



El Colegio de la Frontera Sur

Procesos de empoderamiento y liderazgo en mujeres
chontales de Olcuatitán, Nacajuca

TESIS

presentada como requisito parcial para optar al grado de
Doctorado en Ciencias en Ecología y Desarrollo Sustentable

por

Ana Rosa Rodríguez Luna

2013



El Colegio de la Frontera Sur

Villahermosa, Tabasco, 25 de febrero de 2013.

Las personas abajo firmantes, integrantes del jurado examinador de:

Ana Rosa Rodríguez Luna

hacemos constar que hemos revisado y aprobado la tesis titulada:

“Procesos de empoderamiento y liderazgo en mujeres chontales de Olcuatitán, Nacajuca”

para obtener el grado de **Doctora en Ciencias en Ecología y Desarrollo Sustentable.**

	Nombre	Firma
Directora de Tesis	Dra. Esperanza Tuñón Pablos	_____
Asesor	Dr. Eduardo Bello Baltazar	_____
Asesor	Dr. Fernando Limón Aguirre	_____
Asesor	Dr. Eduardo Salvador López Hernández	_____
Sinodal adicional	Dr. Miguel Ángel Díaz Perera	_____
Sinodal adicional	Dr. Carlos David López Ricalde	_____
Sinodal suplente	Dra. Julita Elemí Hernández Sánchez	_____

DEDICATORIA

Se lo dedico y se lo agradezco a mi familia,
especialmente a mi madre Rosalba,
por darme parte de su vida y
porque muy a pesar de todas y de todos está empoderada,
eres grande de aquí pa' siempre!

A mi cómplice de vida
quien cree en lo que hago y la forma en que lo hago;
y me da la libertad de crear y soñar, de divertirme.
Este logro lo hicimos juntos; aquí están
tus consejos, tu tiempo, confianza
y también algunas buenas frases.

A todas y todos los habitantes del pueblo chontal
de Olcuatitán, Nacajuca
por permitirme entrar, estar y continuar con ustedes.

AGRADECIMIENTOS

Nuevamente me encuentro en este punto, concluyendo una etapa más en mi vida. Nunca antes tuve la oportunidad de realizar una investigación que me haya entregado tantas y múltiples satisfacciones y experiencias tan sentidas, tan emotivas, tan particulares. Mi carrera ha tenido una constante, me exige tenacidad, y es por ello que las buenas cosas han llegado a mí en el momento justo, no antes, tampoco después. Debo cerrar un ciclo, uno de los muchos que contiene mi espiral emocional, uno que está lleno de aprendizajes y significados que me permitieron avanzar, crecer y conquistar muchas metas personales. Y aunque aún tengo un camino por recorrer haciendo lo que hago, me parece que después de hoy, todo será muy diferente para mí y para mi visión y crecimiento profesional.

Es así que agradezco profundamente el acompañamiento que desde el primer día de conocerla hasta el día de hoy me ha dado la Dra. Esperanza Tuñón Pablos, mujer excepcional con quien conocí y recorrí el universo de los estudios de género y que, con su particular método de enseñanza, me escuchó, cuestionó y discutió conmigo para lograr lo que hoy es una realidad, demostrándome que no todo está aprendido, y que nunca es tarde para cultivarse y educarse. Es un lujo contar con su confianza y amistad.

Al Dr. Fernando Limón Aguirre, ser humano que me contagió las ganas para recuperar las enseñanzas de nuestros pueblos y luchar decididamente para lograr un mundo de respeto y hermandad. Sus palabras y aportes fueron fundamentales para este documento.

Al Dr. Eduardo Bello Baltazar, siempre con una sonrisa cordial y dispuesto a apoyarme -aún en la distancia-, sus cuestionamientos me permitieron desarrollar habilidades para una mejor discusión y presentación de mis hallazgos de investigación.

Y como no, al Dr. Eduardo S. López Hernández, por su apoyo constante en cada etapa de mi formación personal, por su confianza y amistad. Siempre recordándome que las cosas se hacen dando lo mejor de sí, sino no se hacen.

Agradezco también a mi lectora y lectores de tesis: Dra. Julita Elemí Hernández Sánchez, por compartir sus conocimientos acerca de los estudios de género y empoderamiento; al Dr. Carlos D. López Ricalde, por todo el apoyo brindado en el proyecto “Educación ambiental e indicadores de sustentabilidad en Olcuatitán, Nacajuca”; y al Dr. Miguel Ángel Díaz Perera, por sus particulares cuestionamientos y amor al trabajo -y sí, a pesar de todo, estoy empoderada ja!-

Mi agradecimiento total al grupo de mujeres chontales que tanto en sus días de alegrías como de tristezas, hicieron un espacio para compartirme sus experiencias, lo que para mi significa sabiduría, respeto y admiración. En general, para el pueblo de Olcuatitán, gracias por su hospitalidad, esto apenas comienza y hay un futuro de posibilidades para continuar haciéndoles compañía.

Mil gracias a la Mtra. Yadira Ramos, por su complicidad y apoyo para mis trámites del posgrado, así como por su amistad y aguantarme día a día en su oficina; también a la Lic. Lorena Reyes Sánchez, quien siempre estuvo dispuesta a auxiliarme y rescatarme de mis bloqueos mentales y atorones cibernéticos, pero más que nada por escucharme, apoyarme e impulsarme a sentirme mejor ¡Gracias!

A mis amigos de siempre, a los que están y los que no están.

Agradezco ampliamente el apoyo recibido por el CONACYT, sus becas son fundamentales. A la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y la Fundación Mundo Sustentable por darme las facilidades logísticas y económicas para la investigación.

Bueno, nada más, de todo y de todos algo he aprendido, al final ha valido la pena ¡Gracias!

CONTENIDO

	Página
Resumen	1
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	3
1.1. Objetivo general	10
1.2. Objetivos particulares	10
1.3. Hipótesis general	11
BIBLIOGRAFÍA CITADA	12
CAPÍTULO 2:	
Artículo aceptado en la Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) Procesos de empoderamiento en mujeres chontales de Olcuatitán, Nacajuca, Tabasco.	14
Carta de aceptación	41
CAPÍTULO 3:	
Artículo sometido a la Revista Región y Sociedad de El Colegio de Sonora (COLSON).	
Liderazgo entre mujeres rurales: estudio de caso en Olcuatitán, Nacajuca, Tabasco.	42
CAPÍTULO 4:	
Conclusiones	80
BIBLIOGRAFÍA CITADA	85
Dictamen de Comité de Ética	86

RESUMEN

El tema del poder ocupa un lugar central en los debates de las ciencias sociales y representa uno de los pilares fundamentales tanto para el diseño y aplicación de políticas públicas como para el empoderamiento social. Dicho proceso posibilita a las sociedades a ser consideradas en la toma de decisiones, para constituirse en sujetos y agentes de cambio y configurar espacios de reflexión, formación y adquisición de poder con la intención de influir en la construcción de estrategias de interés y beneficio social.

En este estudio analizamos las experiencias de un grupo de 17 mujeres chontales de Olcuatitán, Nacajuca, Tabasco, organizadas en un grupo denominado *Pitzilan*, que significa “belleza” en lengua chontal de Tabasco, que ha impulsado una serie de proyectos comunitarios y productivos a lo largo de siete años (2004-2011) con la pretensión de intervenir en su propio desarrollo personal y local, desarrollar agencia en torno a aspectos tales como ejercitarse en el poder y visibilizar su ámbitos de participación.

El objetivo del estudio fue analizar si los procesos de organización, participación y gestión de diversos proyectos productivos y capacitación técnica en este grupo de mujeres, han logrado la configuración de liderazgos y si han generado condiciones para incrementar sus procesos de empoderamiento, así como identificar las modalidades que adquieren los primeros y los factores que actúan como impulsores o inhibidores del segundo.

Se trata de una investigación de corte cualitativo en la que se implementaron diversos dispositivos de investigación: observación participante, entrevistas en profundidad y entrevistas semi-estructuradas. La información recabada se analizó bajo una perspectiva construccionista y de género, tomando en cuenta tanto el contexto socioeconómico y cultural de las mujeres y su comunidad, como la existencia de identidades y roles diferenciados para hombres y mujeres.

Encontramos que, en estos procesos, las mujeres han enfrentado dificultades y logrado aciertos, al tiempo que han aprendido a tomar decisiones, ejercer cierta democracia al interior de su organización, lograr importantes rasgos de empoderamiento, desarrollar liderazgos y convertirse en agentes de cambio con repercusiones en el ámbito individual y colectivo.

Palabras clave: género, construcción social, inclusión social, desarrollo local, política pública.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Las estrategias públicas implementadas en México y Latinoamérica para lograr la equidad e inclusión de las mujeres al desarrollo muestran un claro sesgo hacia los aspectos productivos al impulsar actividades laborales donde las mujeres se restringen a ejecutar acciones de administración, cuidado y control de recursos económicos y humanos, sin precisar ni apuntalar cómo se logrará su inserción al desarrollo social y comunitario.

Al señalar lo anterior, no negamos que en el ejercicio de la política pública se han propuesto muchas y variadas estrategias que buscan la inclusión de las mujeres a su propio desarrollo. Sin embargo, la crítica se dirige a la operatividad y concreción de esas políticas que no logran su objetivo y continúan reproduciendo en la práctica un modelo que excluye la participación efectiva y autónoma de las mujeres. A partir de testimonios de las propias mujeres, encontramos que su participación social es normalmente entendida por las políticas gubernamentales y las autoridades locales estrictamente como una acción y no como una oportunidad de desarrollo personal y colectivo. Así, por ejemplo, se promueve la simple asistencia de las mujeres a las reuniones y asambleas comunitarias como un hecho que pareciera darles protagonismo y no como la posibilidad de intervenir y apropiarse de un espacio donde ellas puedan tener voz y voto para la construcción de propuestas de desarrollo social.

A partir de esta realidad, diversos actores han propuesto sumar esfuerzos para contrarrestar esta situación y ofrecer alternativas comunitarias y de organización que favorezcan los procesos de agencia, empoderamiento y liderazgo de diversos grupos sociales en general y de las mujeres en particular. En nuestro caso de estudio, en la comunidad chontal de Olcuatitán, Nacajuca, un colectivo de investigadores de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) se ha comprometido con la aplicación de un *Modelo de Educación Ambiental para la Sustentabilidad* a lo largo de un periodo de siete años (2004-2011) que busca contribuir a este esfuerzo¹.

La posibilidad de participar en este proceso, representó un área de oportunidad para proponer un análisis interdisciplinar que permitiera identificar y reconocer las formas de participación de las mujeres y su papel en el desarrollo local. Dicha oportunidad exigió constantemente la estructuración y reestructuración del diseño e implementación de nuevas líneas de investigación e intervención, resultando una herramienta metodológica fundamental la incorporación de la perspectiva de género en el cuestionamiento de la posición de las mujeres ante el desarrollo social. Esta perspectiva nos permitió reconocer al proceso organizativo como base esencial de la concientización de las relaciones inequitativas de género y de la necesidad de modificar la condición y posición de las mujeres.

¹ Fue en el año 2008, que se incorporó la perspectiva de género como herramienta metodológica al modelo educativo aplicado en Olcuatitán, Nacajuca. Particularmente, nuestra colaboración en la primera etapa de la investigación se basó en promover la participación de las mujeres en las asambleas y reuniones informativas y su integración en los talleres de diagnóstico comunitario. Posteriormente, incorporando la perspectiva de género en el análisis y construcción de los variados proyectos productivos y capacitación técnica, proceso que posibilitó a las mujeres participantes la identificación y comprensión de las relaciones existentes de poder entre los hombres y mujeres considerando su contexto socioeconómico y cultural. Actualmente, la perspectiva de género es parte fundamental dentro del modelo educativo.

La estrategia aplicada fue la construcción, gestión y aplicación conjunta de proyectos productivos y de capacitación técnica, que confirmó cómo a partir de la organización, participación e interlocución entre las propias mujeres, se incrementa el desarrollo de capacidades y habilidades para su bienestar, tanto en el ámbito individual como en el de las relaciones cercanas y colectivas. De manera paralela, se incorporaron nuevos conceptos como el empoderamiento y liderazgo de las mujeres en las discusiones colectivas para contribuir a lograr una visión más inclusiva de sus alternativas.

Entendemos al empoderamiento como un proceso interior por el cual cada mujer individualmente construye su propio sentido de la vida, del mundo y de sí misma y se vuelve responsable de su destino (Rowlands, 1997); y el liderazgo como una manifestación sustantiva en las relaciones sociales de poder existente en una comunidad o grupo social, que ayuda a una mejor organización y gestión social a partir de un ejercicio democrático para la búsqueda constante del reconocimiento grupal (Bass, 1985).

En México, desde los años sesenta del siglo XX y considerablemente en los ochenta, la demanda social para la creación de alternativas de cambio social fue contrastante con las pocas oportunidades de desarrollo social existentes. Dichas propuestas, al decir de Midgley (1995) debieran ser construidas con base en la demanda social y generar diversos planes y programas dirigidos a la población, sobre todo indígena y rural, como condición para lograr alcanzar un desarrollo social que conduzca al mejoramiento de las condiciones de vida en diferentes ámbitos como la salud, educación y vivienda, entre otros.

Si bien en la construcción de estrategias políticas con base en la demanda social se posibilita la inclusión de un grupo prioritario en la toma de decisiones, como son las mujeres (Wester, 2003) no hay que perder de vista que en cada sociedad existe una cultura de género que define la actuación política, la forma de trabajar y tomar decisiones, los criterios para asignar o acceder a los cargos de poder y las relaciones intra e intergenéricas que repercuten en el trabajo individual de las mujeres y en lo que hacen por, para y con la sociedad (Maceira et al, 2007).

Los procesos de construcción arriba mencionados, se han nutrido de diversas estrategias y han adquirido formas variadas de organización entre las mujeres, como la formación de grupos organizados para la consulta y puesta en marcha de proyectos sociales, de salud pública y productivos, creación de cooperativas, empresas familiares y otras formas de asociación (Zapata y Suárez, 2007), que buscan la inclusión de las mujeres en el desarrollo social, sin embargo en la mayoría de los casos, las estrategias siguen estableciéndose bajo reglas patriarcales y muestran poca eficacia para incrementar su participación (Chant, 2007).

De modo que estos procesos de construcción y aplicación de estrategias requieren de la comprensión de la realidad desde una perspectiva de género que permita comprender el significado que las distintas culturas le dan a las diferencias de sexo, cómo éstas se traducen en desigualdades sociales y cómo éstas colocan a las mujeres en una situación desventajosa en prácticamente cualquier contexto social y cultural (Tuñon, 2000).

Por otro lado, Scott (2003) señala que aunque la categoría de género tenga un significado distinto entre las culturas, es también una forma primaria de las relaciones significantes de poder, ya que cualquier cambio en las relaciones sociales genera cambios en su representación. Este concepto deja claro que el género es el primer campo donde se articula el poder entre hombres y mujeres. Sin duda, el análisis desde la perspectiva de género, permite resaltar la desigualdad y las diferentes formas de relacionarse y ejercer el poder a partir de las diferencias sexuales. Conocer y comprender dichos procesos permite discutir el porqué de la subordinación de las mujeres.

Particularmente, analizamos desde un contexto comunitario bajo la perspectiva construccionista de Berger y Luckmann (1994) y con perspectiva de género, las experiencias de un grupo de 17 mujeres chontales de Olcuatitán, Nacajuca, Tabasco, involucradas en la construcción y aplicación de diferentes alternativas de desarrollo local a lo largo de siete años (2004-2011), período de tiempo que comprende este análisis. Revisar las múltiples y variadas experiencias de organización, participación y gestión de diversos proyectos productivos y de capacitación técnica de este grupo de mujeres, permitió identificar rasgos de empoderamiento y los tipos de liderazgo que han desarrollado algunas de ellas a lo largo de su proceso.

Aspecto clave del estudio fue la identificación de la problemática directamente asociada con el grupo analizado, siendo la invisibilidad que tienen las mujeres en el ejercicio de poder para saber tomar decisiones, por lo que fue necesario conocer las normas de

participación y diferenciación que se dan en las relaciones intra e intergéricas así como intergeneracionales en la comunidad.

Siguiendo el principio constructivista de que la realidad se construye socialmente, se promovió el uso estratégico del diálogo a partir de talleres participativos y reuniones comunitarias, del conocimiento compartido en las asambleas y reuniones, de la discusión y decisión de actividades, de la cultura a través de un proceso de reflexión para el reconocimiento de las formas particulares de organización y participación social y, finalmente, de la comunicación para la socialización y difusión de los acuerdos y decisiones tomadas. Estos medios fueron aplicados durante el desarrollo del estudio, para conocer las visiones y expectativas que tienen las mujeres chontales respecto a su realidad deseando contribuir a la construcción de posibles soluciones a las dificultades que enfrentan al intentar ser consideradas en la toma de decisiones, de manera que resulten en beneficio personal, familiar, económico, social y cultural, y en consecuencia lograr su visibilidad.

Para el análisis del empoderamiento nos basamos en el modelo propuesto por Rowlands (1997) que concibe el desarrollo de procesos psicológicos y la potenciación de habilidades en tres dimensiones: la individual, en las relaciones cercanas y en la colectiva, así como cuatro bases de poder: “*el poder sobre*, (entendido como) la habilidad de una persona para hacer que otras actúen en contra de sus deseos, es un espacio de poder controlador y a la vez de resistencia que repercute en la toma de decisiones; el *poder para*, (que) es el poder igualitario entre uno y otro sujeto; el *poder con*, este poder es de grupo y apoyo y; el *poder desde dentro*, (que) es la resistencia, y

poder rechazar lo indeseado”. Siguiendo a Rowlands se consideraron también los aspectos locales y culturales de la organización, transferencia, apropiación y actuación diferenciada entre las generaciones de mujeres en Olcuatitán y se reconocieron los cambios ocurridos en el grupo de mujeres, identificando los factores que actúan como impulsores o inhibidores de los procesos de empoderamiento.

Igualmente, se analizaron a profundidad las interrelaciones que se dan al interior del grupo de mujeres, las aptitudes de facilitación y resolución de conflictos con las que cuentan y los tipos de liderazgos desarrollados por ellas a la luz de la teoría clásica del liderazgo transformacional y transaccional propuesto por Bass (1985), donde el primero se refiere al intercambio de recompensas entre el líder y sus miembros y el segundo a un liderazgo que estimula intelectualmente y produce efectos en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores considerándolos individualmente.

1.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar si los procesos de participación en la construcción de estrategias de desarrollo local de un grupo de mujeres chontales de Olcuatitán, Nacajuca, generan condiciones de posibilidad que incrementen los procesos de empoderamiento y la configuración de liderazgos femeninos.

1.2. OBJETIVOS PARTICULARES

- ✓ Identificar los factores que actúan como impulsores e inhibidores en los procesos de empoderamiento.
- ✓ Discutir si la participación en los espacios de desarrollo local genera condiciones de posibilidad que pudiesen estar incrementando rasgos de empoderamiento individual, en las relaciones cercanas y colectivas.
- ✓ Analizar las interrelaciones entre el grupo de mujeres, las aptitudes de facilitación y de resolución de conflictos que presentan, así como la configuración y los tipos de liderazgos desarrollados por algunas de ellas.
- ✓ Establecer conclusiones generales acerca del fenómeno estudiado y sugerencias de seguimiento.

Cada uno de los objetivos se discute de manera particular en los siguientes apartados:

Capítulo 2: Procesos de empoderamiento en mujeres chontales de Olcuatitán, Nacajuca, Tabasco, **Capítulo 3:** Liderazgo entre mujeres chontales: estudio de caso en Olcuatitán, Nacajuca, Tabasco, y finalmente **Capítulo 4:** Conclusiones.

1.3. HIPÓTESIS GENERAL

El grupo de 17 mujeres chontales estudiado, a partir de sus procesos de participación y construcción de su realidad social, se encuentra en un proceso de empoderamiento que permite el reconocimiento de la existencia de procesos psicológicos y de potenciación de habilidades. En este proceso, las mujeres empiezan a cuestionarse las relaciones existentes de poder y van obteniendo el control o redistribución de las fuentes de poder, en las dimensiones individual, de las relaciones cercanas y colectivas.

Es probable que la experiencia de participación en los variados proyectos productivos y de capacitación técnica que han vivido estas mujeres, les haya permitido identificar que el trabajo grupal es la base del liderazgo y con ello forjar el desarrollo de liderazgos tanto transaccionales, basados en el intercambio de recompensas entre la líder y el grupo, como transformacionales, entendidos como aquellos liderazgos que estimulan intelectualmente y producen efectos y cambios en las actitudes, creencias y valores de sus miembros considerados individualmente.

BIBLIOGRAFIA CITADA

- BASS, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York. The Free Press.
- BERGER, P Y LUCKMANN, T. 1994. *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores S.A. Buenos Aires, Argentina. 233 pp.
- CHANT, S. 2007. *Género y empleo*, En: *Género en Latino América*. Chant, S. y N. Craske. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social CIESAS, México D.F. 339-387 pp.
- MACEIRA O., L.; ALVA M., B. R. Y RAYAS V., L. 2007. *Género, cultura y sociedad*. Elementos para el análisis de los procesos de institucionalización de la perspectiva de género: una guía. El Colegio de México, Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer (PIEM). México. 218 pp.
- MIDGLEY, J. 1995. *Social Development: The Developmental Perspective in Social Welfare*, Londres, Sage, 8.
- ROWLANDS, J. 1997. *Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras: un modelo para el desarrollo*. En *Poder y empoderamiento de las mujeres* M. León (Comp). TM Editores, Colombia.
- SCOTT, JOAN W. 2003. El género: una categoría útil para el análisis histórico En *Serie Materiales de enseñanza. Género, conceptos básicos*, 13-27. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- TUÑÓN P., E. 2000. La categoría de género: discusión, preguntas y nuevas propuestas En *Léxico de política*, 1-9. Universidad Autónoma de México- FLACSO. México.

WESTER, P. 2003. *Boundaries of Consent: Stakeholder Representation in River Basin Management in Mexico and South Africa*. *World Development* 31(5) 797–812 pp.

ZAPATA MARTELO, E; SUÁREZ SAN ROMÁN. 2007. *Las artesanas, sus quehaceres y su organización en el trabajo*. Ra Ximhai. *Revista de sociedad, cultura y desarrollo sustentable*. 3 (3):591-620.

CAPÍTULO 2

Artículo aceptado en la Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Procesos de empoderamiento en mujeres chontales de Olcuatitán, Nacajuca, Tabasco

Ana R. Rodríguez Luna, Esperanza Tuñón Pablos,
Fernando Limón Aguirre, Eduardo Bello Baltazar,
Eduardo S. López Hernández.

Resumen

En este artículo se expone el proceso de empoderamiento de un grupo de mujeres chontales de Olcuatitán, Nacajuca, Tabasco, involucradas en la construcción de alternativas de desarrollo local. La construcción social y el modelo de empoderamiento propuesto por Rowlands son los marcos interpretativos para comprender los cambios ocurridos en las mujeres. Se discute si la participación en estos espacios crea condiciones de posibilidad que pudiesen estar incrementando rasgos de empoderamiento en su actuación individual, de las relaciones cercanas y colectivas, y se identifican cuáles son las condiciones que posibilitan o limitan su empoderamiento.

Palabras clave: mujeres, empoderamiento, participación social, desarrollo local, Tabasco.

Abstract

This article describes the process of a group of women from Chontal ethnic group at Olcuatitan, Nacajuca, Tabasco, involved in the establishment and implementation of local development alternatives. The social structure and model of empowerment proposed by Rowlands are interpretive frameworks to understand the changes occurring in women. We examine if participation in these spaces create conditions of possibility which could be increasing empowerment traits in their individual performance of collective and close relations, and we determine which are the conditions that promote or constrain their empowerment.

Keywords: women, empowerment, social participation, local development, Tabasco.

Introducción

En los contextos rurales e indígenas de México son múltiples las acciones de gobierno que se desarrollan y dirigen a los sectores femeninos, pero pocas son las que promueven la equidad entre los géneros y logran la autonomía de las mujeres². Ejemplo de ello ocurre en Olcuatitán, Nacajuca, Tabasco, donde se han implementado por diversas dependencias estatales y federales múltiples proyectos productivos y de desarrollo dirigidos a las mujeres. Si bien observamos que en esta comunidad la participación de las mujeres es entendida por las autoridades locales y asumida por la población masculina, únicamente como la asistencia física de las mujeres a reuniones y asambleas comunitarias, en este texto nos interesa destacar ciertos procesos de empoderamiento que se presentan a partir del involucramiento de un grupo de mujeres en programas de desarrollo local que contemplan ámbitos de la salud, educación ambiental y vivienda, entre otros.

A partir de una perspectiva construccionista³ y del concepto de empoderamiento de Rowlands⁴ analizamos las situaciones y posiciones de las mujeres tomando en cuenta los aspectos locales de su organización, transferencia, apropiación y actuación diferenciada entre generaciones. El estudio se centra en un grupo de 17 mujeres chontales de diferentes edades que desde 2004 se han organizado por iniciativa propia y apoyadas por investigadores de la universidad del estado y diversas dependencias estatales y federales para la gestión de proyectos de educación ambiental para el cuidado y manejo de los recursos locales y de proyectos productivos como la elaboración de composta y cultivo de la cañita, dando concreción a una forma particular de participación social.

El objetivo es analizar, desde un contexto comunitario y con perspectiva de género, si existen o no procesos de empoderamiento en este grupo de mujeres a partir de su participación, aportando con esto tanto a los estudios feministas como de género al documentar y analizar esta experiencia

² Peter De Leon, “Una revisión del proceso de las políticas: de Lasswell a Sabatier”, en *Gestión y política pública*, vol. 6, número 1, 1997.

³ Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Argentina, Amorrortu Editores S.A., 1994.

⁴ Jo Rowlands, “Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras: un modelo para el desarrollo”, en M. León (Comp) *Poder y empoderamiento de las mujeres*, Colombia, TM Editores. 1997.

que puede ser representativa de otros procesos similares protagonizados por mujeres campesinas de otras regiones del país.

Marco conceptual

La Perspectiva de género

La dimensión de género, como expresión de las desigualdades sociales, incide en las formas en las que están estructuradas las comunidades, los grupos domésticos y las instituciones sociales que intervienen en la dinámica social. Esta orientación analítica pone énfasis en las relaciones de poder existentes entre hombres y mujeres en la organización, interlocución y actuación social y política⁵.

En la década de los años setenta los movimientos feministas irrumpieron en la esfera política y social explicitando la condición de las mujeres en la sociedad y las desigualdades en las relaciones entre hombres y mujeres. De estos movimientos, surge la perspectiva de género que busca comprender las construcciones sociales de lo masculino y femenino y cómo, a partir de ellas, se atribuyen espacios y roles diferenciados a ambos sexos, traduciéndose en relaciones de poder aceptadas culturalmente y renovadas continuamente⁶.

Como categoría de análisis, el género considera tres aspectos básicos: la asignación, la identidad y el papel atribuido. Cada uno explica y fomenta las percepciones simbólicas que las sociedades asignan a los sexos. La asignación de género se refiere al acto de asignar el sexo, femenino o masculino, de acuerdo con la apariencia física de los genitales al momento de nacer; la identidad de género se obtiene mediante el aprendizaje de las formas de comportamiento y actuación consecuentes; y el papel atribuido o rol de género se refiere a los valores, normas, limitaciones y prescripciones que la sociedad y la cultura asignan a cada género⁷. Esta posición teórica ayuda a

⁵ Laura E. Ruiz M., “Relaciones de género y derechos ambientales. Estudio de caso en Motozintla, Chiapas”, en *Revista de Geografía Agrícola*, Universidad Autónoma de Chapingo, México, 2006.

⁶ Marta Lamas, “Diferencias de sexo, género y diferencia sexual”, en M. Lamas (comp.), *Cuerpo: diferencia sexual y género*, Editorial Taurus-Pensamiento, México, 2002.

⁷ Marta Lamas, “La antropología feminista y la categoría género” en *El género. La construcción cultural de la diferencia sexual*, M. LAMAS (ed.), México. Programa Universitario de Estudios de Género PUEG, 2003.

comprender el significado particular que las distintas culturas le dan al sexo. Así, la sociología y la antropología han logrado explicar cómo, a partir de las diferencias sexuales, se construye una desigualdad social entre los miembros de cada sexo y cómo ésta coloca a las mujeres en una situación desventajosa, en prácticamente cualquier contexto social y cultural⁸.

La categoría de género es también una forma primaria de las relaciones significantes de poder, ya que cualquier cambio en las relaciones sociales genera cambios en su representación⁹. Este concepto permite comprender al género como uno de los primeros campos donde se articula el poder. El análisis social desde esta perspectiva, permite resaltar la desigualdad y las diferentes formas de relacionarse y ejercer el poder a partir de las diferencias sexuales.

Empoderamiento de las mujeres

El término empoderamiento resulta pertinente para referirse a las experiencias prácticas de las mujeres, a la inclusión y la exclusión de los actores sociales que aspiran a participar con un reconocimiento explícito en la arena del poder público y a los desafíos que tienen las mujeres de invertir los esquemas que las marginan del poder, tanto en el plano formal normativo como en el cultural¹⁰. El concepto de empoderamiento con frecuencia se relaciona específicamente con las mujeres y con los programas gubernamentales orientados a permitir su acceso a los recursos y a la toma de decisiones, tanto individuales como colectivas, así como a lograr que ellas se perciban a sí mismas capaces y legítimas para ocupar un espacio en la toma de decisiones¹¹.

Diversas teóricas han contribuido a la construcción del concepto de empoderamiento. Young¹² sostiene que con el empoderamiento colectivo de las mujeres, la dirección y los procesos del

⁸ Esperanza Tuñón P., “La categoría de género: discusión, preguntas y nuevas propuestas”, en *Léxico de política*, Universidad Autónoma de México- FLACSO, México, 2000.

⁹ Joan W. Scott, “El género: una categoría útil para el análisis histórico”, en *Serie Materiales de enseñanza. Género, conceptos básicos*, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2003.

¹⁰ Magdalena León, “El empoderamiento en la teoría y la práctica del feminismo” en M. León (Comp.) *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Facultad de Ciencias Humanas-Universidad Nacional de Colombia, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1997.

¹¹ Deborah Tannen, *La relatividad de las estrategias lingüísticas. Repensar el poder y la solidaridad en el género y la dominación*, Género y discurso. Ed. Paidós Comunicación. Ibérica S.A., 1996.

¹² Kate Young, “Reflexiones de cómo enfrentar las necesidades de las mujeres”, en V. Guzmán, P. Portocarrero y V. Vargas (Comp.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*, Tomo I. Ediciones Flora Tristán, Lima, 1991.

desarrollo serán transformados para responder a sus necesidades y perspectivas. Por su parte, Batliwala¹³ expone como metas del empoderamiento el desafiar la ideología patriarcal y cambiar las estructuras e instituciones que refuerzan y perpetúan la discriminación de género y la desigualdad social. Lo anterior implica una nueva concepción del poder, asumido participativamente y compartiendo responsabilidades y decisiones con el objetivo de que las mujeres satisfagan sus necesidades prácticas y estratégicas y sean capaces de cambiar su posición y condición en la sociedad¹⁴.

Para Lagarde¹⁵, el empoderamiento remite a un conjunto de procesos a través de los cuáles se integran recursos, bienes y derechos conseguidos y convertidos en poderes. Es por tanto una acción continua y no momentánea, que permite hacerse de recursos para la vida. Hablamos de empoderamiento cuándo estos recursos pasan de ser externos a ser propios y cuándo la persona los internaliza y utiliza para vivir. De esta manera, no se trata de un bien otorgado por otros sino que es el resultado de asumir una agencia protagónica, individual y colectiva¹⁶.

Para efectos de este estudio nos basamos en el modelo propuesto por Rowlands¹⁷, que distingue cuatro tipos de poder: 1) *poder sobre*, que es la habilidad de una persona para hacer que otras actúen en contra de sus deseos, siendo un espacio de poder controlador y a la vez de resistencia que repercute en la toma de decisiones; 2) *poder para*, que es el poder igualitario entre sujetos; 3) *poder con*, que es un poder grupal y de apoyo y; 4) *poder desde dentro*, que es la resistencia y el poder rechazar lo indeseado. Para cada tipo de poder existe una fuente intangible denominada núcleo, que contempla procesos psicológicos, desarrollo de habilidades y construcción de identidades entre las mujeres que normalmente se expresan en rasgos reflejados en procesos potenciadores o inhibidores. El empoderamiento se expresa en tres distintas dimensiones:

¹³ Srilatha Batliwala, *Empoderamiento de las mujeres de Asia del Sur. Conceptos y prácticas*, 2º borrador, Departamento de Educación para Adultos del Pacífico Asiático del Sur y por la Campaña Liberación del Hambre/Acción para la Desarrollo de la FAO, Traducido por Jennifer Bain, 1993; Srilatha Batliwala “El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción” en Magdalena León (Compiladora), *Poder y empoderamiento de las mujeres*, Santa Fe de Bogotá, Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, TM. Editores, Tercer Mundo, S.A. 1997.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Marcela Lagarde, *Claves feministas para el poderío de las mujeres*, Nicaragua, Ed. Puntos de Encuentro, 1998.

¹⁶ Janet G. Townsend *et al.*, “Contenido del empoderamiento: cómo entender el poder”, en E. Zapata, J. Townsend, J. Rowlands, P. Alberti y M. Mercado (eds.), *Las mujeres y el poder, contra el patriarcado y la pobreza*, El Colegio de Posgraduados, Ed. Plaza y Valdés, México, 2002.

¹⁷ Jo Rowlands, *Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras... op. cit.*

- ✓ La dimensión personal, que se manifiesta en la valoración del potencial de las mujeres y en cambios de su conducta con respecto al ejercicio de capacidades. El núcleo es la confianza, la autoestima, el sentido de ser para generar cambios y la dignidad. Los rasgos que se observan son el incremento de habilidades para formular ideas, expresarse, participar, influir en nuevos espacios, aprender, analizar, organizar el tiempo personal, obtener y controlar recursos e interactuar fuera del hogar, así como el incremento del sentimiento de que las cosas son posibles.
- ✓ La dimensión de las relaciones cercanas, que se manifiesta en la capacidad de transformar el rol tradicional de género y la toma de decisiones en el interior de éstas. El núcleo es la habilidad de negociación y comunicación para obtener libertad de movimiento y apoyo para defender derechos. Los rasgos observados son el incremento del control sobre las circunstancias que le afectan: ingreso, fecundidad, libertad de movilidad y uso del tiempo.
- ✓ La dimensión colectiva, que se expresa en la participación política o en organizaciones basadas en un modelo cooperativo (más que competitivo) integrándose al trabajo colectivo para lograr un mayor impacto mediante su acción. El núcleo es la identidad de grupo, el sentido de la capacidad colectiva para producir cambios, la dignidad grupal, la auto-organización y la autogestión. Los rasgos se muestran en el incremento de la habilidad para negociar con otras organizaciones, crear redes de colaboración y generar recursos externos para atender sus necesidades¹⁸.

Este modelo de Rowlands ha sido aplicado en diversos estudios realizados con mujeres rurales mexicanas^{19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26} y tiene la virtud de permitir la identificación de rasgos de

¹⁸ Jo Rowlands, *Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras... op. cit...p. 224-230.*

¹⁹ Beatriz Martínez C., *Género, empoderamiento y sustentabilidad una experiencia de microempresa artesanal de mujeres indígenas*, Serie PEMSA No. 2, GIMTRAP, México, 2000.

²⁰ Elia Pérez N., “El empoderamiento como un proceso de desarrollo alternativo”, en L. García A., *El desarrollo rural: un camino desde las mujeres. Género, poder, ciudadanía y sustentabilidad*, México, Equipo de Mujeres en Acción Solidaria. Red Nacional de Promotoras y Asesoras Rurales. Mujeres para el Dialogo A.C., 2001.

²¹ Edith Vázquez *et al.*, “Procesos de empoderamiento entre mujeres productoras en Tabasco”, en *Revista Mexicana de Sociología*. Vol. 64, No. 4, 2002.

²² Nidia Hidalgo, “Género, empoderamiento y microfinanzas: un estudio de caso”, Tesis de maestría. Instituto Nacional de las Mujeres IEM. México, 2002.

²³ Emma Zapata M. *et al.*, “Contexto regional: región centro”, en E. Zapata M., Vázquez G., V., Alberti M., P., Pérez N., E., López Z., J., Flores H., A. Hidalgo C., N y L. E. Garza B, *Microfinanciamiento y empoderamiento de mujeres rurales: las cajas de ahorro y crédito en México*, Colegio de postgraduados –Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Finanfin)- Plaza y Valdés, S.A. de C.V. México, 2003

empoderamiento desarrollados en las mujeres y poner atención en los cambios de necesidades, creencias y valores provocados durante su proceso de participación social, individual y colectiva.

Metodología

El estudio se realizó con un grupo de mujeres chontales integrantes de una organización social local sin fines de lucro fundada en 2007, a la que denominaremos *Pitzilan* que significa “belleza” en lengua chontal de Tabasco. Se trata de una investigación cualitativa desarrollada con *Pitzilan* desde su fundación y que contempló observación participante y entrevistas en profundidad. En el diario de campo se registraron las diferentes actividades realizadas, las reuniones del grupo en las que se participó, las charlas informales, los acontecimientos relacionados con el entorno participativo y la toma de decisiones tanto individuales como colectivas. Las entrevistas en profundidad se realizaron con cada una de las 17 mujeres del grupo *Pitzilan*, quienes han estado involucradas en distintos proyectos productivos y de educación ambiental desde 2004. Tras el consentimiento informado del contenido y el fin de las entrevistas, éstas fueron grabadas con la garantía ofrecida de confidencialidad, por lo que los nombres de las mujeres en este texto son seudónimos.

La guía de entrevista en profundidad se dirigió a conocer e identificar las maneras en que las mujeres se relacionan y adquieren ciertos rasgos de empoderamiento, como la elevación de autoestima, sentido de seguridad y visión de futuro, y habilidad de diálogo y negociación, entre otros aspectos. En un primer momento, nos referimos a los factores o situaciones que las mujeres identificaron como impulsores de su participación y el posible empoderamiento y, en un segundo momento, a los factores inhibidores de este proceso.

²⁴ Paola Olivares C., “Una mirada desde la perspectiva de género hacia las mujeres rurales de Achichipico Morelos y el proceso de empoderamiento”, Tesis de maestría en Ciencias en Sociología Rural. Universidad Autónoma Chapingo, México, 2006.

²⁵ María de los Ángeles Pérez *et al.*, “Empoderamiento de las mujeres indígenas de Tabasco. El papel de los fondos regionales de la CDI”, en *Revista Cuicuilco*. Vol. 15, No. 42, 2008.

²⁶ Meriely F. Mendieta, “El empoderamiento de las mujeres en su historia de vida y participación en un proyecto de desarrollo humano”, Tesis de Maestría en Ciencias en Recursos Naturales y Desarrollo Social. El Colegio de la Frontera Sur, 2009.

Resultados y discusión

El entorno

Olcuatitán se ubica en la región Chontalpa del estado de Tabasco, en el municipio de Nacajuca, a 24 kilómetros al norte de la capital del estado y a 20 minutos de la cabecera municipal. Sus 434 familias (1,760 habitantes, según censo local, con 51.5% de mujeres) son de origen maya. La lengua chontal es hablada sólo por las personas adultas (36.6%), quienes no saben escribirla. La población infantil y adolescente entiende ciertas palabras y algunos alcanzan a comprender las conversaciones. La localidad cuenta con jardín de niños, escuela primaria de educación formalmente bilingüe (español y chontal) y una biblioteca pública. La mayor parte de las personas adultas realizó estudios de primaria y secundaria, sin embargo hay personas analfabetas (14%), en su mayoría mujeres. Existe un centro de salud en el poblado para atención primaria que canaliza a Nacajuca en caso de necesitarse una atención especializada.

La actividad productiva principal es la venta de artesanía elaborada de cañita (*Cyperus canus*) que desarrollan las mujeres, mientras que la segunda en importancia es la agricultura que desempeñan los hombres a partir de la siembra maíz, yuca y calabaza básicamente. La mayoría de los hombres trabajan en el campo obteniendo un ingreso promedio menor a 1,500 pesos mensuales, mientras que otros trabajan en empleos con salario mínimo en la cabecera municipal o en la ciudad de Villahermosa, con un ingreso medio de 2,300 pesos mensuales. Las viviendas son de ladrillo o block, con pisos de cemento y todas cuentan con luz eléctrica y agua entubada. La gran mayoría de la población se declara católica. La participación de las mujeres se da en gran medida vinculada a las celebraciones y fiestas patronales o al campo de la salud, mientras que en el caso de los hombres gira en torno al servicio comunitario y partidista.

Perfil socio-demográfico de las mujeres entrevistadas

Las mujeres entrevistadas tienen entre 25 y 70 años; 15 de ellas son madres de entre tres y seis hijos, dos son viudas y dos permanecen solteras. En su mayoría han nacido y vivido toda su vida en su localidad (algunas han vivido por temporadas cortas en alguna comunidad aledaña

principalmente al inicio de su unión). En cuanto a los estudios realizados cinco asistieron a la primaria, cuatro a secundaria, dos realizaron estudios de nivel técnico en enfermería, una es Licenciada en Educación y cinco no tienen ninguna escolaridad. Siete de ellas son artesanas y todas han estado involucradas en distintas actividades de organización y participación comunitaria (programas federales, estatales y municipales). Cuatro de ellas han ocupado puestos de representación social: dos en programas de empleo temporal, una en proyectos productivos y una más en la promoción y fomento a las artesanías.

Procesos de empoderamiento: dimensión personal

Esta dimensión se manifiesta a nivel individual y a través de la conducta, respondiendo a un proceso diferente en cada mujer en la medida que utilizan diversos recursos a su alcance. La mayoría de las mujeres de nuestro estudio reconocen como un factor fundamental la confianza y la elevación de la autoestima que han logrado con su participación en actividades fuera del hogar e incluso de la comunidad. Los cambios se observan en el nivel de conciencia, autonomía, identidad individual y percepción del mundo de manera personal. Veamos algunos testimonios que expresan este proceso:

Yo antes era muy tímida e insegura, pero desde que estoy llegando con el grupo y paso tiempo con mis compañeras, platicamos y ya me dan ideas y ánimos para sentirme segura y ver lo mucho que valgo... (Lola, 28 años, unida, 2 hijos).

Nueve de las 17 mujeres reconocen que participar en un grupo organizado ha incrementado su autoestima y sus habilidades para expresar y defender sus ideas:

Antes no me gustaba salir, no me gustaba andar, no como ahorita que ya cambié, soy diferente. Empecé a participar en grupos de señoras y a decir lo que pensaba, a comportarme como soy. Ahorita salgo más, ya cambie mi forma de ser, ya no tengo temor. Se desapareció poco a poco, antes salía con temor y ahora no. Yo pienso que mi vida ahora es diferente, antes me mataba el miedo, ahora me escuchan en mi casa y en las reuniones y también sé escuchar... (Mary, 25 años, soltera, 1 hijo).

Las otras ocho mujeres señalan, tal como lo sostiene Zapata y colaboradores²⁷, que participar en un grupo organizado les permite obtener ingresos económicos con beneficios primeramente materiales que, en un segundo momento, provoca un reforzamiento de la autoestima y bienestar de las participantes y de sus familias. Estos dos planos fueron expresados por las mujeres de nuestro estudio en el logro de una libertad de movimiento que implica articulación y coordinación en y con el ámbito familiar:

Participar en proyectos a veces se me complicaba mucho, no me dejaba tiempo para otras cosas de la casa, pues hay veces que me voy a la capacitación de las ocho a las cuatro, cinco de la tarde. Pero ya hablé con mis hijos y mi esposo, y ellos me ayudan en la casa y se hacen responsables de sus tareas y escuela. Ya cuando llego no más les reviso si todo está bien, así nos ha funcionado mejor, tanto a ellos como a mí. Así puedo moverme más fácil sin tener pendientes... (Nayeli, 33 años, unida, 5 hijos).

Al interior de esta dimensión del empoderamiento se reconoce la justicia como una forma de *poder desde dentro* el cual se basa en la aceptación y el respeto hacia sí mismas, incluyendo el respeto y la aceptación de las demás. Este tipo de poder permite, entre otros aspectos, exigir y demandar, ser respetadas en las acciones y decisiones, y estar informadas²⁸. Entre las mujeres existen diferentes expresiones de este proceso, pero destacan los casos de siete entre ellas que están viviendo este proceso de construcción *desde dentro*. Dos entre ellas ofrecen buenos ejemplos:

Me siento con la capacidad de transformar mi vida, puedo tomar mis decisiones. Ya como le digo a mi mamá y mi hermana: “yo ya me respeto más” y ellas me dicen, “si eso vemos, que estas más segura” y eso lo ve la gente que está cerca... (Mary, 25 años, soltera, 1 hijo).

Esa señora, Doña Mary se llamaba, me ayudó mucho a que yo fuera segura de mí misma, a que yo supiera expresarme, a decir lo que pienso, más que nada a defender

²⁷ Emma Zapata M. *et al.*, “Contexto regional: región centro”... *op. cit.*

²⁸ Beatriz Martínez C., *Género, empoderamiento y sustentabilidad... op.cit.*

mis derechos, y eso yo se los estoy enseñando a mis hijas: que sean seguras y contentas, más que nada con ellas mismas. Porque sólo así una puede participar con voz propia y no siguiendo a lo que los otros dicen... (Silvia, 36 años, unida, 3 hijos).

Este poder desde dentro significa saber quién se es y estar consciente del propio derecho de existir, buscar autonomía y la capacidad de tomar por propia iniciativa decisiones personales, es decir, el sentimiento de poder moverse fuera de las tareas que su contexto y cultura le han asignado debido a la vigencia de las normas hegemónicas de género. Es la dignidad a la que se refiere Rowlands²⁹, cuyos alcances trascienden al ámbito de las relaciones cercanas. Implica también reconocerse con poder para superar obstáculos y asumirlos como retos. El factor inhibitor más sentido y expresado por las mujeres en esta dimensión es el relativo a los derechos y libertades asignados por género en las estructuras comunitarias y en las dinámicas familiares cotidianas:

Sinceramente le digo, aquí en la casa, todo lo hago yo. Mi esposo no me ayuda en nada, como según dice está estudiando para que nos vaya mejor, trabaja y de ahí se pasa a la universidad. En cambio yo quiero estudiar corte que dan aquí las trabajadoras del DIF, pero me dice que no puedo. Él me dice que si no estoy yo quién se va encargar de la casa, pero yo también quiero estudiar, tanto él tiene ese derecho como yo, pero no lo entiende así... (Ramona, 39 años, unida, 2 hijos).

Francamente yo veo que, aquí en el pueblo, a nosotras las mujeres no nos toman en cuenta para decidir qué o cuál sería un proyecto que trajera beneficio parejo a todos, mujeres y hombres... Vamos a las reuniones, pero a escuchar, pues el marido está trabajando y no puede ir en esas horas que son las reuniones. Ya vengo después a informarle de qué se trató la reunión, para después llevarles la razón de qué piensa él... (Magüi, 28 años, unida, 3 hijos).

Esta situación muestra la subordinación construida históricamente para las mujeres y la posición diferente que ocupan en términos de poder y de participación autónoma en la toma de decisiones.

²⁹ Jo Rowlands, *Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras... op. Cit.*

De esta manera y en concordancia con lo expuesto por Villareal³⁰ las mujeres quedan representadas como amas de casa, madres, esposas sumisas y trabajadoras del campo, imágenes asociadas a otras que resultan ser su consecuencia: marginación, conocimientos e información restringidos y menor productividad, entre otras.

Otro factor limitante, es la distancia entre el discurso y la aplicación de los derechos de las mujeres. En el grupo en estudio se conoce la existencia de legislaciones a favor de ellas, pero se señala que no cuentan con garantías para su cumplimiento:

De qué sirven las leyes para ayudar a las mujeres, si en la realidad nos siguen tratando igual, no hay quien nos defienda. Yo no creo en eso que sale en la tele... (Janet, 41 años, unida, 5 hijos).

Mire, se dicen muchas cosas: que si hemos avanzado en apoyo a las mujeres... pero se siguen escuchando aquí mismo –no nos vayamos tan lejos–, como en Oxiacaque cuando le pegan a una mujer: “es normal, porque ella se lo buscó”, y al día siguiente ahí siguen. Porque si va una al Ministerio Público a demandar, se pierde mucho el tiempo y total no hacen nada... (Nayeli, 33 años, unida, 5 hijos).

En el análisis del *poder desde dentro* no podemos dejar de considerar la violencia y las dinámicas propias del machismo, entendido como una expresión cultural ampliamente extendida que contempla actitudes discriminatorias, ofensivas y hostiles hacia las mujeres y que, al no reconocer el aporte de las mujeres al fortalecimiento social, económico y político, constituye un factor que obstaculiza el empoderamiento. La mayor parte de las mujeres entrevistadas dicen haber experimentado violencia física y emocional, principal pero no exclusivamente al inicio de la unión con sus parejas, hecho que las ha marcado y que sigue obstaculizando su desempeño individual:

³⁰ Magdalena Villareal, “La reinención de las mujeres y el poder en los procesos de desarrollo rural planeado”, en *Revista La Ventana*, Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guadalajara, México, (11), 2000.

Él [el esposo] no me compraba nada, yo como pude conseguía para mí, porque no tenía hijos, estaba sola, venía él y me golpeaba. Una vez me decidí a irme de aquí a casa de mi papá, ya había decidido no regresar, él me hace lo que quiere. Pero tuve que regresar porque no tuve a donde más ir, y aquí sigo con él. Aunque diga que no valgo nada, eso me duele, pero ya qué puedo hacer... (Sandra, 50 años, unida, 6 hijos).

Me han tratado mal, mi marido es un machista. Él piensa que porque me mantiene es más que yo; cree que no valgo nada, que una no sirve. Antes me trataba como si yo fuera una basura, pero no, si es que no me mantiene, sino que yo gano, pero cambiar su manera de ser no es fácil, pues su papá es así, machista... (Sara, 41 años, unida, 5 hijos).

La mayoría de las integrantes de *Pitzilan* reconocen que a partir de su participación social y grupal han vivido un incremento en su habilidad para expresar y defender sus ideas y pensamientos, así como para disminuir la violencia incrementando su poder de diálogo, negociación y organización, aspectos que muestran que están viviendo un proceso de empoderamiento en el ámbito personal. El hecho de poder compartir sus problemas con otras mujeres y sentirse acompañadas permite la creación de redes de apoyo, la generación de experiencia y el incremento en la autoestima, a pesar de los factores y aspectos adversos mencionados.

El empoderamiento, como lo sugieren Batliwala³¹ y Lamas³², no es un proceso lineal sino un proceso complejo y de largo aliento, donde las mujeres encuentran un tiempo y espacio propio para reflexionar sobre sus vidas en forma crítica y colectiva y, con ello, van desarrollando la capacidad de elegir y decidir acerca de las acciones a seguir en ciertas circunstancias³³.

³¹ Srilatha Batliwala, "El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción"... *op. cit.*

³² Marta Lamas, "La antropología feminista y la categoría género"... *op. cit.*

³³ Déborah Delgado-Piña, *et al.*, "Identidad y empoderamiento de mujeres en un proyecto de capacitación", en *Revista Ra Ximhai*, Vol. 6, No. 3, Universidad Autónoma Indígena de México. 2010.

Dimensión de las relaciones cercanas

Según Zapata y colaboradores³⁴, el no cuestionarse sobre el supuesto orden natural de que sólo el hombre es el portador de poder, es también una forma de aceptar las normas y pautas culturales que definen ser hombre o ser mujer en un contexto cultural determinado. Bajo este entendido, la mayoría de las mujeres de *Pitzilan* considera su involucramiento en el mismo como un factor impulsor para cambiar las relaciones de género, destacando su intervención en actividades fuera del hogar y para la obtención de ingresos económicos. En esta situación destacan cuatro mujeres, quienes expresan que el apoyo grupal les ha permitido modificar la relación con sus parejas en aspectos como los concernientes a las salidas para la realización de gestiones:

Al principio que empecé a salir a las reuniones tenía muchos problemas con él, se molestaba porque decía que viene del trabajo a descansar y no me encontraba, hasta me prohibió salir, y pues le hice caso. Pero ya después pensé que no tenía que hacerle caso, que si yo quiero ir, puedo hacerlo. Platicué mucho con mis compañeras de grupo y ellas me apoyaron y me dieron ánimos para que yo hablará con él y sí cambió; eso sí, el cambio no fue rápido, pasó mucho tiempo. ¡Hasta me dejó de hablar! Pero al final entendió y ya me apoya en mis decisiones... (Roberta, 30 años, unida, 3 hijos).

Este testimonio muestra la ruptura de una lógica de relaciones, lograda con apoyo grupal y desarrollando las habilidades de comunicación –adquiridas y puestas en práctica– tendientes a lograr libertad de movimiento. Este cambio no se da de manera aislada, pues al interior de esta dimensión se ubican el *poder para* y el *poder con*, que implican cambios en los que interviene una persona o grupo líder estimulando nuevas actividades en otras personas e incrementando su ánimo y su motivación³⁵. Once de las mujeres entrevistadas muestran en su discurso elementos de empoderamiento en esta dimensión, mientras que en cinco de ellas, que no han desempeñado cargos y funciones dentro de la organización –ya sea porque tienen dificultades con sus parejas o

³⁴ Emma Zapata M., *et al.*, “Contexto regional: región centro” ... *op. cit.*

³⁵ Magdalena León, “El empoderamiento en la teoría y la práctica del feminismo”... *op. cit.*

familias o por una auto-percepción negativa afirmando que ellas no pueden hacer nada por el grupo- estos elementos no se perciben.

Lo anterior nos remite al hecho de que, para afrontar el proceso de empoderamiento en esta dimensión, las mujeres deben contar con apoyo y estímulo de otros, incluyendo el de su pareja. Para Rowlands³⁶, si una mujer participa en grupos o instancias colectivas puede resultar apoyada, pero si su vinculación es limitada, termina percibiéndose y quedándose sola debiendo utilizar sus propios y limitados recursos para transformar su realidad. En las relaciones cercanas, el *poder para* y el *poder con* son recursos y derechos que las mujeres adquieren en su experiencia -que se relacionan con el *poder desde dentro-* y que deben ser valorados, apoyados y conservados³⁷. Este proceso dinámico puede ser amenazado tanto a nivel personal como grupal por múltiples factores, como la baja autoestima, la mala comunicación y las negociaciones no logradas o no hechas con los otros/as. En este sentido, la *unidad* y la *corresponsabilidad* son identificadas por Vázquez y colaboradores³⁸ como elementos básicos para la consolidación de logros en esta dimensión y para el bien común de las mujeres.

Un aspecto relevante, expresado por dos de las mujeres de *Pitzilan*, es que participando en pláticas y capacitaciones donde se reflexiona sobre sus capacidades y derechos ellas han aprendido cosas nuevas y que estos recursos les han sido útiles para modificar sus relaciones de pareja:

Como yo trabajo en el sector salud, nos dan constantemente talleres de nuestros derechos y también responsabilidades que tenemos como mujeres y como ciudadanas, y cómo debemos apoyarnos entre nosotras. Escuchar a las licenciadas me ha ayudado mucho a mejorar la relación con mi marido y con mis hijos pues todos son varones, sólo tengo una niña chiquita de 9 años. Eso que uno aprende se lo vengo a decir a mis compañeras. Les digo: “a mi me ha ayudado, traten de hacerlo ustedes” (Emma, 55 años de edad, unida, 7 hijos).

³⁶ Rowlands, Jo, *Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras... op. cit.*

³⁷ Elia Pérez N., “El empoderamiento como un proceso de desarrollo alternativo”... *op.cit.*

³⁸ Edith Vázquez *et al.*, “Procesos de empoderamiento entre mujeres productoras en Tabasco”... *op .cit.*

Los factores inhibidores de inequidad en las relaciones de género presentes en esta dimensión de las relaciones cercanas coinciden con los expuestos en la dimensión personal, siendo el machismo y la violencia intrafamiliar y de género, los más sentidos por las mujeres de nuestro estudio. Estas prácticas suelen tener un impacto significativo en otros aspectos de la vida de las mujeres y de sus hijos y familiares, con afectaciones negativas tanto materiales como en su desarrollo psicológico, dificultando la emergencia de rasgos de empoderamiento. Igualmente identificamos la aparición de los chismes y conflictos al interior de sus familias y grupos de mujeres como factores inhibidores.

Ahí en el trabajo con mi grupo hay muchos chismes, y lo peor es que llega a oídos de mi marido, y cuando eso pasa me trata muy mal. Yo intento aclararle, pero él no entiende. Por más que yo quiero que las cosas vayan bien, que vea que hemos mejorado, él se enoja y acabamos peleados y es muy difícil convivir así, y pienso que a lo mejor no vale la pena estar en el grupo, si mi familia tiene problemas conmigo... (Karina, 52 años, unida, 6 hijos).

El conflicto y el chisme son aspectos trascendentes que se presentan en la vida grupal y que afectan los procesos de negociación a nivel personal y colectivo. El chisme es un mecanismo de control y una forma de violencia psicológica o generador de violencia física, que funciona también como un contraempoderamiento de las mujeres que se han organizado en proyectos colectivos³⁹:

“Aquí la gente habla mal de mí, porque ellos mismos sacan cosas para decir. Siempre va a haber personas que te estén mal imponiendo. Como les digo, a mi no me enseñaron a hacer cosas malas ni a ser deshonesto o hipócrita; yo soy honesta y la gente que me conoce sabe que no es así; pero esto sí me trae muchos conflictos...” (Silvia, 36 años, unida, 3 hijos).

³⁹Verónica Vázquez G., “El chisme y la violencia de género, en búsqueda de vínculos”, en Roberto Castro e Irene Casique (eds), *Estudios sobre cultura, género y violencia contra las mujeres*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias-Universidad Nacional Autónoma de México, 2007.

Esta reflexión de Silvia evidencia cómo el chisme tiende a ejercer un control social en las relaciones sociales. Retomando las palabras de Elias y Scotson⁴⁰ el chisme es relevante porque “lo que es digno de él depende de las normas y creencias colectivas y de las relaciones comunitarias”. En este caso, el chisme se percibe como un fenómeno que es peligroso, inevitable y que se encuentra profundamente arraigado en las formas cotidianas de comunicación:

“Aquí la gente es muy chismosa, hay mucho conflicto. La gente no puede ver que una salga adelante porque ya te están metiendo el pie...” (Janet, 41 años, unida, 5 hijos).

El chisme es un factor inhibitor muy notable en las relaciones cercanas. La aparición constante de chismes tanto en las relaciones de pareja como de grupo, indican que siempre juegan un papel importante en la interacción de las personas, ya sea como parámetro de comportamiento o como indicador de conflictos o de rupturas al interior de las relaciones sociales⁴¹.

Dimensión colectiva

La gran mayoría de las mujeres entrevistadas reconocen como factores impulsores en esta dimensión la habilidad, capacidad y movilidad que han alcanzado como colectivo para transformar y lograr el desarrollo local:

La participación de las mujeres en el pueblo ha crecido, ya vamos más; los hombres como trabajan, la mujer es la que queda en el pueblo... Ya somos convocadas en las asambleas y reuniones del pueblo, ya cuando alzamos la mano para pedir la palabra nos las dan igual que al resto de los habitantes. Si lo que opinamos les parece correcto al resto bien, y si no pues habrá alguien que tenga una idea mejor, la cosa es dialogar... (Roberta, 30 años, unida, 3 hijos).

⁴⁰ Elias, Norbert y John Scotson, *Os estabelecidos e os outsiders: sociologia das relações: de poder a partir de uma pequena comunidade*, Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro, Brasil, 2000

⁴¹ María Eugenia Chávez y A. de la Rosa, “El chisme y las representaciones sociales de género y sexualidad en estudiantes adolescentes” en *Perfiles Educativos*, Universidad Nacional Autónoma de México, año/vol. XXIX, número 115, 2007.

La madurez que muestra este testimonio ha sido lograda a partir de mucho esfuerzo y representa un logro y una transformación de las mujeres. En este proceso ocupan un lugar central las negociaciones que han logrado establecer las mujeres a nivel comunitario con otros grupos organizados y con los comités de desarrollo municipal y estatal con quienes gestionan apoyos para mejorar los servicios de salud y educación básica para sus familias. En tales espacios de negociación se expresan las ideas y conocimientos adquiridos en sus colectivos y en las capacitaciones recibidas como aportes valiosos para la elaboración de propuestas de desarrollo local. Como consecuencia de estas negociaciones, algunas mujeres han logrado acceder a puestos de representación popular: dos en programas de empleo temporal, una en proyectos productivos y una más en la promoción y fomento a las artesanías, con la posibilidad de exponer y defender las demandas de sus grupos de referencia en estos espacios e introducir así temáticas de interés de las mujeres en general. Este hecho Hidalgo⁴² lo identifica como mecanismo para la inclusión social de las mujeres y de su agenda en instancias más amplias.

Ahorita ya nos apoyamos entre las compañeras... Hemos logrado que nos escuchen no sólo en el pueblo, sino también en las otras comunidades cerca de aquí. Ya en el Ayuntamiento nos conocen cómo somos; lo que tenemos en mente buscamos que nos ayuden a hacerlo realidad. Ya ahorita sacamos a nuestra candidata a delegada, no nos fue muy bien, pero ahí vamos, logramos negociar con el que quedó, que exista una parte que nos atienda exclusivamente a las mujeres y así empezar a trabajar más organizadas. Eso nos dará conocimiento para prepararnos mejor la próxima vez... (Juana, 46 años, unida, 1 hijo).

“Hay que ver quién tiene capacidad para ser representante, quién es buena en las finanzas, quién habla mejor y puede tener comunicación con el delegado o funcionarios de otras dependencias. Eso es la organización que buscamos. Se trata de poder tener las ganas y la responsabilidad para cambiar nuestra situación en la casa y de la comunidad también...” (Sara, 41 años, unida, 5 hijos).

⁴² Nidia Hidalgo, “Género, empoderamiento y microfinanzas: un estudio de caso”... *op.cit.*

En esta posibilidad de lograr un mayor impacto mediante su acción, teniendo como núcleo la identidad colectiva como mujeres y su capacidad grupal para producir cambios mediante negociaciones y búsqueda de desarrollo local, intervienen las experiencias previas que las mujeres de *Pitzilan* han tenido en proyectos, cursos y talleres de diferentes temáticas, que les han aportado oportunidades de enseñanza y aprendizaje, de reflexión y análisis, de desarrollo de capacidades y de modificación de actitudes hacia sí mismas y los demás. Estas experiencias previas son un factor que motiva a las mujeres a mantenerse unidas y donde el respeto de los acuerdos, el dialogo, la expresión de sus ideas y participación constante son factores claves para el buen funcionamiento y cohesión del colectivo, además de motivarlas a continuar trabajando en conjunto y organizadas como condición de lograr alcanzar sus propias metas, tal como lo sostiene Mendieta⁴³.

Los procesos de trabajo y gestión colectiva han llevado a este grupo de mujeres a tener una mayor libertad de movilidad, mostrando los alcances que como grupo organizado han logrado:

En diciembre estuve en México, yo soy representante de la Red Indígena para Mujeres, y me reconocen en otros lugares. Esta red es una organización de mujeres, es a nivel nacional, porque cuando nos llaman de México ahí estoy, los gastos nos los paga la organización. La licenciada aquí vino, estaba yo haciendo mis cosas cuando apareció acá. Me invitó a la plática. Me comenzó a decir que si quería bajar proyecto, que si formaba mi grupo, porque hay un proyecto de mejoramiento de vivienda. Yo no le creía y con miedo hice mi grupo, todo salió bien y desde ahí la gente confió en mí... (Isabel, 49 años, soltera).

Al interior de esta dimensión se ubica también el *poder sobre* que, al decir de Townsend y colaboradores⁴⁴, es el comúnmente referido a las actitudes y al ejercicio del poder autoritario. Las mujeres n estudio expresaron que este tipo de poder se ejerce constantemente en la toma de decisiones por los hombres definidos como “representantes sociales” y que, aunque se trate de actividades colectivas, una sola persona (hombre, hasta ahora) toma las decisiones dejando de

⁴³ Meriely F. Mendieta, “El empoderamiento de las mujeres en su historia de vida”... *op.cit.*

⁴⁴ Janet G. Townsend *et al.*, “Contenido del empoderamiento: cómo entender el poder”... *op.cit.*

lado la participación del colectivo, del resto de hombres y de mujeres, evidenciando que no existe la transparencia en el manejo de información y administración de recursos por parte de tales representantes sociales y de las autoridades comunitarias. Como señala Velásquez⁴⁵, esto a veces se hace efectivo por medio de la violencia, el miedo o porque existen reglas sociales que obligan a la parte más débil a aceptar la voluntad del más fuerte:

Aquí hay muchos que se dicen gestores, y lo único que hacen es manipular a las personas. Nos dicen que debemos entregar nuestros documentos como la credencial de elector y su CURP porque andan en busca de un apoyo. Después que pasa el tiempo, nos vienen a pedir que firmemos papeles, que ya pronto va a llegar el apoyo y ahí vamos... Después vemos que a ellos sí les llegó su apoyo, pero a nosotros no, y vamos a preguntarles y nos dicen que salió pero que debemos entregar una aportación... Y ahí sigue la gente detrás de ellos, aunque les vean la cara... (Lupita, 70 años, viuda, 14 hijos).

El *poder sobre* se expresa también en la preferencia y favoritismos hacia ciertos grupos dentro de la comunidad, otorgándoles apoyos y beneficios adjudicados de manera exclusiva, creando mafias y descrédito en los representantes sociales, y provocando enfrentamientos entre población, líderes y grupos políticos:

Aquí los proyectos y los empleos temporales se los dan a los grupos de siempre, depende de cuál sea el partido político del delegado, y no deja pasar a otras personas que están en otro grupo político. Y si nosotros como pueblo le enfrentamos al delegado, dice que nada más somos busca pleito. No es eso, es que nos damos cuenta y también tenemos derechos... (Ramona, 39 años, unida, 2 hijas).

En estos casos, como lo analizó Alberti⁴⁶, el *poder sobre* se aplica para la dominación y opresión. Coincidiendo también con lo expuesto por Lagarde⁴⁷, los testimonios recogidos describen cómo

⁴⁵ Margarita Velásquez G., "Hacia la construcción de la sustentabilidad social"... *op.cit.*

⁴⁶ Pilar Alberti, "Poder sobre: dominación, opresión y resistencia" en E. Zapata, J. Townsend, J. Rowlands, P. Alberti y M. Mercado (Editoras), *Las mujeres y el poder, contra el patriarcado y la pobreza*, México, El Colegio de Posgraduados, Ed. Plaza y Valdés, 2002.

las autoridades abusan de su poder y buscan, a partir de su comportamiento, controlar los bienes materiales y simbólicos y, a su vez, demostrar que tiene el *poder* de dominar *sobre* los demás.

Según lo expuesto, puede observarse que los factores impulsores e inhibidores para que se den procesos de empoderamiento en sus tres dimensiones, son prácticamente los mismos; sin embargo, destaca que el chisme es uno de los factores que más inhibe el empoderamiento y que resulta ser subsidiario del *poder sobre*, el cual es ejercido principalmente por los hombres como mecanismo para mantener las estructuras de subordinación de las mujeres.

Otro resultado general importante a resaltar se refiere al papel del perfil sociodemográfico de las mujeres del grupo en los procesos de empoderamiento. Encontramos así que tres de las 17 mujeres estudiadas que cuentan con una actividad laboral extradoméstica y extracomunitaria, además de tener hijos mayores, presentan más oportunidades de vivir procesos de empoderamiento, lo que nos permite señalar que la ocupación, el nivel de estudios y la ubicación de las mujeres en una etapa avanzada del ciclo de vida, son aspectos que favorecen la existencia de procesos de empoderamiento.

Conclusiones

El análisis de los procesos de empoderamiento es una estrategia eficaz que posibilita discutir las necesidades de las mujeres para constituirse en sujetos y agentes sociales de cambio y configurar espacios de reflexión, formación y adquisición de poder con la intención de influir en la construcción de estrategias de interés colectivo⁴⁷. En este sentido, en este texto se analizó la participación y gestión de las mujeres del grupo *Pitzilan* en distintas actividades y formas de organización durante siete años y las condiciones de posibilidad que para su empoderamiento éstas le han generado.

⁴⁷ Marcela Lagarde, "Qué es el poder" en *Educación popular y liderazgo de las mujeres en la construcción de la democracia latinoamericana*, México-Red de Educación Popular entre mujeres REPEM.1990.

⁴⁸ Beatriz Martínez C., *Género, empoderamiento y sustentabilidad una experiencia de microempresa artesanal de mujeres indígenas... op.cit.*

Destacamos que este proceso de reflexión y análisis de la realidad social, difiere de una a otra mujer del grupo, ya que surge como posibilidad de una realidad concreta y diferenciada para cada una de ellas, por tanto, los cambios no son los mismos, no se dan en el mismo tiempo ni en la misma dimensión ni en la misma dirección para todas las mujeres. En nuestro estudio hemos identificado rasgos del proceso de empoderamiento en diferentes dimensiones, con lecturas también distintas y particulares entre las mujeres en función de los diversos recursos a su alcance. No obstante en todos los casos, como lo propusiera Lagarde⁴⁹, éstos pasan de ser recursos externos a ser recursos propios que la persona internaliza y utiliza para vivir sus relaciones y orientar sus intenciones individuales.

Se muestra que, para el caso de las mujeres de *Pitzilan*, los criterios de ocupación y estudios realizados así como tener hijos mayores, favorecen mayores condiciones de posibilidad para que se den procesos de empoderamiento en las mujeres. Así mismo se reconocen los obstáculos que dificultan el cambio enfatizando la importancia de la reflexión crítica para lograr una acción transformadora, ratificando lo expuesto por Townsend y colaboradores⁵⁰ en el sentido de que el empoderamiento no es un bien que se pueda otorgar sino un proceso dinámico donde las personas son protagonistas de sus propios esfuerzos individuales y colectivos por alcanzarlo. Se expone, para el caso de las mujeres que integran *Pitzilan*, cómo la conformación y perseverancia del grupo y de ellas en él constituye un pilar de este proceso.

A partir de las dimensiones del empoderamiento aportadas por Rowlands, podemos señalar que, en la dimensión personal identificamos a la confianza y la alta autoestima que las mujeres logran a partir de su participación en actividades extra domésticas, como los factores impulsores más sobresalientes. Esto les ha permitido incrementar sus habilidades para formular ideas e influir en nuevos espacios, lo que ha constituido una demanda general de las mujeres de este grupo por construir oportunidades de acceso a los espacios de toma de decisiones. Estos espacios se refieren a los aspectos económicos, educativos, de salud y culturales señalados por De Barbieri y De Oliveira⁵¹.

⁴⁹ Marcela Lagarde, *Claves feministas para el poderío de las mujeres... op.cit.*

⁵⁰ Janet G. Townsend *et al.*, "Contenido del empoderamiento: cómo entender el poder"... *op.cit.*

⁵¹ De Barbieri, Teresita y Orlandina De Oliveira, *Mujeres en América Latina, análisis de una década en crisis*, Madrid, España, 1989.

Las mujeres estudiadas señalan que participar en un grupo organizado incrementa en ellas la confianza y seguridad para decidir y hacer lo que, tal como refiere Pérez⁵², les ha permitido adquirir el poder para empezar a transformar su realidad de manera individual y a ejercer su poder desde dentro. Al respecto, Zimmerman⁵³ señala que el hecho de que las mujeres estén participando activamente en actividades fuera del hogar y de manera organizada no significa inmediatamente el ejercicio de un poder, ni la toma de conciencia o la capacidad de elección, aspectos que son difíciles de analizar a corto plazo y ninguna forma de medición goza de aceptación amplia, no obstante que es fundamental poder darles seguimiento. En este sentido, nuestro análisis del proceso del grupo de mujeres a lo largo de siete años, nos da la oportunidad de si identificar algunos rasgos claros de los procesos de empoderamiento vividos por las mujeres.

La violencia, el machismo, la ausencia de derechos de hacer y la libertad de decidir, son aspectos que inhiben el empoderamiento y que fueron señalados por las mujeres de *Pitzilan* como constantes en sus vidas. Este hecho confirma lo dicho por Batliwala⁵⁴ y Lamas⁵⁵ en el sentido de que el empoderamiento no es un proceso lineal ni que una vez alcanzado no exista retorno en alguna de sus dimensiones y expresiones. Los testimonios analizados muestran que, si bien las mujeres comparten situaciones generales de subordinación, desigualdad, opresión, dominación y discriminación, también presentan manifestaciones de procesos de cambio y transformación en ciertos aspectos de sus relaciones con los hombres y otras mujeres de su localidad y se reconocen a sí mismas con capacidades que permiten valorizar la propia vida y generar autoestima, aspectos que resultan dinamizadores de este proceso individual y colectivo de cambio.

En cuanto a la dimensión de las relaciones cercanas, los cambios son incipientes y se manifiestan en la necesidad de mantenerse organizadas, así como en actitudes como el incremento de la tolerancia y respeto personal y de otros, en la capacidad de negociación y en la mayor participación de la familia en actividades domésticas. Los factores inhibidores en esta dimensión

⁵² Elia Pérez N., “El empoderamiento como un proceso de desarrollo alternativo” ... *op. cit.*

⁵³ Marc A. Zimmerman, “Empowerment theory. Psychological, organizational and community levels of analysis”, In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of Community Psychology*, KLUWER ACADEMIC/PLENUM PUBLISHERS, 2000.

⁵⁴ Srilatha Batliwala, “El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción”... *op.cit.*

⁵⁵ Marta Lamas, “La antropología feminista y la categoría género”...*op.cit.*

se comparten con los de la dimensión individual, anexándose el fenómeno del chisme y los conflictos que, como mecanismos de control social, constituyen una amenaza constante que afecta en gran medida la organización y comunicación al interior del grupo, ejerciendo un contra empoderamiento entre las mujeres que se han organizado en proyectos colectivos.

En la dimensión colectiva la negociación, gestión e interlocución son procesos que han fortalecido la organización y participación de las mujeres en la búsqueda por lograr que se dé un espacio y cambio en la toma de decisiones. El que la mayoría de las mujeres del grupo en estudio haya tenido experiencias previas de participación en proyectos, cursos y talleres de diferentes temáticas, se puede considerar como un elemento que les ha dado la oportunidad de conocerse e integrarse para el trabajo colectivo. Estas experiencias previas resultan ser un factor que motiva a las mujeres a mantenerse unidas, además de brindarles la certeza de seguir trabajando en conjunto y organizadas para alcanzar sus propias metas.

Cabe decir que, frente al poder construido y conquistado por estas mujeres, aparece el *poder sobre* como la reproducción de un poder controlador que repercute en la toma de decisiones⁵⁶. Este tipo de poder, muchas veces es generado y opera en el ámbito de las relaciones cercanas por la aparición de chismes al interior del colectivo, creando desconfianza y dificultando el trabajo organizado.

Con base en nuestro análisis concluimos que el modelo de Rowlands⁵⁷ es valioso para la comprensión del empoderamiento y que es necesario poner atención al papel que pueden jugar diversas dinámicas grupales y comunitarias, como el chisme y el conflicto en nuestro caso, en el desarrollo del mismo. Asimismo, reconociendo que el empoderamiento es útil como parte de una estrategia político-social que busca la inclusión de las mujeres en las dinámicas y procesos de organización local, consideramos que tampoco constituye en sí mismo la solución, a menos que se aplique a una escala muy amplia, y que como proceso social construido no ofrece resultados predecibles ni fácilmente mensurables, sino que da cuenta de un proceso heterogéneo y en curso que no puede abstraer a las mujeres de su contexto social particular.

⁵⁶ Jo Rowlands, *Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras ... op. Cit.*

⁵⁷ *Ibid.*

Finalmente hay que señalar que los procesos de transformación, como los de empoderamiento, son lentos y que transformarse a sí mismas, transformando a otros y a la realidad en su conjunto, no es tarea fácil. Las mujeres de *Pitzilan* en ello están. Probablemente nos habría gustado apreciar procesos más avanzados de las mujeres en términos de su empoderamiento y/o encontrar realidades más transformadas, pero la que hemos encontrado y expuesto es la realidad en proceso de transformación de las mujeres que participan en Olcuatitán y, así como es un ejemplo de lo difícil que es la transformación, también nos indica que ésta es posible y que se está construyendo.

BIBLIOGRAFIA

- Alberti, Pilar, “Poder sobre: dominación, opresión y resistencia” en E. Zapata, J. Townsend, J. Rowlands, P. Alberti y M. Mercado (Editoras), *Las mujeres y el poder, contra el patriarcado y la pobreza*, México, El Colegio de Posgraduados, Ed. Plaza y Valdés, 2002, 165-190 pp.
- Batliwala, Srilatha, “El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción” en Magdalena León (Compiladora), *Poder y empoderamiento de las mujeres*, Santa Fe de Bogotá, Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, TM. Editores, Tercer Mundo, S.A. 1997, 187-211 pp.
- Batliwala, Srilatha, *Empoderamiento de las mujeres de Asia del Sur. Conceptos y prácticas*, 2º borrador, Departamento de Educación para Adultos del Pacífico Asiático del Sur y por la Campaña Liberación del Hambre/Acción para la Desarrollo de la FAO, Traducido por Jennifer Bain, 1993.
- Berger, Peter L. y Thomas Luckmann, *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Argentina, Amorrortu Editores S.A, 1994, 240 pp.
- Chávez, M. E., Vázquez, V.; y A. de la Rosa, “El chisme y las representaciones sociales de género y sexualidad en estudiantes adolescentes”, en *Perfiles Educativos*, Universidad Nacional Autónoma de México, año/vol. XXIX, número 115, 2007, pp 21-48.
- De Barbieri, Teresita y Orlandina De Oliveira, *Mujeres en América Latina, análisis de una década en crisis*. Madrid, España, 1989.
- De Leon, Peter, “Una revisión del proceso de las políticas: de Lasswell a Sabatier”, en *Gestión y política pública*, vol. 6, número 1, 1997, pp. 5-17.
- Delgado P., D., Zapata M., E., Martínez C., B. y P. Alberti M., “Identidad y empoderamiento de mujeres en un proyecto de capacitación”, en *Revista Ra Xhimhai*, Universidad Autónoma Indígena de México, Vol. 6, No. 3, 2010, 453-467 pp.
- Elias, Norbert y John Scotson, *Os estabelecidos e os outsiders: sociologia das relações: de poder a partir de uma pequena comunidade*, Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro, Brasil, 2000, 224 pp.
- Hidalgo, Nidia, “Género, empoderamiento y microfinanzas: un estudio de caso”. Tesis de maestría. Instituto Nacional de las Mujeres IEM. México, 2002, 307 pp.

- Lagarde, Marcela, "Qué es el poder" en *Educación popular y liderazgo de las mujeres en la construcción de la democracia latinoamericana*, México-Red de Educación Popular entre mujeres REPEM.1990, 31-42 pp.
- Lagarde, Marcela, *Claves feministas para el poderío de las mujeres.*, Nicaragua, Ed. Puntos de Encuentro, 1998.
- Lamas, Marta, "Diferencias de sexo, género y diferencia sexual", en M. Lamas (comp.), *Cuerpo: diferencia sexual y género*, Editorial Taurus-Pensamiento, México, 2002.
- Lamas, Marta, "La antropología feminista y la categoría género" en *El género. La construcción cultural de la diferencia sexual* M. LAMAS (ed.), 97-125. México. Programa Universitario de Estudios de Género PUEG, 2003.
- León, Magdalena, "El empoderamiento en la teoría y la práctica del feminismo" en M. León (Comp.) *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Facultad de Ciencias Humanas-Universidad Nacional de Colombia, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1997, 1-23 pp, Tercer Mundo Editores.
- Martínez C., Beatriz, *Género, empoderamiento y sustentabilidad una experiencia de microempresa artesanal de mujeres indígenas*, Serie PEMSA No. 2, GIMTRAP, México. 2000, 33-44 pp.
- Mendieta, Meriely F. "El empoderamiento de las mujeres en su historia de vida y participación en un proyecto de desarrollo humano", Tesis de Maestría en Ciencias en Recursos Naturales y Desarrollo Social. El Colegio de la Frontera Sur, 2009, 102 pp.
- Olivares C., Paola, "Una mirada desde la perspectiva de género hacia las mujeres rurales de Achichipico Morelos y el proceso de empoderamiento", tesis de maestría en Ciencias, México, Universidad Autónoma Chapingo. 2006.
- Pérez N., Elia, "El empoderamiento como un proceso de desarrollo alternativo", en L. García A., *El desarrollo rural: un camino desde las mujeres. Género, poder, ciudadanía y sustentabilidad*, México, Equipo de Mujeres en Acción Solidaria. Red Nacional de Promotoras y Asesoras Rurales. Mujeres para el Dialogo A.C., 2001, 91-127 pp.
- Pérez V., María de los A., Vázquez G., V. y E. Zapata M. "Empoderamiento de las mujeres indígenas de Tabasco. El papel de los fondos regionales de la CDI", en *Revista Cuicuilco*. Vol. 15, No. 42, 2008, 165-179 pp.
- Rowlands, Jo, *Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras: un modelo para el desarrollo*. en M. León (Comp) *Poder y empoderamiento de las mujeres* Colombia, TM Editores.1997.
- Ruíz M., L. E., "Relaciones de género y derechos ambientales. Estudio de caso en Motozintla, Chiapas", en *Revista de Geografía Agrícola*, No. 37, 2006, 17-34 pp.
- Scott, Joan W, "El género: una categoría útil para el análisis histórico", en *Serie Materiales de enseñanza. Género, conceptos básicos*, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2003, 13-27 pp.
- Tannen, Deborah, *La relatividad de las estrategias lingüísticas. Repensar el poder y la solidaridad en el género y la dominación*. Género y discurso. Ed. Paidós Comunicación. Ibérica S.A., 1996.
- Townsend, J., Zapata, E., Rowlands, J. Alberti, P y M. Mercado, "Contenido del empoderamiento: cómo entender el poder", en E. Zapata, J. Townsend, J. Rowlands, P. Alberti y M. Mercado (eds.), *Las mujeres y el poder, contra el patriarcado y la pobreza*, El Colegio de Posgraduados, Ed. Plaza y Valdés, México, 2002, 35-66 pp.
- Tuñon P., Esperanza, "La categoría de género: discusión, preguntas y nuevas propuestas", en *Léxico de política*, Universidad Autónoma de México- FLACSO, México, 2000, 1-9 pp.

- Vázquez G., V. “El chisme y la violencia de género, en búsqueda de vínculos”, en Roberto Castro e Irene Casique (eds), *Estudios sobre cultura, género y violencia contra las mujeres*”, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias-Universidad Nacional Autónoma de México, 2007, 139-172 pp.
- Vázquez, E., Tuñón, E., Zapata, E. y R. Ayús, “Procesos de empoderamiento entre mujeres productoras en Tabasco”, en *Revista Mexicana de Sociología*. Vol. 64, No. 4, 2002, 85-124 pp.
- Villareal, Magdalena, “La reinención de las mujeres y el poder en los procesos de desarrollo rural planeado”, en *Revista La Ventana*, Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guadalajara, México, (11), 2000, 7-35 pp.
- Young, Kate, “Reflexiones de cómo enfrentar las necesidades de las mujeres”, en V. Guzmán, P. Portocarrero y V. Vargas (Comp.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*, Tomo I. Ediciones Flora Tristán, Lima, 1991, 15-54 pp.
- Zapata M. E, Flores H., A y J. López Z., “Contexto regional: región centro”, en E. Zapata M., Vázquez G., V., Alberti M., P., Pérez N., E., López Z., J., Flores H., A. Hidalgo C., N y L. E. Garza B, *Microfinanciamiento y empoderamiento de mujeres rurales: las cajas de ahorro y crédito en México*, Colegio de postgraduados –Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Finanfin)- Plaza y Valdes, S.A. de C.V. México, 2003, 149-254 pp.
- Zimmerman, Marc A., “Empowerment theory. Psychological, organizational and community levels of analysis”, In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of Community Psychology*, KLUWER ACADEMIC/PLENUM PUBLISHERS, 2000.

OFICIO/FCPyS/DEP/RMCPyS/004/013
Asunto: publicación de artículo

A QUIEN CORRESPONDA
Presente

Muy estimado(s) Sr(es):

El Consejo Editorial de la *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* tiene a bien informarle(s) que el artículo "*Procesos de empoderamiento en mujeres chontales de Ocuatitán, Nacajuca, Tabasco*", de la coautoría de **Ana Rosa Rodríguez Luna, Esperanza Tuñón Pablos, Fernando Limón Aguirre, Eduardo Bello Baltazar y Eduardo S. López-Hernández**, fue dictaminado bajo el sistema de "doble ciego". El resultado final de este proceso fue positivo por lo que este trabajo saldrá publicado próximamente en el número 217 de este órgano editorial (enero-mayo de 2013).

Sin otro particular, aprovecho el presente para enviarle(s) un cordial saludo.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Ciudad Universitaria, 1º de febrero de 2013

EL EDITOR

T.C. FELIPE POZO



CAPÍTULO 3

Artículo sometido a la Revista Región y Sociedad de El Colegio de Sonora (COLSON).

LIDERAZGO ENTRE MUJERES CHONTALES: ESTUDIO DE CASO EN OLCUATITÁN, NACAJUCA, TABASCO.

Ana R. Rodríguez Luna^{*}, Esperanza Tuñón Pablos^{**}, Fernando Limón Aguirre^{**}, Eduardo Bello Baltazar^{**}, Eduardo S. López Hernández^{***}

Resumen: Existen diversas concepciones del liderazgo que coinciden en que ejercerlo ayuda a una mejor organización y gestión social a partir de un ejercicio participativo. En este texto se discute si un grupo de mujeres rurales de Olcuatitán, Nacajuca, Tabasco, durante los procesos de organización, participación y gestión de diversos proyectos productivos y capacitación técnica, configuran o no liderazgos y de qué tipo. Se analizan las interrelaciones del grupo de mujeres, las aptitudes de facilitación, resolución de conflictos que presentan y los tipos de liderazgo desarrollados por ellas a la luz de la teoría del liderazgo transformacional y transaccional

* Doctorante en Ciencias en Ecología y Desarrollo Sustentable. El Colegio de la Frontera Sur- Unidad Villahermosa. Carretera Villahermosa-Reforma, Km 15.5, Ra. Guineo 2da. sección, CP 86280. Villahermosa, Tabasco. Tel. (993) 3136110, Fax (993) 313 6110. rrodrigu@ecosur.mx

** Investigadores de El Colegio de la Frontera Sur-Unidad San Cristóbal. Carretera Panamericana y Periférico Sur S/N Barrio María Auxiliadora, CP 29290, San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. Tel. (967) 6749000, Fax (967) 6749021. etunon@ecosur.mx, flimon@ecosur.mx, ebello@ecosur.mx

*** Profesor Investigador del Cuerpo Académico de Educación Ambiental, Cultura y Sustentabilidad de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Km 0.5 Carr. Villahermosa-Cárdenas S/N, Col. Bosques de Saloya, CP 86039, Villahermosa, Tabasco. Tel. (993) 3544308. eduardos.lopezh@gmail.com

propuesto por Bass (1985). El primero, basado en el intercambio de recompensas entre el líder y sus miembros y el segundo, que estimula intelectualmente y produce efectos en las actitudes, creencias y valores de sus miembros considerándolos individualmente.

Palabras claves: género, participación, organización social, gestión social, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional.

Abstract: There are different conceptions of leadership, which coincide in that exercise it helps to a better organization and social management from a participatory exercise. This text discusses whether a group of rural women from Olcuatitán, Nacajuca, Tabasco, configured or not leadership, during the process of organization, participation and management of productive projects and technical training. We analyse the relationships of the women's group, facilitation skills, conflict resolution presented and types of leadership developed by them in the light of the theory of transformational and transactional leadership proposed by Bass (1985). The first, based on the exchange of rewards between the leader and its members and the second, intellectually stimulating and produce effects on the attitudes, beliefs and values of members considering them individually.

Keywords: gender, participation, social organization, social management, transformational leadership, transactional leadership.

INTRODUCCIÓN

Este artículo analiza el papel político y social que han desempeñado un grupo de mujeres del pueblo chontal de Olcuatitán, Nacajuca, Tabasco, involucradas en la aplicación de diferentes alternativas de desarrollo local desde hace siete años. La gestión social alcanzada por este grupo pone de manifiesto su proceso de integración al trabajo grupal, reconocido por ellas mismas como la base del liderazgo. Se analizan las interrelaciones al interior del grupo de mujeres, las aptitudes de facilitación: cooperación, responsabilidad, honestidad, negociación, resolución de conflictos y, particularmente, los tipos de liderazgo que algunas de sus integrantes desarrollaron en diferentes momentos de su proceso.

El objetivo principal del estudio fue identificar si en este proceso de organización, participación y gestión, las mujeres involucradas configuraron o no liderazgos y de qué tipo. Tal como lo propone Hernández (2006), sostenemos que es posible reconocer los liderazgos de las mujeres en el modo en que ejercen el poder, articulan sus intereses y necesidades de género y contribuyen a cambiar la naturaleza y dirección de las políticas locales. La discusión se fundamenta teóricamente en el modelo de B. Bass (1985) quien defiende la existencia de dos tipos de liderazgo: el transaccional, basado en el intercambio de recompensas entre el o la líder y el resto de su grupo, y el transformacional, que considera individualmente a cada miembro estimulándole intelectualmente y provocando cambios en sus actitudes, creencias y valores.

ANTECEDENTES

En las dos últimas décadas ha habido un creciente consenso entre autoridades y hacedores de políticas públicas sobre la necesidad de buscar nuevas formas de trabajar con comunidades rurales, su objetivo es alcanzar el “desarrollo social”, al que entienden como proceso que conduce

al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos como la salud, educación y vivienda, entre otros (Midgley, 1995).

Ideal y democráticamente, desde una perspectiva de género, la idea es promover la realización de procesos individuales y grupales que fortalezcan el proceso democrático e impulsen el empoderamiento y liderazgo de las mujeres y, con ello la transformación social, política y cultural de la sociedad (Lamas, 1999). Esta relación entre las mujeres y el desarrollo social representa nuevos retos entre los múltiples grupos de interés y actores sociales que operan a diferentes niveles y con diferentes grados de liderazgo, siendo crucial el desarrollo de liderazgos femeninos para tener espacios de participación y cambiar las claves de representación, práctica de poder y del discurso, y dar paso a la visión de las mujeres en la construcción de sus opciones sociales (Lagarde, 2003).

En el contexto particular del poblado chontal de Olcuatitán, se han desarrollado una gama de proyectos dirigidos a la población femenina local, de 1007 mujeres. Los proyectos más destacados han sido de corte productivo y capacitación técnica, siendo impulsados por instancias de diferentes niveles de gobierno y por partidos políticos. Cabe señalar que, aunque los proyectos están dirigidos a todas las mujeres del poblado, sólo 284 han participado de manera continúa a lo largo de siete años (2004-2011), tiempo que comprende este análisis.

Analizamos la actuación de un colectivo de 17 mujeres involucradas a lo largo de estos años en la gestión y ejecución de distintos proyectos, destacando entre ellas cinco lideresas, cuatro reconocidas así por el grupo de mujeres y una reconocida por la comunidad como una de las principales líderes. Los datos aquí presentados corresponden a la información generada a partir

de la aplicación de entrevistas en profundidad a cada una de las 17 mujeres, observación participante y entrevistas semi-estructuradas a diferentes actores comunitarios. La importancia de estudiar a este grupo de mujeres, considerando lo sugerido por Ramos *et al.* (2005), es la de destacar y analizar la relevancia que tienen al ser agentes sociales que se interesan, comprometen y crean redes de apoyo y alianzas con otros grupos organizados en busca del bienestar familiar y el beneficio comunitario. Aunado a ello, este estudio tiene como fin colaborar y aportar elementos que permitan impulsar el empoderamiento y el liderazgo entre las mujeres.

LIDERAZGO

El trabajo de mujeres en proyectos productivos, en la organización de otros grupos y en gestiones diversas, ha ido creando una base firme para construir ciudadanía femenina, entendida como la participación en la toma de decisiones de sus comunidades. En este proceso se ha dado la transformación paulatina de las condiciones de vida y de los usos y costumbres que las marginaban y hacían que otros decidieran por ellas en aspectos tan personales como su educación, matrimonio y maternidad (Bonfil *et al.* 2008).

Como señalan Sánchez y López (2008), el conocer y analizar el acceso de las mujeres al poder y las formas de ejercerlo es interesante por dos razones: porque la experiencia de las mujeres que se colocan al frente de las organizaciones puede ayudar a hacer más igualitario y más justo el acceso al poder organizativo, y porque coadyuva al mejoramiento de las organizaciones y a la construcción de políticas públicas. Por lo tanto, estudiar el liderazgo en las mujeres es hacer referencia a una parte sustantiva en las relaciones sociales de poder existente en una comunidad o grupo social. Siendo fundamental su análisis bajo la perspectiva de género, ya que nos permite

distinguir la desigualdad y las diferentes formas que adquiere el poder en todos los ámbitos de relaciones sociales.

Antes de profundizar en algunas corrientes teóricas específicas sobre liderazgo, identificamos que todas coinciden en que ejercerlo ayuda a una mejor organización y gestión social a partir de un ejercicio participativo. Lewin y colaboradores (1939) fueron pioneros en el tema de liderazgo y sus aportaciones distinguen tres tipos: el autocrático, donde el líder dispone de poder coercitivo y decide lo que el grupo debe hacer y cómo hacerlo; el democrático, donde las decisiones son tomadas según el consenso de la mayoría teniendo el líder la capacidad de orientar la actividad democrática; y el denominado “liderazgo laissez-faire”, donde no se dispone de un solo líder y los miembros del grupo actúan sin seguir un rumbo determinado, es decir, el líder evita tomar decisiones y deja las cosas fluyan, solamente interviene cuando los problemas se vuelven serios.

Visto de esta manera, el liderazgo sería el resultado de una influencia directa o modélica del líder sobre los seguidores que conllevaría al logro de metas. En este ámbito, resulta necesario hacer referencia a conceptos afines, tales como poder y autoridad (Shaw, 2004). El sociólogo alemán Max Weber (1984) realizó la distinción analítica entre poder y autoridad, definiendo que el poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad; mientras que la autoridad implica siempre la existencia de un mínimo de voluntad de obediencia, es decir, de interés externo o interno en obedecer. Asimismo, introdujo el término carisma para identificar una forma de influencia que no está basada en sistemas de autoridad tradicional, legal o racional, sino más bien en la percepción de los seguidores de que el líder es una persona con cualidades extraordinarias, ya sean éstas reales o atribuidas.

A principios del siglo XX las investigaciones acerca del liderazgo se centraron en identificar aquellas características que diferenciaban a los líderes de aquellos que no lo eran. Para estas denominadas teorías del “gran hombre” (Bass, 1990), lo importante era poder reconocer los atributos que distinguían a los “grandes hombres” de los seguidores, teniendo capacidades que se consideraban innatas para poder dirigir y persuadir a grandes multitudes, diferenciando rasgos de su personalidad y características psicológicas como: autoconfianza, concentración, energía y apariencia. Los críticos de esta teoría sostienen que las relaciones entre los rasgos que marcan el perfil del líder y del liderazgo eficaz no mantienen su consistencia a través de diversas situaciones. En cuanto al peso explicativo de la situación o de los rasgos, Peris (1998) menciona que éstos tampoco se mantienen constantes, siendo algunas veces la personalidad la que ejerce mayor influencia y en otras la situación.

En la búsqueda de un liderazgo eficaz Ulrich *et al.* (1999) señalan que no sólo hay que ser capaz y poseer atributos de liderazgo como la conducta, competencia, principios, destrezas y carácter que ayuden a una mejor organización y gestión social, sino que estos atributos se deben emplear de manera apropiada y con un propósito, de lo contrario el mensaje se reduce a la fórmula *atributos x resultados*. La crítica a esta teoría es que algunos líderes tienen cierta predisposición hacia uno de los dos lados de esta fórmula concentrándose casi exclusivamente en los resultados, haciendo lo que sea necesario para lograr sus objetivos de rendimiento a corto plazo y, cuando esto sucede, la eficacia del liderazgo decae, ya que se interesan más en que se logre la meta que en la manera en cómo se logra, con el riesgo de no obtener resultados sostenibles.

Lamas (1999) menciona como elementos básicos del liderazgo la integridad, tener una misión y entregarse a ella con compromiso. Otra cualidad es poseer visión, adelantarse y prever, tanto para

reconocer un problema como para manejar conflictos y buscar salidas alternativas. Pero ni las virtudes -como la integridad- ni las cualidades innatas -como la intuición política- garantizan por sí solas tener liderazgo.

Por su parte, Gandol y Rivas (2005) definen el liderazgo como el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo, el logro de las metas de la organización. Los líderes, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tienen la capacidad de decidir la actuación del grupo con base en la influencia que ejercen, la cual viene determinada por la autoridad moral que el líder ejerce sobre el resto del grupo. Gayán (2005), en cambio, considera al liderazgo una acción que abarca sentimientos, actitudes, intereses y valores, que implica relaciones humanas, ya que para que una persona sea líder es necesario que haya un grupo de personas que le sigan, confíen y se sientan estimulados, apoyados y entendidos. Estas aportaciones teóricas muestran que este proceso de influencia puede ser explicado a partir tanto del contexto en el que se da la relación como por actitudes del líder, y las percepciones y atribuciones que generan en sus seguidores.

Como se aprecia, estas aportaciones han generado múltiples concepciones de liderazgo. Para efectos de este estudio nos basamos en el modelo clásico de liderazgo propuesto por Bernard M. Bass (1985), siendo el modelo que más elementos nos aporta para la interpretación de la realidad social observada en la comunidad chontal de Olcuatitán. La virtud de este modelo es que puede aplicarse tanto a grupos y comunidades, como a la organización como un todo, trasciende la identificación de características y rasgos en las teorías descritas, y pone atención en los cambios de necesidades, creencias y valores provocados en los seguidores. Este modelo refiere la existencia de dos tipos de liderazgos: el transformacional y el transaccional, si bien la líder podrá

exhibir, de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

El liderazgo transformacional se expresa cuando el líder conduce a los seguidores más allá del autointerés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individual. La líder estimula el emerger de la conciencia de las demás personas del grupo, quienes aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización, dejando de lado sus intereses personales para enfocarse en los intereses del colectivo.

Por su parte, el liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan. Este tipo de liderazgo suele darse cuando los líderes premian, o por el contrario intervienen negativamente (sancionan), al verificar si el rendimiento de los miembros es acorde o no a lo esperado. Lo anterior puede darse con una respuesta contingente en la que la líder clarifica a quien la sigue lo que necesita realizar para recibir recompensa por su esfuerzo, o mediante una administración por excepción activa, en la que la líder monitorea la actuación de las demás y toma acciones correctivas si se fracasa en el intento de alcanzar los estándares (Cuadro 1).

Cuadro 1

Modelo de liderazgo propuesto por B. M. Bass (1985)

<i>Liderazgo transformacional</i>	
Factores	Descripción
Influencia idealizada	El líder es admirado, respetado y obtiene la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.
Motivación inspiracional	El líder es capaz de motivar a los miembros de su grupo, proporcionando significado a su trabajo y retos atractivos. Formula una visión de futuro atractiva para los miembros y la organización.
Estimulación intelectual	El líder estimula a sus miembros a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.
Consideración individualizada	El líder presta atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su grupo.
<i>Liderazgo transaccional</i>	
Recompensa contingente	El líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos (intercambio de premios por esfuerzo).
Administración por excepción activa	El líder se centra en corregir los fallos y desviaciones de los integrantes para conseguir los objetivos propuestos por la organización (interviene si no se consiguen los resultados).

Si bien Bass no desarrolla un modelo exclusivo para el análisis de los liderazgos femeninos, el estereotipo que construye permite identificar en éstos aptitudes del liderazgo masculino como la visión, capacidad para delegar, escuchar y la flexibilidad ante el cambio. Sin embargo, la imagen de poca credibilidad y capacidad atribuida históricamente a las mujeres han limitado su entrada a las posiciones de mayor poder político y económico, haciendo vigente el denominando "techo de

cristal". Estas barreras, que son tan subliminares como reales, impiden su movilización vertical y en ellas radica uno de los principales retos organizacionales para las mujeres que deben esmerarse y preocuparse por proyectar confiabilidad y seguridad al mismo tiempo que trabajar en mecanismos para ser aceptadas dentro de los grupos de poder masculinos (Gandol y Rivas, 2005).

METODOLOGÍA

Los estudios del liderazgo se han llevado a cabo, casi enteramente, a partir de métodos cuantitativos. Sin embargo, dado el carácter contextual y complejo de dicho fenómeno resulta necesaria la complementación con métodos cualitativos (Antonakis *et al.* 2004). En este estudio nos posicionamos dentro de los métodos cualitativos, considerando el liderazgo como un proceso y no el resultado de una acción, poniendo énfasis en todos los elementos del proceso dentro del contexto natural en el que se construyen. Se aplicaron las técnicas de observación participante, entrevistas en profundidad y entrevistas semi-estructuradas, teniendo como ejes centrales el concepto de liderazgo y la perspectiva de género.

El marco interpretativo de liderazgo de Bass (1985) permitió la tipificación de los liderazgos que se ejercen dentro del grupo de mujeres y demostró la importancia que tienen los aspectos éticos y morales en la configuración de liderazgos, tanto de la líder como de las personas que trabajan cercanamente con ella. La perspectiva de género se aplicó en las diferentes etapas, analizando la realidad tomando en cuenta la existencia de identidades y roles diferenciados para hombres y mujeres en el marco del contexto socioeconómico y cultural en el que viven las mujeres de Olcuatitán, Nacajuca.

Se realizaron entrevistas en profundidad a cada una de las 17 mujeres participantes, apreciando la experiencia y participación individual que han mantenido durante siete años en distintos proyectos productivos y de capacitación técnica a nivel comunitario. Se contó con el consentimiento informado de las mismas para que la entrevista fuese grabada digitalmente, garantizándoles que la información que se desprendiera se manejaría con absoluta confidencialidad. En consecuencia, hemos mantenido en anonimato los testimonios contruidos y presentados en este texto bajo seudónimos.

El diseño de las entrevistas en profundidad consideró cinco apartados: 1) obtención de los datos generales de la entrevistada, 2) formación y orígenes del grupo de mujeres y sus relaciones intergrupales, 3) aptitudes de facilitación y resolución de conflictos dentro del grupo, 4) instituciones o dependencias donde han gestionado los proyectos productivos y de capacitación técnica, y 5) aspectos considerados en la configuración de liderazgos y tipo de liderazgo identificados por este grupo de mujeres rurales.

Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a las que son consideradas las cinco principales lideresas al interior del grupo y quienes han fungido por varios años como representantes sociales de grupos de mujeres a nivel comunitario, con el objetivo de obtener una descripción detallada sobre los aspectos relacionados con la gestión y ejecución de los proyectos por parte del grupo de mujeres. Igualmente, se aplicaron entrevistas semi-estructuradas al delegado municipal, comisariado ejidal y la promotora de salud local, identificados como informantes de calidad por la relación que mantienen con el grupo de mujeres, con el objetivo de aclarar si reconocían o no en los procesos de gestión del grupo algún tipo de liderazgo. Durante las entrevistas y atendiendo a las recomendaciones de Taylor y Bogdan (1996), se mantuvo contacto visual para atender e

identificar las respuestas, expresiones y cambios de actitud ante cada una de las preguntas contenidas en la guía de entrevista.

Se desarrolló la técnica de observación participante durante el proceso de la investigación, registrándose en un diario de campo todos los momentos de intervención en la comunidad y los acontecimientos relacionados con el entorno participativo y toma de decisiones, aspectos que resultaron fundamentales para este análisis. El trabajo de campo se desarrolló a lo largo del año 2010.

Todas las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas y clasificadas distinguiéndose en las categorías del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada; y en la del liderazgo transaccional: recompensa contingente y administración por excepción activa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Perfil socio-demográfico de las mujeres entrevistadas

La mayoría de las mujeres entrevistadas están unidas y son madres de 4 hijos en promedio, con un rango de 3 a 6 hijos, aunque también participaron dos mujeres solteras y dos viudas. Sus edades oscilan entre 25 y 70 años. En cuanto a los estudios realizados cuatro de ellas no tienen, seis con estudios de primaria, cuatro de secundaria y tres con nivel técnico o universitario. Todas las mujeres han estado involucradas desde hace siete años en distintos proyectos productivos y de capacitación técnica. Destacan cinco lideresas, cuatro de ellas identificadas así por el grupo y una también por los habitantes de la comunidad, debido al hecho de tener experiencia en la gestión de proyectos y ocupar puestos de representación social.

Orígenes de la formación y organización de grupos de mujeres

Las mujeres entrevistadas ubican tres motivos que impulsaron la formación y organización del grupo: 1) la necesidad de trabajar para obtener un ingreso económico y apoyar la economía familiar, 2) el deseo de salir de casa en busca de convivencia social y, 3) el interés de aprender nuevas formas de trabajo y adquirir conocimientos.

Mencionan que durante el periodo de 1997 al 2003 la administración municipal estuvo a cargo de políticos afiliados al Partido Revolucionario Institucional (PRI) quienes desempeñaron una mala gestión pública según testimonios “no se preocupaban por las comunidades del municipio”, por lo que decidieron apoyar para el ejercicio 2004-2006 a políticos adscritos al Partido de la Revolución Democrática (PRD). Las mujeres consideran que en este período se ofertó un mayor número de proyectos dirigidos a las mujeres y se realizaron más actividades en la comunidad mediante programas estatales y federales; inclusive mencionan que la relación con los presidentes municipales era más abierta y cercana. Esta experiencia motivó a la población a votar de nueva cuenta por políticos del PRD para el período 2007-2009 pero, en esa ocasión, el presidente municipal mostró prácticas corruptas y abusó del poder para beneficio personal.

Había quizás como 12 grupos de mujeres, cada uno con su respectivo comité - periodo de 2004 a 2006-, ahora si quedamos tres o cuatro somos muchos. Este presidente -2007-2009- sí gestiona pero sólo para él y del pueblo ni se acuerda y eso que pensamos que siendo del mismo partido iba a trabajar igual... (Magüi).

Apostamos al mismo partido y nos falló, por eso ahora decimos que ya no se trata de partidos sino de personas, si es una persona que conocemos que es trabajadora y buena lo elegimos a él... (Silvia).

Políticamente, el primer testimonio nos permite retomar el concepto de poder de Amorós (1990) como un sistema de relaciones y distribución de espacios de incidencia y hegemonía, donde los grupos sociales tienen la capacidad de actuar, desarrollar planes y proyectos personales o con relación a los demás, esto es, gestionar en política es también poder. La situación descrita por las mujeres así lo demuestra, ya que desde su espacio exigen que sus demandas sean atendidas y consideran que el líder-presidente municipal, quien es la autoridad y representante social, debe tener la capacidad y el poder para gestionar y actuar en respuesta a sus demandas, confirmando que el poder no es en sí mismo sino se ejerce en beneficio del colectivo; tal como lo señala Fisher (2000), el poder en sí mismo no es malo ni bueno, sino que puede ser ejercido de maneras diversas y con objetivos diferentes.

Socialmente, el hecho de que estas mujeres reconozcan sólo en algunas personas cualidades como la integridad, el trabajo satisfactorio y ser buen ciudadano, independientemente del partido político al que pertenezcan, demuestra que su adhesión al líder formal no es una simple postura partidaria sino un proceso de reflexión individual y colectiva que las mujeres han desarrollado a partir de su experiencia y participación en el trabajo organizado. Así, reconocen en un líder las cualidades de ser un buen ciudadano y gestor político, además de tener la capacidad de previsión y persuasión. Esta última expresada por las mujeres como la actitud de apoyo que debe tener un líder al hacer lo necesario para exponer y convencer al resto del grupo a que tomen decisiones

sobre algo que traerá beneficios individuales y colectivos, sin duda es una estrategia de influencia social.

Las mujeres entrevistadas dan también un sentido más cualitativo a la labor de un líder, considerando rasgos como: la habilidad para expresarse, la auto-confianza, el poder de convencimiento y la dedicación a la gestión, características que llevan a percibir a las lideresas como personas con experiencia pero siempre abiertas al conocimiento. Estos aspectos son considerados por Bass (1990) como ciertas características estables de las personas (rasgos) que diferencian a quienes pueden considerarse líderes de quienes no lo son. En este sentido, las mujeres señalan:

Las mujeres líderes saben explicarse, tienen poder de convocatoria, son mujeres seguras y que tienen confianza, es muy importante que sepan expresar sus ideas. Una líder sabe como moverse para las gestiones y qué hacer para relacionarse con las dependencias, además de entender bien cómo son los trámites para poder comunicarles a las demás compañeras... (Asamblea grupal).

Interrelaciones del grupo de mujeres

En la búsqueda de soluciones a la exclusión de las mujeres, diversos actores se han acercado a las comunidades con la intención de organizarlas e integrarlas en la construcción de estrategias de desarrollo social. Particularmente en Olcuatitan, en el año 2004 la División de Ciencias Biológicas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) generó un proyecto productivo enfocado a la producción de composta por mujeres, quienes recibieron capacitación y asesoría técnica. Durante el desarrollo del proyecto se discutió la necesidad de poner en marcha otras actividades que ayudaran a la economía familiar, generándose varias propuestas, no sólo de

carácter productivo, sino sociales y culturales. La estrategia aplicada fue la solicitud y gestión ante distintas dependencias de gobierno para conseguir los subsidios que permitieran la atención de sus demandas. Este escenario permitió observar y analizar las interrelaciones y situaciones de conflictos que surgieron al interior del grupo durante los procesos de organización y gestión social.

Las mujeres en el proceso de gestión se vincularon con diversas dependencias estatales y federales de promoción de la cultura, fomento a las artesanías, apoyo a proyectos productivos y capacitación técnica. A pesar de buscar apoyos que atendieran necesidades particulares, las mujeres entrevistadas aseguran que los procesos de gestión fueron similares e identifican como un aspecto fundamental el formar parte de un grupo organizado que respalde las decisiones tomadas y presente las propuestas. Al respecto, Enríquez *et al.* (2003) mencionan que la organización se convierte en un espacio simbólico de oportunidad para que las mujeres manejen por sí mismas sus procesos. Sin duda, este ejercicio tiene impacto tanto en la cultura organizacional, como en la eficacia de la organización, procesos correspondientes a un liderazgo de tipo transformacional, ya que se derivan de las interrelaciones entre la líder y las integrantes del grupo en un contexto y en una situación determinada (Mendoza y Ortiz, 2006).

Otro elemento identificado por las mujeres es la unidad en el trabajo organizado, como un lazo fuerte que permite visualizar las necesidades y estrategias de solución de los problemas de manera colectiva. En esta relación se identifican rasgos de empoderamiento en la dimensión colectiva expresada por Rowlands (1997), ya que las mujeres se integran al trabajo cooperativo para lograr un mayor impacto mediante la acción colectiva ubicando el “poder para”, que es el

poder igualitario que ayuda a transformar la realidad, y el “poder con”, el cual responde a un poder grupal y de apoyo que estimula la actividad en otros e incrementa su ánimo.

Nosotras ya entendimos que es mejor estar organizadas para que podamos ser escuchadas. Más que nada que haya unidad para realizar el trabajo... El grupo te da poder... (Bertha).

En la mayoría de las ocasiones se observó que la toma de decisiones del grupo se dio a partir del dialogo y discusión entre las integrantes; sin embargo, seis de las 17 mujeres entrevistadas mencionan que en ciertas etapas de los proyectos las decisiones son tomadas únicamente por la líder quien decide quién va hacer qué, mostrando simpatías particulares hacia algunas. Ellas consideran que la líder debe dirigir la asamblea pero que no debe asignar las actividades más pesadas, como es la limpieza del terreno y recolección de documentación, siempre al mismo equipo favoreciendo a otras que apelan a no disponer de tiempo, de modo que “*¡unas trabajan más que otras!*”, lo que genera un ambiente de discordia, además de chismes y conflictos entre las integrantes del grupo.

Algunas mujeres trabajamos más que otras cuando se trata de limpiar terreno o de hacer guardias... Sí pasa que a veces tenemos cosas que hacer, pero que coincidencia que siempre cuando hay trabajo las mismas mujeres tienen compromisos, la presidenta les da menos trabajo y los mejores horarios a sus amigas... (Sandra).

Queda claro que no todas las mujeres pueden hacer todo ni lo mismo, ya que cada una desarrolla habilidades y capacidades diferentes, no obstante, ellas adaptan sus juicios y/o conductas en

relación a la presión real o simbólica ejercida por el resto del grupo, provocando así cambios de actitud, percepción y comportamientos. Mencionan que a pesar de expresar no estar de acuerdo en cómo se asignan las actividades durante las asambleas grupales, sus demandas no tienen eco en el resto del grupo, hecho que las lleva a opinar que la líder incrementa y ejerce su poder en este caso el “poder sobre”, siendo un espacio de poder controlador y a la vez de resistencia que repercute en la toma de decisiones (Rowlands, 1997). Es de reconocerse, de cualquier manera, que en el trabajo grupal no todas las decisiones pueden ser tomadas en consenso y que en algunas situaciones es la líder quien debe tomarlas considerando lo mejor para el grupo.

Lo anterior, refrenda que el poder constituye la forma particular como se pautan las relaciones en las organizaciones y colectividades (Huaylupo, 2007), y que el conflicto radica en la forma como se ejerce ese poder, situación que puede modificar el funcionamiento del grupo y en consecuencia la participación de las mujeres. Así que existe el riesgo de que algunas renuncien a desempeñar papeles clave dentro del grupo y se definan sólo como seguidoras.

La mayoría de las mujeres entrevistadas expresan que su cultura organizacional se basa en valores y normas que suscitan la aceptación y participación, como una actitud cordial y de respeto, tolerancia, disponibilidad al diálogo y saber escuchar con el fin de animar a otras mujeres a participar en todas las funciones, incluyendo la gestión y roles de liderazgo. Sin embargo, resultan también situaciones de conflicto que trastocan la cultura organizacional y que, en ocasiones, provocan riesgos profundos de desintegración y pérdida de oportunidades de formación de nuevas lideresas. En este sentido, cuatro de las mujeres entrevistadas mencionan que las relaciones de poder entre algunas mujeres del grupo son “conflictivas y crueles”.

En el grupo he conocido otras mujeres, que ahora son mis amigas, juntas proponemos ideas y hemos tenido el apoyo de las demás [...] Pero a veces pasa que, como algunas ven que empezamos a notarnos un poquito más en el grupo y que nuestras ideas funcionan, empiezan hacer comentarios feos de nuestra persona que afectan nuestra reputación y nos trae problemas con nuestras familias. Pero como yo les digo a las demás, ya la gente que me conoce sabe cómo soy yo y no tienen que creer lo que dicen por ahí; ahora que si le creen más a los chismes, entonces no me conocen en realidad...
(Sara).

Lo anterior demuestra que al comenzar a destacar u ocupar posiciones de poder ciertas mujeres las que en ese momento tienen el poder acuden a estrategias descalificadoras, estableciendo buenas relaciones con mujeres que no les significan una amenaza de desplazamiento y que refrendan su posición. Así, al desconocer otros poderes y capacidades diferentes y complementarias se generan conflictos (Lagarde, 2003).

Al principio me afectaban los comentarios de las mujeres, decían que ando en la calle porque en mi casa no me quieren, pero lo que hago son gestiones y hasta ellas salen beneficiadas; son mujeres que inventan muchas cosas, pero no me hacen nada y ya no me afecta. Primero deberían de ver en que son buenas o ver qué capacidad tienen ellas y después hablar... (Isabel).

Este testimonio muestra la importancia que tiene el vivir un proceso individual de empoderamiento, “desde adentro”, más allá del colectivo, basado en la aceptación y el respeto hacia sí mismas, que conlleva el respeto y la aceptación de las demás (Rowlands, 1997). Este

proceso es identificado por la mayoría de las mujeres de nuestro estudio como la capacidad para consolidarse y superar obstáculos, demostrando que el autoconocimiento es indispensable y que ese paso previo resulta fundamental para asumir, fortalecer y consolidar un liderazgo, ya que conociendo las debilidades y los prejuicios propios se pueden comprender las limitaciones y tratar de compensarlas (Lamas, 1999).

A pesar de las amenazas que existen en la organización, las mujeres han logrado, a partir de diversas negociaciones, mantenerse unidas por varias razones: la convivencia social, el formar parte de un grupo organizado, el aprender nuevas formas de trabajo y, particularmente, el interés de obtener un beneficio económico.

Prefiero estar en el grupo aunque estén personas con las que no me llevo, porque así al menos tengo un apoyo. En cambio, si no estoy, me pierdo de mis beneficios y a todas nos conviene tener un dinero extra para ayudar a la casa... (Janet)

Este tipo de negociaciones a conveniencia entre las integrantes del grupo, de costo–beneficio, se ubica dentro del liderazgo transaccional, describiendo una relación de intercambio entre la líder y las integrantes. Tal fenómeno permite comprender cómo una lideresa ejerce y alterna diferentes tipos de liderazgos según las demandas de situaciones de entorno específicas y las expectativas de los miembros de la organización, combinando el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional (Avolio y Bass, 2004).

Habilidades y aptitudes desarrolladas

La mayoría de las mujeres de nuestro estudio reconocen que ser integrantes de un grupo organizado ha incrementado su autoestima. Esto, además de ser expresado, también es observable en las habilidades que han desarrollado para poder decir y defender sus ideas, revelando que se encuentran en un proceso de empoderamiento individual⁵⁸. Además, reconocen en otras mujeres sus aptitudes y habilidades para la organización e interlocución, y consideran que estos atributos son de suma positiva ya que estimulan a que exista una mejor integración del grupo.

Yo te puedo decir que en el grupo cada una tiene su participación. También te digo, que hay compañeras como Sara que saben decirles a las autoridades qué es lo que nosotras queremos, ella es buena para eso. Isabel es muy buena organizando las reuniones y llevando las relatorías de cada asamblea, en cambio yo me complico mucho... (Juana).

Igualmente, siete de las 17 mujeres entrevistadas, identifican en otras mujeres ciertas habilidades y aptitudes pero que consideran negativas para el buen funcionamiento del grupo. Estas habilidades se refieren a la creación de rumores, mentiras y chismes como lógica de control al interior del grupo, con el ocultar información acerca de la administración y distribución de los recursos e inclusive con la gestión de proyectos de beneficio individual utilizando el nombre del grupo.

⁵⁸ Según Rowlands (1997) el empoderamiento en la dimensión individual se manifiesta en la valoración del potencial como mujeres y en cambios en la conducta hacia el ejercicio de las capacidades. El núcleo es la confianza, la autoestima, el sentido para generar cambios, la dignidad y el sentido de ser.

Hemos cambiado varias veces nuestro comité, porque había compañeras en las que confiábamos pero hacían malos manejos del dinero del proyecto, sólo pensaban en su interés personal. Ahora elegimos una representante que nos informa cómo van los trámites de los proyectos y las necesidades que van saliendo.... (Karina).

Si bien los conflictos son inevitables entre las personas en un equipo de trabajo y no es posible eliminarlos, se debe aprender a manejarlos positivamente. Las diferencias identificadas por las mujeres acerca de las habilidades y aptitudes calificadas de buenas o malas, nos dan elementos para interpretar que el resultado de las relaciones entre las integrantes del grupo influye en el mejoramiento de la eficacia organizacional. Así, se distingue que las líderes “malas” buscan su propio beneficio echando mano de la manipulación y el engaño, mientras que las líderes “buenas” buscan el beneficio colectivo para lo cual no necesitan engañar ni manipular a las demás, evidenciando que la honestidad y la transparencia en las acciones son atributos de gran valor en una líder, coincidiendo con Fernández (2004), quien expresa que éstos son aspectos básicos para lograr la eficacia organizacional.

Gestión social y configuración de liderazgos

Como resultado de los procesos de trabajo y gestión colectiva se han establecido varios puentes de comunicación y colaboración con instancias y dependencias gubernamentales, destacando la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), el Instituto para el Fomento de las Artesanías del Estado de Tabasco (IFAT) y la Dirección de Desarrollo Municipal, además de la creación de redes de apoyo con otros grupos organizados. De acuerdo a los argumentos de las mujeres, estos

vínculos les han permitido ubicarse en espacios y oportunidades para transformar su realidad social en función del bienestar colectivo.

Desde el análisis de liderazgo, identificamos que en este grupo de mujeres rurales coexisten tres acepciones de liderazgo: ocho de ellas señalan que una líder es alguien “*que mueve gente*”, que tiene influencia política sobre un grupo de entre 80 a 100 personas, cinco de ellas mencionan que una líder es una persona que funge como representante social de un grupo de entre 5 a 15 personas para la gestión de diversos proyectos; y, las cuatro mujeres restantes, consideran que una líder es aquella persona que tiene el poder de convocar, organizar e influir a un grupo de personas para la gestión de diferentes apoyos y recursos. En definitiva, identifican que una líder es aquella persona que tiene la capacidad de influir sobre otras personas y que, a partir de un ejercicio organizado y basado en la participación, puede realizar gestiones para el beneficio común y con ello ejercer liderazgo político.

Aunque la mayoría de las mujeres participantes señalan que una líder tiene confianza y seguridad para expresarse y capacidad de gestión social y política, en el ejercicio de poder y la flexibilidad de encontrar los medios para lograr el bien común, distinguen varios estilos de liderazgo diferenciándolos por el patrón de conducta. En el ámbito político, las mujeres mencionan que en todos los niveles de organización (grupala, comunitaria y municipal) las líderes establecen negociaciones con sus seguidores ofreciéndoles beneficios específicos, tales como el desarrollo de proyectos, ofertas de trabajo, incluso dinero a quienes se comprometen en apoyarles con la promoción de sus propuestas o ejerciendo el voto a su favor para alcanzar un cargo de representación social.

Esta descripción se refiere a un tipo de liderazgo transaccional, practicándose como moneda de cambio continuamente en los procesos de organización y gestión social en la comunidad y provocando en sus seguidoras el auto interés inmediato (Mendoza *et al.* 2007).

¡Aquí olvídate!, si eres de un partido diferente al del presidente municipal, en lo que dure su representación no te va tocar ningún apoyo, porque todos van a ser para su gente, los que le apoyaron en la promoción del voto... (Roberta).

Si quieres participar en un grupo, tienes que negociar con la líder, ver qué es lo que ella te pide y qué es lo que tú estas dispuesta a dar, ya sea trabajo, documentos o apoyo hacia ella a cambio del beneficio del grupo... (Liliana).

Tal como menciona Valdés (2010) se puede apreciar que, en realidad, para este grupo de mujeres el liderazgo político ha perdido valor en la ciudadanía y es visto más como una carrera personal que como un proyecto colectivo de transformación social. La mayoría de las mujeres del colectivo mencionan que las personas que se dicen líderes se han distanciado de su problemática e incluso van perdiendo capacidad de representarlas, destacando la importancia que se le otorga a conocer los aspectos éticos y morales de la líder, ya que estos determinan la formación y actuación de las personas que trabajan con ella. Así, y en relación a lo establecido por Bass (1985) en el sentido de la importancia que tienen los aspectos éticos y morales en la configuración de liderazgos tanto de la líder como de las personas que trabajan con ella, las mujeres afirman que “*dependiendo de la líder será la formación del grupo, si es una persona deshonesto y corrupta sus seguidores son del mismo pensamiento y se sienten bien estando ahí*”.

Particularmente, ocho mujeres mencionan la existencia de negociaciones exclusivas dentro del grupo, las cuales tienen que ver con la lealtad y obediencia total que demuestran las integrantes del grupo para con la líder, a cambio de apoyos recibidos.

Mucho vemos que algunas mujeres, les digan lo que les digan y las traten como las traten en su grupo, aguantan y no deben ponerse en contra de la líder, porque ella tiene el poder de sacarlas. Cuando toca cambiar los comités, ellas tienen que votar por ellas mismas [por las líderes]. Son acuerdos pues... (Nayeli).

Esta situación evidencia cómo la líder maneja y controla a algunas mujeres del grupo a través de su posición y autoridad formal en la organización. Lo anterior puede tomar la forma de una recompensa contingente, siendo la líder quien define cómo deben de actuar sus integrantes y recompensarlas, o bien una administración por excepción activa, en la que la líder monitorea la actuación de sus integrantes y toma acciones correctivas si no actúan como sus aliadas (Bass, 1985).

En el ámbito social 11 de las 17 mujeres expresan que, durante su proceso de siete años de participación, reconocen liderazgo en cinco mujeres del grupo, ya que las consideran como personas que actúan de forma transparente y en concordancia con los valores y creencias grupales que mantienen, al tiempo que asumen que en ciertas gestiones se deben de tomar decisiones inmediatas y son las líderes quienes definen y clarifican las expectativas del grupo.

Siendo sincera, algunas veces entre todas decidimos qué vamos a hacer, pero otras dejamos que decida la representante ya que ella tiene más experiencia y conoce más y

puede reconocer qué nos conviene como grupo y hemos comprobado que han sido decisiones que benefician a todas... (Mary).

En otro sentido, las mujeres señalan que el liderazgo constituye la expresión de una comunidad de personas donde la líder dispone de un poder que ha sido otorgado colectivamente y no por la valoración aislada de atributos individuales. Esto confirma lo señalado por Lamas (1999), en cuanto a que el poseer ciertas cualidades innatas como la integridad y el carisma no garantizan por sí solas tener liderazgo.

Puedes tener buenas ideas y muchos planes pero eso no basta. ¡Claro que ayuda mucho que sepas expresarte!, pero si lo haces sola no tiene mucho impacto, tienes que tener un grupo que te apoye y sobre todo que te dé la oportunidad de representarlas y hacer las gestiones y sobre todo que confíen en ti ... (Lola).

Este grupo de mujeres, si bien reconoce a Sara, Isabel, Juana, Karina y Sandra como lideresas, les atribuyen diferentes estilos de liderazgo. Por un lado, las consideran lideresas por el hecho de haber logrado, a partir de la organización, incrementar la comunicación y el trabajo participativo, pero sobre todo por explorar nuevas oportunidades para la participación de las mujeres, ya sea en encuentros con otros grupos de mujeres o con la participación en foros de discusión y difusión de las actividades alcanzadas como grupo organizado tanto en su comunidad como en las comunidades cercanas. Específicamente en Sara e Isabel identifican el poder de convocatoria y la capacidad que tienen para organizar las propuestas de proyectos, a partir de la búsqueda de asesorías profesionales y el fácil uso de la palabra para comunicar lo que se desea alcanzar como grupo y como personas.

Siempre es importante que estemos todas para ver cuál será el siguiente paso que daremos como grupo; a veces faltan una o dos mujeres, porque tienen algún pendiente. Pero cuando falta Sara o Isabel, ahí sí que todas preferimos posponer la reunión, porque solas nos enredamos mucho, en cambio ellas tienen una visión más amplia de cómo podemos alcanzar ciertas metas. Ellas en su experiencia han desarrollado otras habilidades y nosotras estamos formándonos. Ellas nos motivan y ven que vayamos por buen camino... (Ramona).

Por otra parte, el reconocimiento hacia Sandra se refiere a la habilidad que tiene para identificar los espacios de oportunidad y crear canales de comunicación que se desprenden en nuevas colaboraciones a favor del colectivo. Distinguen su liderazgo como autoritario, puesto que su desempeño como líder es la de controlar al grupo a través de la posición y de la autoridad formal que tiene en la organización.

Sandra tiene un ojo especial para ver en cada relación una nueva oportunidad para crecer como grupo. Quién sabe cómo le hace, pero en cada asamblea nos llega con nombres de personas e instituciones que se dedican a apoyar proyectos con mujeres; no siempre éstas nos apoyan, pero sí nos guían y nos ayudan a identificar otras instituciones... (Lola).

Sandra es una líder que controla a su grupo, ya que maneja a su propio interés y no del grupo los beneficios, pero pasa porque las mujeres que están con ella le permiten y están conformes con ella, bien o mal es reconocida como líder y ha mantenido organizado su grupo... (Bertha).

Lo anterior se debe a que, por muchos años, el sistema político del país ha sido de tipo autoritario-paternalista, en donde el líder toma la mayor parte de las decisiones, auxilia a sus seguidores y justifica su acción. Normalmente está interesado en los resultados y si las personas cumplen, les muestra simpatía y comprensión entregando recompensas, de lo contrario son sancionadas o castigadas.

A Karina y Juana las identifican como mujeres con mucha experiencia en la resolución de problemas, sobre todo a nivel grupal. Reconocen en ambas la capacidad de negociación e interlocución al interior y exterior del grupo.

Karina tiene la capacidad para resolver problemas entre las compañeras, es conciliadora. Cuando hay discordia entre las compañeras las juntan y hablan de lo que les molesta y busca una solución para evitar que el problema afecte a las demás compañeras... (Lupita).

Juana es muy tranquila y muy sincera. Cuando aparecen chismes ella trata de aclarar la situación, porque dice que no debemos tener malos entendidos en el grupo, porque afectará nuestra imagen con el resto de la comunidad... (Emma).

Ese poder de negociación se aprecia al identificar las diferentes necesidades y deseos de las integrantes, y encontrar un punto en que se interrelacionen, logrando así un acuerdo con el que se satisfagan en el mayor grado posible las expectativas del grupo. Esta situación demuestra que negociar implica también reconfigurar un campo en el cual un colectivo social no puede imponerse por no ser hegemónico y, por lo tanto, debe considerar la posibilidad de perder algo para alcanzar otra cosa (Pitanguy, 1999).

La distinción hecha por las mujeres de Olcuatitán de estos cinco liderazgos deja ver que, aunque operan de diferentes maneras, todas desarrollan liderazgo y combinan el liderazgo transformacional y transaccional dependiendo de la situación, y que puede ser directivo o participativo (Bass, 1985; Peris, 1998).

Las cinco lideresas entrevistadas, señalan que durante los procesos de organización, gestión y ejecución de diferentes proyectos, las acciones desarrolladas han sido esencialmente las mismas: la organización de los grupos, las asambleas, las formas de tomar decisiones y la definición de las estructuras del grupo. En esta última, mencionan que aplican diferentes estrategias algunas veces recurren a la motivación e inspiración con el fin de crear en las integrantes la disposición para generar cambios y perseguir intereses comunes y, en otras ocasiones, establecen objetivos claros y recompensas variadas según el desempeño de las integrantes, es decir, un mecanismo de recompensa contingente.

Esta situación deja de manifiesto que las mujeres ejercen diferentes tipos de liderazgo según las demandas de situaciones específicas y las expectativas de las integrantes del grupo, confirmando lo expuesto por Avolio y Bass (2004) quienes señalan que los líderes combinan el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional. El comisariado ejidal y el delegado municipal, quienes fungieron como informantes de calidad, expresan que más que la existencia de liderazgos individuales, identifican liderazgos colectivos, debido a las gestiones y la puesta en marcha de distintos proyectos. Mencionan también que este grupo de mujeres ha desarrollado habilidades para expresarse y opinar en las reuniones y asambleas, así como generado a su paso un impacto a nivel grupal e influencia en otras mujeres.

Este grupo de mujeres sí que se han movilizado mucho, ya han formado varios grupos de mujeres y las invitan a participar en talleres, con la intención de que ellas vayan encontrando espacios de participación. Pero eso sí, si no están todas juntas son como las demás... (Moisés).

Por el contrario, la promotora de salud de la comunidad, reconoce liderazgos individuales y que, a pesar de tener personalidades diferentes, comparten la capacidad de interlocución y de gestión social, destacando el interés y compromiso que tienen para buscar transformar su realidad y propiciar la creación de espacios que permitan la participación del resto de las mujeres de su comunidad.

Resulta interesante señalar que la mayoría de las mujeres del grupo, señalan que el liderazgo es también heredado por las familias, explicando que las personas que tienen experiencia en la participación social y política y que se han destacado por un ejercicio de poder honesto y transparente son reconocidas como líderes comunitarias y éstas comparten y heredan a sus hijos el estatus de liderazgo, suponiendo que estos nuevos líderes configuran sus liderazgos bajo los mismos valores éticos y morales que sus padres y familiares.

Asimismo, mencionan que la diferencia entre los liderazgos femeninos y masculinos es la rápida adaptabilidad al cambio y la capacidad que tienen las mujeres para tomar decisiones en situaciones adversas, considerando las situaciones que pudieran afectar a la familia y la sociedad.

CONCLUSIONES

Los procesos de organización, participación y gestión con diferentes actores sociales académicos y de gobierno con los que se ha relacionado el grupo de 17 mujeres estudiadas durante siete años, en Olcuatitán, Nacajuca, les ha permitido identificar que el trabajo grupal es la base del liderazgo y expresar que lo fundamental es contar con un grupo que respalde las decisiones tomadas y presentadas en las propuestas grupales.

El grupo de mujeres chontales dan un sentido cualitativo a la caracterización de una líder y señalan que el liderazgo constituye la expresión de una comunidad de personas, donde la líder dispone de un poder otorgado colectivamente, tiene la capacidad de influir sobre otras personas a partir de un ejercicio organizado y basado en la participación, y puede realizar gestiones para el beneficio común, llegando con ello a ejercer liderazgo político. Identifican la organización y la unidad como factores que ayudan a la configuración de liderazgos y construcción de estrategias colectivas para lograr una mejor gestión social, confirmando la importancia que estos elementos tienen tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización.

Un hallazgo importante, sin duda, fue la construcción del liderazgo desde la perspectiva de género, ya que las mujeres chontales confirman, a partir de sus testimonios, que si bien el liderazgo femenino comparte atributos del liderazgo masculino tales como la alta autoestima, responsabilidad, honestidad, transparencia y motivación que ejercen para con su grupo, señalan también una clara diferencia en la adaptabilidad al cambio y la capacidad que tienen las mujeres para tomar decisiones en situaciones adversas, considerando las situaciones que pudieran afectar a la familia y la sociedad, aspecto que si bien no esta fuera del esquema de liderazgo masculino, no se observa tan claramente como en las mujeres. Lo anterior muestra que, ante la comunidad

chontal, las mujeres líderes son reconocidas más independientes económicamente y capaces de ocupar mayores responsabilidades en la esfera productiva y social, lo que a su vez posibilita elevar su autorealización al margen de la maternidad y la familia, tal como lo señalan Gandol y Rivas (2005).

Se expresa que una cultura organizacional basada en una actitud cordial, respetuosa, tolerante y con disponibilidad al diálogo y escucha, son valores y normas que motivan la aceptación y la participación social de las mujeres. Sin embargo, el fenómeno del chisme y los conflictos como mecanismos de control social, constituyen una amenaza constante que trastoca esa cultura, impidiendo que algunas mujeres desempeñen papeles clave y se definan sólo como seguidoras, generando mayores riesgos como la desintegración y la pérdida de oportunidades de formación de nuevas lideresas.

Si bien se reconocen a cinco lideresas en el grupo, se atribuyen diferentes estilos de liderazgo. A partir de las aportaciones de cada una de las 17 mujeres y los informantes de calidad participantes de este estudio, se desarrollan de una mezcla de liderazgos transformacional y transaccional, los cuales se ejercen dependiendo del tema y de la oportunidad en la que se encuentren. El liderazgo de tipo transformacional se acompaña de rasgos de empoderamiento individual y colectivo (Rowlands, 1997), expresado en la elevación de la autoestima, la confianza, la seguridad que se alcanza en el trabajo participativo, la gestión y la puesta en marcha de diversos proyectos y, sobre todo, en la exploración de nuevas oportunidades para la participación de las mujeres, estimulando individual e intelectualmente y produciendo efectos en las actitudes, comportamientos y valores del resto de las mujeres del grupo. El liderazgo de transaccional expresado en diferentes tipos de

negociaciones entre la líder y las integrantes del grupo, con la finalidad de que los intereses de ambas coincidan, observándose claramente una relación de costo–beneficio (Bass, 1990).

A partir de los datos construidos en la investigación se enriqueció el modelo de Bass (1985), con el reconocimiento del liderazgo heredado, que supone la formación de nuevos líderes bajo valores éticos y morales construidos y comprobados en la experiencia comunitaria con los padres y familiares.

El desarrollo de liderazgos individuales y colectivos, demuestra que las 17 mujeres estudiadas aunque poseen personalidades diferentes, comparten el interés y compromiso para buscar transformar su realidad y propiciar la creación de espacios que permitan la participación del resto de las mujeres de su comunidad; el reto consiste en establecer e impulsar una participación de las mujeres con dinámicas descentralizadoras que generen políticas de acercamiento, permitiendo la configuración de liderazgos femeninos, pero sobre todo que mantenga una visión clara de hacia dónde se quiere llegar, motivando e inspirando el empoderamiento y liderazgo de las mujeres y, con ello, la transformación social, política y cultural de la sociedad, como lo propusiera Lamas (1999).

BIBLIOGRAFIA

AMORÓS, CELIA. 1990. *Mujer: Participación, cultura política y estado*. Ediciones la Flor. Buenos Aires.

ANTONAKIS, JOHN, CIANCIOLO, ANNA, y ROBERT STERNBERG. 2004. *The nature leadership*. Thousand Oaks Sage publications.

- AVOLIO, BRUCE, y BERNIE M. BASS. 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden.
- BASS, BERNIE M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York. The Free Press.
- _____. 1990. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Nueva York. Free Press.
- BONFIL, PALOMA, BARRERA, DALIA e IRMA AGUIRRE. 2008. Participación y liderazgos de las mujeres en el movimiento indígena. En *Los espacios conquistados: participación política y liderazgo de las mujeres indígenas en México*. Bonfil S, P., Barrera B., D. e I. Aguirre P. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Pnud). México D.F. 123-132 pp.
- ENRÍQUEZ M., MONICA. A., KAUFFER M., EDITH., TUÑÓN P., ESPERANZA. y LORENA SOTO P. 2003. *Proyecto productivo para mujeres: discurso y experiencia*. Revista Convergencia. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca México. Mayo-Agosto No. 32. 111-142 pp.
- FERNÁNDEZ Z., PATRICIA. 2004. *Liderazgo en la cooperativa "pimienta Jotiquetz" un estudio de caso en Copainalá, Chiapas*. Tesis de Maestría en Ciencias en Recursos Naturales y Desarrollo Social. El Colegio de la Frontera Sur. 46 pp.
- FISHER, HELEN. 2000. *El primer sexo: las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo*. Tauros. Madrid.
- GANDOL M., ISABEL M. y KIRENIA, RIVAS G. 2005. *Sobre el liderazgo femenino y el enfoque de género en la construcción*. Folletos Gerenciales. Agosto, Vol. 9 (8): 39-49.
- GAYÁN J. TATIANA. 2005. *Liderazgo en la teoría, en la ética y en la mujer*. RRHH Magazine. Boletín No. 78. Barcelona. 50-54 pp.

- HERNÁNDEZ, ANA M. 2006. *¿Son las mujeres diferentes a los hombres en el ejercicio político?*. El Cotidiano. Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco. D.F. Septiembre-octubre año/vol. 21, No. 139. 41-49 pp.
- HUAYLUPO A., JUAN. 2007. *El liderazgo: un poder relativo*. Revista de Ciencias Sociales (Cr). Universidad de Costa Rica. Sin mes, Vol. I, No. 115,103-124 pp.
- LAGARDE Y DE LOS RÍOS, MARCELA. 2003. *Nueva ética para nuevos liderazgos: el feminismo y la mirada entre mujeres*. Seminario Internacional sobre liderazgo y dirección de mujeres. Poder y empoderamiento de las mujeres. Valencia, España. 1-10 pp.
- LAMAS, MARTA. 1999. Feminismo y liderazgo. En *Mujeres al timón, más allá de el Cairo y Beijing: Fortaleciendo las habilidades de las ONG en América Latina*. Marlene Libardoni, Vera L., Soares, Marta Lamas, Patricia Mercado, Elena Tapia, Guacira C. de Oliveira, Gina Vargas, Cecilia O. y Celeste Cambria. The Ford Foundation. 29-49 pp.
- LEWIN, KURT; LIPPITT, RONALD y RALPH K., WHITE. 1939. *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, Journal of Abnormal and social Psychology, 10: 271-301 pp.
- MENDOZA M., IGNACIO A., ORTÍZ A., MAÍA F. y HÉCTOR C., PARKER R. 2007. *Dos décadas de investigación y Desarrollo en Liderazgo Transformacional*. Revista del Centro de Investigación. Universidad la Salle. Enero-Julio Año/vol. 07 Número 027. Universidad La Salle, Distrito Federal. 25-41 pp.
- MENDOZA T., MARTHA R. y CAROLINA, ORTIZ R. 2006. *El liderazgo transformacional: dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas Volumen X IV - No. 1, Junio de 2006.118 - 134
- MIDGLEY, JAMES. 1995. *Social Development: The Developmental Perspective in Social Welfare*, Londres, Sage, 8.

- PITANGUY, JACQUELINE. 1999. Negociación y discurso. En *Mujeres al timón, más allá de el Cairo y Beijing: Fortaleciendo las habilidades de las ONG en América Latina*. Marlene Libardoni, Vera L., Soares, Marta Lamas, Patricia Mercado, Elena Tapia, Guacira C. de Oliveira, Gina Vargas, Cecilia O. y Celeste Cambria. The Ford Foundation. 129-141 pp.
- PERIS P., ROSANA. 1998. *El Liderazgo Organizacional: un acercamiento desde las Teorías Implícitas*. Tesis de doctorado en Psicología, expedido por la Universitat Jaume I de Castellón. 362 pp.
- RAMOS M., DORA E., TUÑÓN P., ESPERANZA, PARRA V., MANUEL y EMMA, ZAPATA M. 2005. *Liderazgo femenino en una localidad maya de Chiapas. Un examen desde las teorías del habitus y del actor-red*. Estudios sociológicos XXIII (68): 485-513 pp.
- ROWLANDS, JO. 1997. *Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras: un modelo para el desarrollo*. En M. León (Comp). Poder y empoderamiento de las mujeres, TM Editores, Colombia.
- SÁNCHEZ M., MARITA y JULIAN, LÓPEZ Y. 2008. *Poder y liderazgo de mujeres responsables de Instituciones Universitarias*. Revista Española de Pedagogía. Mayo-agosto Año LXVI (240):345-364.
- SHAW, MARVIN E. 2004. *Dinámica de grupo: psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Herder. Barcelona 299-332 pp.
- TAYLOR, STEVE J. y ROBERT, BOGDAN. 1996. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona, España. 343 pp.
- ULRICH, DAVID; ZENGER, JACK y NORM, SMALLWOOD. 1999. *Liderazgo basado en resultados: cómo fortalecer el negocio e incrementar utilidades*. Normal S.A. Harvard Business School Press. Colombia. 260 pp.

VALDÉS, TERESA. 2010. [*El Chile de Michelle Bachelet ¿género en el poder?*](#). Latin American Research Review, Vol. 45, 248-273,

WEBER, MAX. 1984. *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica. México. 1237 pp.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES

El análisis de los procesos de empoderamiento es una estrategia eficaz que posibilita discutir las necesidades de las mujeres para constituirse en sujetos y agentes sociales de cambio y configurar espacios de reflexión, formación y adquisición de poder con la intención de influir en la construcción de estrategias de interés y beneficio social.

En este estudio encontramos que los criterios de edad, estudios realizados, estado civil y ocupación no son determinantes para que se vivan procesos de empoderamiento, ratificando lo expuesto por Townsend *et al.*, (2002) en el sentido de que el empoderamiento no es un bien que se pueda donar sino, por el contrario, es un proceso dinámico donde las personas son protagonistas de sus propios esfuerzos individuales y colectivos.

En este sentido, la participación y gestión de las mujeres estudiadas en distintas actividades y formas de organización durante siete años, tales como el diseño y desarrollo de proyectos productivos y de capacitación técnica, participación en foros y redes de desarrollo social estatal y municipal, promoción de estrategias de organización comunitaria, establecimiento de redes de colaboración e intercambios de experiencias entre mujeres campesinas, les ha generado condiciones de posibilidad para analizar y comenzar a transformar su realidad social, a partir del desarrollo de procesos psicológicos y la potenciación de ciertas habilidades como la capacidad de analizar y expresar sus ideas, organizar el tiempo personal e interactuar fuera del hogar, aspectos

que permiten la construcción de identidades colectivas entre las mujeres y que se expresan en cambios que presentan factores impulsores e inhibidores de su empoderamiento.

En el ámbito individual, de las relaciones cercanas y colectivas, los factores que actúan como impulsores de los procesos de empoderamiento coinciden, destacando el incremento en la autoestima, la confianza y seguridad para decidir, hacer y expresar sus ideas y la capacidad de influir en nuevos espacios y apoyar a los y las demás. Por su parte, la violencia, el machismo, la ausencia de derechos de hacer y de libertad para decidir, son definitivamente aspectos que inhiben el empoderamiento y que fueron señalados por las mujeres de *Pitzilan* como constantes en sus vidas. Cabe destacar que en la dimensión de las relaciones cercanas, estas prácticas suelen tener un impacto significativo en otros aspectos de la vida de las mujeres, de sus hijos y familiares, con afectaciones negativas tanto materiales como en su desarrollo psicológico, dificultando la emergencia de rasgos de empoderamiento.

Destaca particularmente que en la reflexión y análisis de las dimensiones de las relaciones cercanas y colectivas, encontramos como factores impulsores la habilidad, la capacidad y la movilidad que han alcanzado las mujeres estudiadas como colectivo para transformar su realidad local. Se observan así muchas coincidencias entre ellas, ya que señalan que la organización y participación colectiva ha sido su oportunidad para hacer valer su voz y expresar su propia palabra y opinión en la construcción de propuestas de proyectos comunitarios.

Por otro lado, encontramos que la aparición del conflicto y el chisme son aspectos inhibidores trascendentes que se presentan en la vida de las mujeres y en los procesos de diálogo y negociación. En este caso, el chisme se percibe como un fenómeno que es peligroso, inevitable y que se encuentra profundamente arraigado en las formas cotidianas de comunicación, indicando que siempre juegan un papel importante en la interacción de las personas, ya sea como parámetro de comportamiento o como indicador de conflictos y de rupturas al interior de las relaciones sociales (Chávez *et al*, 2007).

Para las mujeres chontales estudiadas el liderazgo constituye la expresión de una comunidad de personas, donde quien lo posee dispone de un poder otorgado colectivamente, tiene la capacidad de influir sobre otras personas a partir de un ejercicio organizado y basado en la participación y puede realizar gestiones para el beneficio común, este tipo de prácticas también tienen repercusiones en el ámbito del liderazgo político. Se reconoce el desarrollo de una mezcla de liderazgos de tipo transformacional y transaccional, los cuales se ejercen dependiendo del tema y de la oportunidad en la que se encuentren las mujeres, confirmando lo señalado por Bass (1985).

Un hallazgo importante, sin duda, fue la construcción del liderazgo desde la perspectiva de género, ya que las mujeres chontales confirman que si bien el liderazgo femenino comparte atributos del liderazgo masculino tales como la alta autoestima, responsabilidad, honestidad, transparencia y motivación que ejercen para con su grupo, señalan también una clara diferencia en la adaptabilidad al cambio y la capacidad que tienen las mujeres para tomar decisiones en situaciones adversas, considerando las

situaciones que pudieran afectar a la familia y la sociedad, aspecto que si bien no está fuera del esquema de liderazgo masculino, no se observa tan claramente como en las mujeres.

Cabe destacar que el grupo de mujeres chontales de Olcuatitán reconoce otro tipo de liderazgo, el liderazgo heredado, el cual supone la formación de nuevos líderes bajo valores éticos y morales construidos y comprobados en la experiencia comunitaria de los padres y familiares. Este hallazgo enriquece el modelo referido de Bass (1985) y confirma que también se trata de una construcción cultural.

Por tanto, concluimos que si bien el empoderamiento y la configuración de liderazgos en las mujeres resultan útiles como parte de una estrategia político-social que busca integrar a las mujeres en las dinámicas y procesos de organización local, éstos no son en sí mismos la solución para lograr la inclusión de las mujeres en la construcción de políticas públicas, a menos que se aplique a una escala muy amplia ya que, como proceso social construido, no ofrece resultados predecibles ni fácilmente mensurables, sino que se trata de un proceso heterogéneo y no acabado que no necesariamente logra extraer a las mujeres de su contexto social.

El reto consiste entonces en establecer e impulsar una participación de las mujeres con dinámicas descentralizadoras que generen políticas de acercamiento entre los grupos sociales, los legisladores que elaboran las políticas públicas y los tomadores de decisiones, de manera que se permita la configuración de liderazgos femeninos que mantengan una visión clara de a dónde se quiere llegar, motiven e inspiren el

empoderamiento y liderazgo de las mujeres y, con ello, la transformación social, política y cultural de la sociedad, como lo propusiera Lamas (1999).

BIBLIOGRAFÍA CITADA

BASS, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York. The Free Press.

CHÁVEZ, M. E., VÁZQUEZ, V.; Y A. DE LA ROSA, “El chisme y las representaciones sociales de género y sexualidad en estudiantes adolescentes”, en *Perfiles Educativos*, Universidad Nacional Autónoma de México, año/vol. XXIX, número 115, 2007, pp 21-48.

LAMAS, M. 1999. Feminismo y liderazgo. En: *Mujeres al timón, más allá de el Cairo y Beijing: Fortaleciendo las habilidades de las ONG en América Latina*. Marlene Libardoni, Vera L., Soares, Marta Lamas, Patricia Mercado, Elena Tapia, Guacira C. de Oliveira, Gina Vargas, Cecilia O. y Celeste Cambría. The Ford Foundation. 29-49 pp.

TOWNSEND, J., ZAPATA, E., ROWLANDS, J. ALBERTI, P Y M. MERCADO. 2002. Contenido del empoderamiento: cómo entender el poder En *Las mujeres y el poder, contra el patriarcado y la pobreza*. E. Zapata, J. Townsend, J. Rowlands, P. Alberti y M. Mercado (eds.), 35-66. El Colegio de Posgraduados. Ed. Plaza y Valdés, México.



**EL COLEGIO DE LA FRONTERA SUR
COMITÉ DE ÉTICA PARA LA INVESTIGACIÓN**

San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, 2 febrero 2012
DG-CEI-O-036/12

MC Ana Rodríguez Luna
Estudiante de Doctorado
ECOSUR - Villahermosa
P R E S E N T E

Posterior a la revisión por parte del Comité de Ética para la Investigación (CEI) de su protocolo de investigación: "Procesos de empoderamiento y liderazgo en mujeres chontales de Olcuatitán, Nacajuca, Tabasco" y de la documentación que lo acompaña, el comité consideró que por ser una investigación de riesgo mínimo, por demostrar que mediante un proceso previo (desde 2004) garantizó la participación empoderada de las mujeres, que ha realizado un trabajo respetuoso, que pidió consentimiento informado de manera verbal y que en general demuestra una conducta ética, se exime la extemporaneidad de su solicitud. Por lo anterior expuesto y con base en el capítulo VI, artículo 20 del Reglamento del CEI de El Colegio de la Frontera Sur, el Comité en pleno dictaminó lo siguiente:

APROBARLO

Se extiende la presente para los fines académicos que requiera la solicitante.

Atentamente

M. en C. Rolando Timoco Ojanguren
Secretario Técnico del CEI

NOTA. ESTE DOCUMENTO AMPARA EL TRABAJO DE CAMPO DE LA ESTUDIANTE Y TIENE UNA VIGENCIA DE UN AÑO A PARTIR DE SU FECHA DE EXPEDICIÓN. PARA FINES DE PUBLICACIONES POSTERIORES AL TRABAJO DE CAMPO NO TIENE CADUCIDAD

ccp. Dra. Esperanza Tuñón Pablos (tutora)
ccp. Comité de Ética para la Investigación
ccp. Archivo

EL COLEGIO DE LA FRONTERA SUR

San Cristóbal Tapachula Chetumal Villahermosa Campeche
Carretera Panamericana y Periférico Sur s/n. Barrio de María Auxiliadora. CP 29290.
San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. Tel: (967) 674.9000. Fax: (967) 674.9021.
www.ecosur.mx etica@ecosur.mx