional de LASA, 10-12 de marzo, Atlanta, Georgia.

-----, 1994, "Transformaciones agrarias y nuevas formas de asociación para la mujer rural: dos estudios de caso", ponencia presentada en el Seminario Internacional: Nuevos Procesos Rurales en México. Teorías, Estudios de caso y Perspectivas, 30 de mayo a 3 de junio, Taxco, Guerrero.

-----, Mercado, M. y A. Luna, (1991) "Mujer campesina y organización", en UNORCA, La organización de las mujeres en el campo, memoria de la Primera Reunión Nacional de Organizaciones de Mujeres Campesinas, Oaxtepec, Mor., UNORCA, mimeografiado.