



**UADY**  
UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
DE YUCATÁN

# Revista de Economía

Facultad de Economía • Universidad Autónoma de Yucatán

## Empoderamiento y liderazgo en una cooperativa de mujeres indígenas en Chiapas Empowerment and leadership in an indigenous women's cooperative in Chiapas

Adriana Gómez Chico Spamer<sup>1</sup> Luz María Marín Aboytes<sup>2</sup> Armida Guerra Sánchez<sup>3</sup>

### Resumen

Durante siglos ha habido desigualdad de género en México, particularmente en comunidades indígenas, donde existe dependencia económica de las mujeres. Reportamos las formas de participación y expectativas de las socias fundadoras y de incorporación posterior en una cooperativa de mujeres formada por escisión de un emprendimiento mixto de economía social y solidaria. Analizamos el caso de Junpajal O'tanil, integrada por 96 mujeres tseltales, comparando diferencias en la percepción de las socias fundadoras y de incorporación posterior. Como hipótesis planteamos que este emprendimiento exclusivo de mujeres, donde participan activamente en la toma de decisiones, es un espacio que permite su empoderamiento y liderazgo, así como el equilibrio entre los trabajos de cuidado y las actividades generadoras de ingresos. Realizamos una visita de campo para obtener información de los cinco años desde el proceso de escisión hasta la fecha. Encontramos que la cooperativa de mujeres posibilita los elementos planteados en la hipótesis. Identificamos que la decisión de escisión está relacionada con la necesidad de participar en la toma de decisiones estratégicas. Concluimos que, en este caso, un espacio exclusivo de mujeres reduce los factores inhibidores del empoderamiento y liderazgo femeninos y puede ir llevando a la inclusión e igualdad sustantivas. Esta investigación cuasiexperimental puede contribuir al empoderamiento de mujeres de contextos similares, abriendo caminos de participación para su plena integración posterior. Contribuimos a llenar un vacío en cuanto a estudios sobre la igualdad de género en el contexto de los emprendimientos en comunidades indígenas.

**Palabras clave:** empoderamiento, liderazgo femenino, economía social y solidaria, toma de decisiones, economía del cuidado.

1- Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración, México. [adriana@parabox.mx](mailto:adriana@parabox.mx)

 ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2864-5656>

2- Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración, México. [Imarin709@gmail.com](mailto:Imarin709@gmail.com)

 ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9585-0932>

3- Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración, México. [armidaguerra@hotmail.com](mailto:armidaguerra@hotmail.com)

 ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5010-6979>

RECEPCIÓN: 28 de junio de 2023 ACEPTACIÓN: 29 de noviembre de 2023  
REVISTA DE ECONOMÍA: Vol. 41- Núm 102 ENERO A JUNIO DE 2024: Págs. 64-96

**Clasificación JEL:** J15; J16; J54, M10.

## Abstract

For centuries, there has been gender inequality in Mexico, particularly in indigenous communities, where women depend economically on men. We report forms of participation and expectations of the founding members and later joiners of a women's cooperative formed by splitting off from a social and solidarity economy entrepreneurship of male and female members. We analyze the case of the Junpajal O'tanil cooperative integrated by 96 Tseltal women, comparing differences in the perception of the founding members and those who joined later. Our hypothesis is that entrepreneurship exclusively formed by women, where they actively participate in decision-making, is a field that allows their empowerment and leadership, as well as the balance between caretaking tasks and income-related activities. During a field visit, we gathered information on the last five years from the splitting process to date. We find the women's cooperative makes the elements mentioned in the hypothesis possible. We identified that the decision to split off is related to the need to participate in strategic decision-making. We conclude that in this case, a women-only space can lower inhibiting factors for female empowerment and leadership, leading later to substantive inclusion and equality. This quasi-experimental research contributes to the empowerment of women from similar contexts, as well as to set grounds of participation for their full integration later. We contribute to filling a gap in studies on gender equality in the context of entrepreneurship in indigenous communities.

**Keywords:** empowerment, female leadership, social and solidarity economy, decision making, economy of care.

**JEL Classification:** J15; J16; J54, M1.

### 1. Introducción

En el contexto de la desigualdad de género que prevalece en México se ha hecho imprescindible el estudio de la toma de decisiones económicas de las mujeres, su empoderamiento y liderazgo, así como su relación con la economía del cuidado que recae principalmente en ellas. En el presente artículo, reportamos comparativamente las formas de participación y expectativas de las socias fundadoras y de incorporación posterior en una cooperativa de mujeres formada por escisión de un emprendimiento mixto de economía social y solidaria.

Los emprendimientos de economía social y solidaria han surgido como una alternativa económica que busca empoderar a las comunidades permitiendo a sus miembros tomar decisiones colectivas y compartir los beneficios de manera más justa (Valdés, 2014). En el caso específico de las mujeres indígenas, su participación en estos emprendimientos cooperativos representa un espacio de empoderamiento y reivindicación de sus derechos sociales, culturales y económicos. Estas mujeres enfrentan desafíos adicionales debido a las desigualdades estructurales arraigadas en la sociedad y a la discriminación de género y etnia que han enfrentado históricamente (Pautassi, 2013).

La toma de decisiones en una cooperativa de mujeres indígenas implica considerar no solo los aspectos económicos, sino también la dimensión del cuidado. Las mujeres indígenas que forman parte de la cooperativa Junpajal O'tanil, además de participar en la producción agroindustrial de cosmética artesanal y la producción de bordados, a menudo asumen roles clave en el cuidado de la familia, la comunidad y el entorno natural. Estos trabajos de cuidado pueden influir en la forma en que las mujeres participan en la toma de decisiones y en la manera en que conciben el bienestar individual y colectivo.

La toma de decisiones es un proceso intrínseco a la vida humana y juega un papel crucial en todos los aspectos de nuestra sociedad (Muñeton, Ruiz y Loaiza, 2017). Desde la economía hasta la política, las decisiones que tomamos afectan nuestra vida diaria y el curso de nuestro futuro. Sin embargo, es importante reconocer que la toma de decisiones no ocurre en un vacío, sino que está influenciada por una serie de factores, incluidos los contextos culturales, sociales y económicos en los que se desarrolla (Arévalo y Estrada, 2017). En este sentido, la economía del cuidado ha ganado relevancia como un marco teórico que aborda las relaciones económicas y sociales relacionadas con el trabajo de cuidado no remunerado, que históricamente ha sido llevado a cabo principalmente por mujeres (Laska *et al.*, 2008). Consideramos que esta perspectiva resalta la importancia de reconocer y valorar el trabajo de cuidado y la forma en que esto influye en la toma de decisiones.

La economía del cuidado nos invita a reflexionar sobre cómo reconocer y valorar estas tareas de cuidado en la toma de decisiones económicas, así como la manera en que se equilibran las demandas de cuidado con las necesidades económicas y de crecimiento personal de las mujeres indígenas en la cooperativa. El empoderamiento y liderazgo de las mujeres hacen posible la autogestión que permite que esto se lleve a cabo.

Nuestro interés es analizar de qué manera se da el empoderamiento, se ejerce el liderazgo y se balancean los trabajos de cuidado y las actividades propias de este emprendimiento exclusivo de mujeres. Partimos de la hipótesis de que este espacio, donde participan activamente en la toma de decisiones, permite su empoderamiento y liderazgo, así como el equilibrio entre los trabajos de cuidado y las actividades que generan ingresos.

Para llevar a cabo esta investigación cuasiexperimental, pues parte de un evento no controlado por la investigación, realizamos una visita de campo que permitió, por medio de entrevistas, cuestionarios y observaciones, obtener información de cinco años desde el proceso de escisión de la cooperativa hasta la fecha.

Este artículo contiene otras cuatro secciones. La segunda sección enmarca teóricamente la investigación; en la tercera, se presentan los procedimientos y datos para llegar a los resultados presentados en la cuarta sección y, finalmente, a las conclusiones y consideraciones para futuras investigaciones presentadas en la quinta sección.

## **2. Empoderamiento y liderazgo femeninos en emprendimientos de economía social y solidaria**

### **2.1. Emprendimientos de economía social y solidaria**

La economía social y solidaria se entiende como un conjunto de iniciativas económicas colectivas de producción, consumo, distribución y financiamiento, basadas en la gestión compartida,

y los principios de solidaridad, cooperación y gestión democrática. Consideramos importante distinguir a la economía social y solidaria del emprendimiento social. Al respecto, Sanz (2019) menciona que ambos coinciden en la búsqueda de solucionar problemas de grupos sociales en desventaja. Sin embargo, para la economía social y solidaria es necesario que los mismos grupos busquen solucionar sus problemas mediante una gestión cooperativa, democrática y autónoma. El emprendimiento social, en cambio, no pone el énfasis en quién soluciona dichos problemas, sino en la innovación y la búsqueda de sostenibilidad económica al hacerlo.

Existe una gran diversidad de problemáticas atendidas por la economía social. Entre ellas, destacamos las siguientes: inestabilidad y malas condiciones laborales; la exclusión de grupos vulnerables; el aumento en los precios de bienes y servicios que cubren necesidades básicas; la falta de capacidad para obtener la canasta alimentaria; el daño al medio ambiente, entre otros. La economía social y solidaria entiende al capital solamente como medio. Su fin es el bienestar de las personas y el medio ambiente (Camacho, Gómez y Ruiz, 2022).

Entonces, los emprendimientos de economía social y solidaria buscan transformar las relaciones de producción y distribución de manera que estén orientadas al bien común, con base en los principios ya mencionados y la sostenibilidad, en contraposición a la lógica de acumulación de capital propio del modelo empresarial tradicional. Se busca compaginar beneficios económicos y sociales (Sanz, 2019). La forma que más se adapta a la economía social y solidaria es la sociedad cooperativa, de la que forman parte personas (físicas o, según lo permiten las leyes de algunos países, jurídicas), que comparten intereses o necesidades socioeconómicas y se unen para realizar una determinada actividad económica (Favreau, Lachapelle y Lemay, 2001).

En congruencia con lo anterior, según la obra de Pieck, Vicente y Comunidad de Yomol A'tel (2019), los emprendimientos de economía social y solidaria parten de lo local, hablando de bienes de propiedad común y/o formas de organización colectivas que persiguen la viabilidad económica. Buscan impactar en el bienestar desde la perspectiva del “buen vivir” y consideran la formación continua de los socios como parte importante del modelo empresarial.

Estos emprendimientos tienden a fortalecer las economías locales al fomentar la producción y el consumo local, así como al establecer relaciones sólidas con proveedores y clientes de la zona (Laville, 2010), cuando esto es posible. Según Moulaert *et al.* (2013), tiene el potencial de generar un desarrollo más equitativo y sostenible, ya que prioriza la creación de empleo digno y la mejora de la calidad de vida de las comunidades locales. La colaboración y la formación de redes son elementos clave en la economía social y solidaria. Las organizaciones establecen alianzas estratégicas y colaboran entre sí para compartir recursos, conocimientos y buenas prácticas. Estas redes fortalecen la capacidad de los emprendimientos y fomentan la inter-cooperación (Estrada, 2018).

Caracciolo *et al.* (2017), recalcan que los medios de producción son colectivos, considerando la capacidad de trabajo organizada de manera cooperativa. Añaden que se busca una distribución de los resultados equitativa entre los integrantes, así como su autonomía en la toma de decisiones, considerando sus intereses y los de la comunidad. La economía social y solidaria se presenta como un enfoque de cambio que busca superar las limitaciones del modelo económico convencional. Se considera que los emprendimientos de economía social y solidaria contribuyen de manera importante al desarrollo sostenible por el papel central que juegan en ellos la solidari-

dad, la equidad y la sostenibilidad ejercidas en el modo de propiedad y de participación.

Los emprendimientos de economía social y solidaria, por principio, incorporan de manera equitativa tanto a las mujeres como a los hombres. La igualdad de género, según Benavente y Valdés (2014) es un objetivo fundamental en la promoción de sociedades justas y equitativas. Sin embargo, en las zonas indígenas, las mujeres enfrentan múltiples barreras y desafíos que dificultan su pleno empoderamiento y participación en la toma de decisiones, requisitos indispensables para el logro de esta igualdad (Pautassi, 2007).

Según la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (ONU, 2007), las mujeres indígenas deben disfrutar de todos los derechos humanos reconocidos universalmente, incluido el derecho a la igualdad de género. En el caso de mujeres en zonas indígenas existe una doble desigualdad, por un lado, en género y por el otro, en su origen étnico. Las zonas indígenas suelen estar arraigadas en tradiciones y normas culturales que pueden perpetuar la discriminación y la desigualdad de género. Es necesario reconocer y abordar estas barreras culturales para promover la igualdad de género en estas comunidades (CIDH, 2017). La lucha por la igualdad de género en las zonas indígenas requiere un enfoque integral, muy pocas mujeres indígenas con liderazgo son partícipes de la toma de decisiones, no obstante, ellas conducen procesos dentro de organizaciones locales y regionales, mixtas o de mujeres (Bonfil, 2012).

## 2.2. Empoderamiento

El concepto de empoderamiento a menudo se utiliza haciendo referencia a la mujer; sin embargo, puede aplicarse a cualquier grupo en situación de vulnerabilidad. El empoderamiento femenino es un proceso de transformación social que permite mejorar las capacidades de la mujer hacia el progreso del sistema al que pertenecen, reduciendo así la brecha de género existente (León y Batliwala, 1997). La Organización de las Naciones Unidas afirma que el progreso mundial hacia la igualdad de género no se refleja solo en los resultados obtenidos, sino también en las acciones de la sociedad a favor de una igualdad sustantiva (ONU Mujeres y SEGIB, 2018). De acuerdo con Rico y Gómez (2009), las mujeres son esenciales en el progreso social; sin embargo, su participación es desigual a la de los hombres en el ámbito público, del trabajo, del emprendimiento, entre otros.

Montero (2003) utiliza el término fortalecimiento como sinónimo de empoderamiento; sostiene que es “el proceso mediante el cual los miembros de una comunidad desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos” (Montero, 2003: 72). El empoderamiento también constituye una estrategia de transformación comunitaria. Rappaport (1981) se refiere al proceso personal, organizacional, y comunitario para adquirir o mejorar capacidades de control sobre asuntos de interés específicos. Esta es una definición suficientemente amplia que no da lugar a interpretaciones diversas en la práctica (Dalton, Elías y Wandersman, 2001).

Es posible generar espacios para el empoderamiento femenino a través de la concientización de la discriminación de género (Zapata *et al.*, 2002). El empoderamiento se refiere “al proceso por el cual aquellos a quienes se les ha negado la posibilidad de tomar decisiones de vida estratégicas adquieren tal capacidad” (Kabeer, 1999: 440). El empoderamiento femenino se nutre de la

educación; permite a las mujeres adquirir autonomía y asumir responsabilidad sobre sus propias decisiones. Las relaciones de género derivan de construcciones culturales, valores, y creencias asociadas al género y tienen efectos sobre el acceso y control desigual de recursos económicos (Lagarde, 2004; León y Batliwala, 1997; Moser, 1989).

Algunos factores inhibidores del empoderamiento femenino son los constructos sociales discriminatorios y la desigualdad en el poder decisorio y en la participación política, sobre todo en comunidades rurales (ONU, 2017). Asimismo, existen salarios bajos y el denominado trabajo invisible, que son las labores y cuidados del hogar considerados como una obligación natural de las mujeres (Montaño, Gaytán y Enríquez, 2018). La pobreza multidimensional (privación en materia de educación, salud, y nivel de vida) y un menor acceso a la tierra bloquean el empoderamiento de las mujeres.

El acceso a recursos económicos de manera autónoma no solamente es un aspecto crucial del empoderamiento femenino, sino un elemento sin el cual no puede alcanzarse la igualdad de género (Riaño y Okali, 2008). El empoderamiento femenino se relaciona también con el logro de competencias necesarias para transformar estructuras sociales y obtener la participación de las mujeres en donde antes se les negaba (Kabeer, 1997). Adquirir poder, tanto individual como colectivamente, transforma a la mujer de objeto en sujeto (Lagarde, 2004). De acuerdo con Delgado et al. (2010), esta transformación y ruptura, a veces dolorosa, de estructuras, no solamente modifica la identidad y el concepto en que la mujer se tiene a sí misma, sino también la forma de apreciar a los demás.

Al dotar de oportunidades a las mujeres, el empoderamiento femenino es considerado un medio para el desarrollo (Montaño *et al.*, 2018). Asimismo, el Banco Mundial (2011) señala que aumenta la eficiencia económica por medio de tres efectos: la eliminación de barreras para el acceso de las mujeres a la educación, lo cual aumenta su productividad; una mejor posición de las mujeres en su entorno social, lo cual tiene efectos en las nuevas generaciones familiares; y la igualdad de oportunidades a largo plazo, lo cual da lugar a sociedades más representativas e incluyentes.

En lo individual, el empoderamiento femenino fomenta capacidades sociales y humanas para superar la subordinación histórica de las mujeres a través de la toma de sus propias decisiones. En la medida en que las mujeres logran ser más autónomas en el acceso y dominio de recursos económicos, aumenta su participación en el mercado laboral (Buendía-Martínez y Carrasco, 2013; Delgado *et al.*, 2010; Lizana, 2014; Riaño y Okali, 2008). El bienestar de las mujeres mejora en sociedades donde son incluidas con las mismas oportunidades y cuentan con representación (Buendía-Martínez y Carrasco, 2013; Saraccini y Violeta, 2003).

El empoderamiento femenino no se restringe solamente a algunos ámbitos sociales. La equidad en la toma de decisiones, tanto de forma individual como colectiva, es uno de sus elementos esenciales. También lo son el acceso a la educación, la salud, el patrimonio y los recursos económicos; la libertad de movimiento, y la independencia personal. La participación laboral de las mujeres contribuye al cambio de estereotipos y la transformación de la cultura, pues fomenta su participación pública y la formación alianzas entre ellas (Lagarde, 2004; Lizana, 2014; Martínez, 2017; ONU Mujeres, 2013).

Según Lagarde (2004), la consecución de una sociedad fundada en la equidad de género requiere del empoderamiento femenino para transformar las estructuras de dominio masculino.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015), la igualdad de género y el empoderamiento femenino son prioritarios para lograr un desarrollo sostenible desde una dimensión económica y social. Al respecto, Casique (2010) observa que el empoderamiento femenino abarca el proceso y el resultado por medio del cual las mujeres pueden acceder a recursos intelectuales y materiales. Asimismo, el empoderamiento debe integrar la capacidad de la mujer de tomar decisiones basadas en tres factores: los recursos, la agencia, y los logros (Kaber, 1999). El empoderamiento estimula la participación social hacia el desarrollo de su autoconcepto. Esto incluye algunos atributos como son la competencia, madurez emocional, confianza en sí mismas, persistencia, empatía, y coraje (Singer *et al.*, 2002).

El empoderamiento femenino es crucial como estrategia en la lucha contra la pobreza. Montaña (2003) destaca que la pobreza genera vulnerabilidad y exclusión entre las mujeres y sus familias, ya que pone a la mujer en situación de desventaja en el acceso a oportunidades en comparación con los hombres pobres. La exclusión social representa para las mujeres la imposibilidad de participar libremente en los aspectos económicos, sociales y políticos. Durante el trabajo comunitario, el empoderamiento resulta necesario para el compromiso de los individuos con su colectivo social. La autogestión se construye con base en las fortalezas de las personas o grupos sociales y en sus capacidades de crecimiento. En este sentido, el empoderamiento se vincula estrechamente con el concepto de liderazgo, del que hablaremos ahora. Según Gibson y Donnelly (2001), los líderes generan cambio; afectan a otras personas más que a sus propios actos.

### **2.2.1. Empoderamiento de mujeres indígenas**

De acuerdo con Robinson, Díaz-Carrión y Cruz (2019), el acceso y control de los recursos por parte de las mujeres indígenas, así como su participación en la toma de decisiones a nivel personal, familiar y colectivo son elementos necesarios para su empoderamiento. La pertenencia a un grupo y el tejido de redes contribuyen a lograrlo. Las mujeres indígenas perciben y valoran su trabajo de manera distinta. La realización de actividades fuera del hogar les permite reconocer su autonomía y capacidad de decisión, contribuyendo así a su empoderamiento.

Otros autores resaltan que el proceso no lineal hacia el empoderamiento es particularmente complejo para las mujeres indígenas, cuya situación es de vulnerabilidad (Sosme y Casados, 2016). A pesar de que las mujeres se organicen colectivamente, avanzando así hacia su empoderamiento, es posible que a nivel personal o de las relaciones cercanas no suceda lo mismo o al mismo tiempo. Esto se debe a la dificultad para hacer frente a la forma arraigada de las relaciones con su entorno cercano. El empoderamiento puede experimentarse con distinta intensidad y temporalidad en sus tres dimensiones: la personal que tiene que ver con la autopercepción, la de las relaciones cercanas y la colectiva (Rowlands, 1997). Incluso puede haber una gran divergencia en la experiencia de empoderamiento en cada dimensión. No se puede hablar de un verdadero alcance del empoderamiento de las mujeres si el empoderamiento colectivo no va teniendo un impacto gradual en todas las dimensiones. Aunque son las mujeres indígenas quienes experimentan su propio empoderamiento, esto no sucede sin que también se produzca una transformación en el comportamiento de los hombres con quienes se relacionan. Por ejemplo, muchos de estos

hombres siguen siendo los encargados de otorgar o negar el permiso para que ellas participen en actividades fuera del hogar.

### 2.3. Liderazgo femenino

El liderazgo ocurre cuando un individuo incide en la motivación y/o las capacidades de los integrantes del grupo al que pertenece. Davis y Newstrom (2004) vinculan los conceptos de liderazgo y empoderamiento comunitario. Definen el liderazgo como “el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo, hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental del éxito de una organización y su gente” (Davis y Newstrom, 2004: 61). Por su parte, Burns (1978) lo define de manera general como un proceso de ayuda mutua entre seguidores y líderes.

En lo que respecta al liderazgo femenino, Loden (1987) y Fisher (2000) fueron las primeras autoras que abordaron el tema en el siglo XX. Observan el liderazgo femenino como una forma de conducción personal basada en la empatía, la orientación hacia las personas, la inteligencia emocional, la tendencia a la cooperación, la escucha activa, la capacidad de acción, la toma de decisiones, la conducción horizontal, la comunicación efectiva y la apertura al cambio. Definen el liderazgo femenino como la participación de las mujeres en diferentes áreas en donde ejercen una posición de poder y de toma de decisiones, dirigen grupos de trabajo y tienen la oportunidad de implementar propuestas y estrategias orientadas a un fin organizacional.

De acuerdo con Loden (1987), el liderazgo ejercido por las mujeres posee una naturaleza distinta del liderazgo masculino. Por su parte, McDonagh (2009) añade que los roles de género arraigados en la sociedad otorgan atributos maternos a las líderes, a pesar de que éstas han adoptado atributos masculinos en su liderazgo. Varios estudios al respecto indican que las mujeres adoptan un estilo de liderazgo transformacional (Eagly y Carli, 2003). De igual manera, se observa que las mujeres se orientan a un liderazgo más participativo e interpersonal que los hombres, a la vez que suelen conducirse con empatía, apoyo, y colaboración hacia el grupo que dirigen (Kellerman y Rhode, 2012).

Eagly y Johnson (1990) argumentan que las mujeres generalmente lideran de una manera más democrática y participativa, mientras que los hombres usan un estilo más autocrático o directivo. Bass y Avolio (1994) también observan el liderazgo femenino apegado al estilo transformacional. Villareal (2005) encontraron que las mujeres líderes dominaron el estilo de liderazgo transformacional, contra un estilo transaccional dominado por los directivos hombres. Villareal (2005: 115) plantea que las mujeres se centran en “las necesidades de las personas, la cooperación, el trabajo en equipo, y el desarrollo individual como meta para conseguir los logros organizacionales”.

Los valores, según Goleman (2001), llevan una relación estrecha con los estilos comunicativos entre el líder y la comunidad. Sostiene que las mujeres muestran características personales como capacidad de diálogo y escucha que les permiten interactuar con las personas y buscar un bien común. Para este autor, la mujer líder obtiene información del grupo escuchando ideas y propuestas además de construir confianza, respeto, y compromiso mutuo.

### 2.3.1. Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el rediseño que genera en las percepciones, valores, y aspiraciones de los integrantes de un grupo de trabajo. Bass *et al.* (1987) lo describen a través de cinco factores: la Influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, la consideración Individual, y la tolerancia psicológica. Según el autor, estos factores influyen directamente en la motivación de los seguidores para cumplir con los objetivos trazados y refuerzan su confianza al defender los intereses de la colectividad.

El liderazgo transformacional “ocurre cuando una o más personas se relacionan con otras de tal manera que los líderes y seguidores se elevan unos a otros a niveles más altos de motivación y moralidad” (Burns, 1978: 20).

De manera similar, Stewart (2006) caracteriza el liderazgo transformacional por la influencia sobre los ideales del grupo mediante el carisma, haciendo uso de palabras, lemas, y símbolos que generan inspiración. Los líderes transformacionales pueden influir en sus empleados a través del apoyo y la capacitación, el mejoramiento de los recursos personales y el facilitar las relaciones con los compañeros de trabajo (Ruiz Salazar, 2022).

### 2.3.2. Liderazgo democrático

El liderazgo democrático se ha establecido como una categoría relativamente novedosa surgida en el siglo XXI. Ramírez, Rincón y Prieto (2017), observan que los nuevos líderes buscan impactar a su comunidad fungiendo como agentes de cambio en la acción social y ocupándose del bienestar igualitario y justo. Por su parte, Contreras, Barbosa y Piñeros (2016) mencionan que a través de este tipo de liderazgo se logra la influencia de individuos, explorando objetivos establecidos e involucrando al equipo en el logro de metas; se toman decisiones responsables en conjunto con base en conocimientos y experiencia. Gijón (2016) afirma que estas prácticas vinculan habilidades cognitivas, interpersonales, constructivas e ideológicas. El análisis, la toma de decisiones, la iniciativa, la observación, la planeación, la resolución de conflictos, la adaptación, y la colaboración conforman los escenarios del líder, evitando su neutralidad.

Palomares (2016), por su parte, indica que el liderazgo democrático tiene la capacidad de estimular al grupo para que los integrantes se esfuercen por realizar sus actividades espontáneamente. El líder propone fomentar su propia honradez y la de aquellos quienes comparten su entorno. Para Maxwell (2016), este tipo de liderazgo desarrolla habilidades y destrezas personales y ambiciosas para lograr el éxito. Loya (2013) también alude a que la actitud de los dirigentes para cumplir sus metas optimiza el desempeño de técnicas y relaciones, generando entusiasmo en el logro de resultados. El liderazgo democrático es entonces un intento de influencia interpersonal basado en la comunicación. Sin embargo, existe una distribución desigual del poder entre líderes y miembros de una organización; aunque el líder influya en ellos, los subalternos no carecen de poder (Caballero, 2006; Robbins y De Cenzo, 2009).

De manera complementaria, Lussier y Achua (2016) resaltan que el líder democrático, promoviendo la participación en las decisiones, es el opuesto del autocrático. Coinciden con otros autores al señalar que, en este tipo de liderazgo, los empleados no requieren ser supervisados

estrechamente, pues son capaces de aunarse con el líder y entre ellos en el establecimiento de objetivos y actividades (Villareal, 2005; Molina, Pérez y López, 2016; Fernández y Quintero, 2017; Camacho et al., 2017). Gitman y McDaniel (2007) introducen otro matiz mencionando que en el liderazgo democrático se toman en cuenta las aportaciones y opiniones de los involucrados antes de tomar la decisión.

Dado que estamos analizando la gestión de una cooperativa, nos interesa destacar los atributos de un líder democrático que, según Daft (2007), son: aquel que delega la autoridad, fomentando la participación, generando respeto y obteniendo conocimientos de sus colaboradores. Coincidentemente, Bolívar y Guarro (2007) destacan que el liderazgo democrático es el cimiento de la unidad y valores comunes de toda organización. Además, ese tipo de liderazgo promueve la convergencia de puntos de vista, cuando existe diversidad de planteamientos y pluralidad de ideas, conduciendo a acuerdos.

Concordamos con Sarason (1974) al destacar en este enfoque el concepto de comunidad. Esto implica relaciones recíprocas e interdependientes que parten de la semejanza con los otros y brindan un sentido de pertenencia duradero.

### **2.3.3. Liderazgo colectivo**

El enfoque del liderazgo colectivo parte del nosotros, entendiendo al liderazgo como un fenómeno colectivo (opuesto a lo individual) que se distribuye o comparte entre diversas personas (algunas, muchas o todas) dentro de una organización. Se trata de un liderazgo plural que se ejerce en la práctica de manera colaborativa (Souza y Wood, 2022). Se habla de liderazgo compartido cuando excede el nivel individual, situándose al nivel de las interacciones sociales dentro de una organización. Modos diferentes de liderazgo, ejercidos por personas distintas, desde diversas posiciones de la organización, posibilitan una mejor búsqueda de soluciones a las problemáticas enfrentadas (Bolívar, 2000).

### **2.3.4. Liderazgo de mujeres indígenas**

Autores como Figueroa (2018) resaltan la importancia de dar visibilidad al papel que juega el liderazgo de las mujeres indígenas. Ellas han sido pieza fundamental para la transformación de su entorno. Al contar con espacios de diálogo y aprendizaje, obtienen habilidades que les permiten generar cambios que contribuyen a la custodia de derechos y a la reducción de la discriminación que las afecta. El tejido de redes es un elemento importante para el ejercicio de su liderazgo.

## **2.4. Economía del cuidado**

En Latinoamérica, la noción de "economía del cuidado" se deriva del importante "Debate sobre el trabajo doméstico" que tuvo lugar en la década de 1970. Este debate tenía como objetivo analizar la interacción entre el capitalismo y la división de roles basada en el género en el ámbito laboral. En este contexto, se reconocía que existía un grupo privilegiado compuesto por los hombres, y una clase subordinada que incluía a las amas de casa (Gardiner, 1997; Himmelweit, 1999).

Es importante comprender que la desigual distribución de trabajo doméstico basada en el género es fundamental para entender la posición subordinada de las mujeres y su inserción desventajosa en la esfera de la producción. En este contexto, el trabajo de cuidado, especialmente el no remunerado realizado dentro de los hogares, desempeña un papel fundamental al permitir que muchas personas puedan ingresar a la fuerza laboral. A diario, las mujeres en los hogares sostienen el funcionamiento de las economías al asegurar la "cantidad y calidad" de la fuerza laboral (Picchio, 2003).

Este trabajo diario, que permite al sistema económico contar con trabajadores disponibles todos los días, es fundamental. Sin embargo, es importante destacar que este trabajo permanece invisible, mientras que la oferta laboral se percibe como el resultado de una elección racional entre trabajo y ocio, determinada por las preferencias individuales y las condiciones del mercado laboral, principalmente los salarios. En este enfoque, no se considera ni el trabajo incorporado en esa fuerza laboral (en términos de cuidado, higiene, alimentación y descanso), ni el trabajo del cual se libera a los trabajadores al eximirlos de responsabilidades de cuidado hacia quienes conviven con ellos.

Como se ha mencionado, los trabajos de cuidado, considerados como una obligación natural de las mujeres, son uno de los factores inhibidores del empoderamiento femenino. Considerada en un sentido amplio, la economía del cuidado, también llamada trabajos de cuidado, se refiere a las actividades y prácticas sin las cuales es imposible la supervivencia cotidiana y reproducción de las personas en la sociedad. Incluye tanto el autocuidado, como el cuidado de otros: la limpieza del hogar, la compra y preparación de alimentos, entre otras. De igual manera, incluye la gestión del cuidado, es decir, la coordinación de horarios, traslados, etc., que hace posibles estas tareas. Todas estas actividades producen valor y benefician a los sistemas económicos. Así lo señalan López, Rodríguez y Heatley (2022) en su investigación realizada para Oxfam México.

El cuidado permite atender las necesidades de las personas dependientes, como los niños, las personas mayores, enfermas o con alguna discapacidad, así como de las que podrían auto proveerse (Rodríguez, 2015; Pautassi, 2013). Cuando los trabajos de cuidado no son remunerados, al interior de los hogares se decide la división del trabajo entre sus miembros considerando la atención de estas tareas y el trabajo fuera del hogar (Rodríguez y Marzonetto, 2015).

La forma en que está organizada la reproducción social, incluyendo los trabajos de cuidado, tiene un impacto en la desigualdad de las personas que los realizan. En la distribución de estas actividades, existe una desigualdad entre hombres y mujeres. Las mujeres, con relación a los hombres, dedican más tiempo al trabajo no remunerado, ya sea doméstico o de cuidados (Laska et al., 2008).

A partir de esta revisión de la literatura presentada en esta sección, podemos señalar que, de acuerdo con la naturaleza de la economía social y solidaria, el tipo de liderazgo que se ejerce es democrático y compartido, eliminando, o al menos reduciendo, la distribución desigual del poder que mencionan, como hemos señalado, algunos autores. Se trata de un liderazgo orientado no solamente al logro de resultados económicos, sino a la reproducción de la vida. Para realmente lograr estas características, requiere de la participación de las mujeres en condiciones de igualdad. Como se ha descrito antes, la invisibilidad de los trabajos de cuidado que realizan las mujeres inequitativamente es uno de los obstáculos para su empoderamiento.

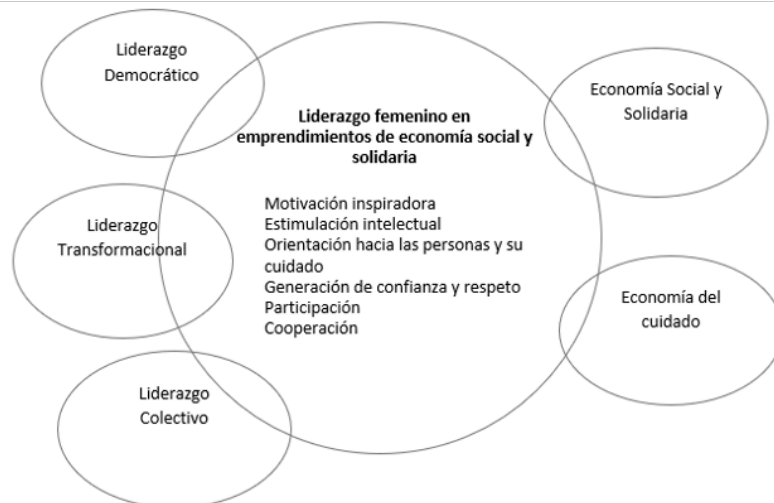
En la medida en que las mujeres están empoderadas, también pueden ejercer de mejor manera su liderazgo en el que destacan características como las que se han señalado: orientación hacia las personas, participación, cooperación, entre otras. Todo esto es no solamente congruente con la economía social y solidaria, sino necesario para ella. Al mismo tiempo, en la medida en que ejercen liderazgo, se siguen empoderando. Presentamos el cuadro 1 y la gráfica 1 como síntesis de la literatura aplicada al liderazgo femenino en emprendimientos de economía social y solidaria.

**Cuadro 1.** Características del liderazgo femenino en emprendimientos de economía social y solidaria.

| Característica del liderazgo                | Descripción   |
|---|---|
| Motivación inspiradora                      | Las líderes son capaces de comunicar la visión a futuro y convencen con sus palabras y ejemplo.                                       |
| Estimulación intelectual                    | Las líderes promueven el empoderamiento de todos para que surjan enfoques innovadores al solucionar los problemas.                    |
| Orientación hacia las personas y su cuidado | Las líderes reconocen la importancia de cuidar a las personas tomando en cuenta sus necesidades, escuchan, comunican y son empáticas. |
| Generación de confianza y respeto           | Las líderes son capaces de inducir confianza y respeto en el grupo.   |
| Participación                               | Las líderes toman las decisiones horizontalmente, en conjunto, con base en conocimientos y experiencia.                               |
| Cooperación                                 | Las líderes gestionan de manera compartida, actuando corresponsablemente para el logro de los objetivos.                              |

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 1.** Liderazgo femenino en emprendimientos de economía social y solidaria



Fuente: Elaboración propia.

### 3. Procedimientos y datos

#### 3.1. La cooperativa objeto de esta investigación

Junpajal O'tanil Armonía del Corazón (en adelante Junpajal O'tanil, o la cooperativa) es una cooperativa de mujeres dedicada a la cosmética artesanal, las plantas aromáticas (insumo para los aceites esenciales utilizados en la cosmética) y los bordados. Nigh (2011) señala que los textiles de los municipios tseltales y tsotsiles eran tradicionalmente una aportación de las mujeres a la vida normal de la familia. En concordancia, los bordados son una actividad que muchas mujeres ya realizaban. Sin embargo, se incorpora a la cooperativa de manera más reciente.

La cooperativa forma parte de Yomol A'tel, un grupo de emprendimientos de economía social y solidaria situado al norte de Chiapas. Las organizaciones que forman parte de Yomol A'tel cierran el ciclo económico completo desde la producción, generación de ingreso, reinversión y mejora en el consumo de las comunidades.

Yomol A'tel se ha desarrollado mediante una metodología participativa y creativa, con iniciativas que favorecen la preservación de la cultura, la dignidad humana y la justa convivencia social. Busca generar condiciones económicas justas y al alcance de las comunidades, mediante la agregación de valor y comercialización de productos de calidad, con el fin de mejorar el ingreso y consumo de las familias productoras, fortalecer los sistemas de trabajo comunitario y preservar la biodiversidad del ecosistema local. Esto se conoce en el lugar como "lekil kuxlejilil" o vida en armonía. El grupo está integrado por más de 350 familias tseltales, lo que lo hace actualmente el grupo indígena más numeroso de Chiapas, perteneciente a la familia maya. Los tseltales se definen a sí mismos como los 'Bats'il Winiquetic', los hombres verdaderos, o bien 'Pas C'altic Winiquetic', los hombres que hacen milpa, o maizal, el terreno donde se siembra y cultiva el maíz (Pieck *et al.*, 2019).

Dentro de Yomol A'tel, Ts'umbal Xitalha' es la cooperativa que integra a los productores de café y miel; Junpajal O'tanil se dedica a las actividades ya mencionadas; Comon Sit Ca'teltic se dedica a las microfinanzas; Bats'il Maya se encarga del tostado del café y su venta. La venta en bolsa y las cafeterías propias en universidades de Ciudad de México, Guadalajara y Puebla, operan bajo la marca Capeltic. Junpajal O'tanil se forma, por escisión, de la cooperativa Ts'umbal Xitalha'. El proceso de escisión se lleva a cabo paulatinamente, de 2018 a 2021. Actualmente, está integrada por 96 mujeres tseltales, socias productoras de 11 comunidades en cinco regiones (Chilón, Tzibute'el, Yaxwinic, Coquitel y Nuevo Progreso) del estado de Chiapas, al sur de México. Su marca comercial registrada tiene el nombre de Xapontic. La incorporación formal/jurídica de todas ellas está aún en proceso (Información obtenida en campo).

La cooperativa de mujeres, según la descripción que hace de sí misma, parte de lo local para construir alternativas económicas de mayor alcance territorial. Apuesta por la construcción colectiva con un enfoque de múltiples actores. Desde perspectivas feministas, las socias promueven la equidad/igualdad de género, contribuyen al empoderamiento y liderazgo de las mujeres y crean condiciones de trabajo digno. Generan capacidades de participación en la toma de decisiones, organización e incidencia para la construcción de autonomía. Buscan conservar y difundir prácticas de cuidado de la casa común. Incorporan la diversidad biocultural y ponen en práctica los saberes colectivos, ancestrales y tradicionales.

La existencia de una cooperativa exclusiva de mujeres, formada por escisión y donde participan activamente en la toma de decisiones, brinda la posibilidad de investigar el impacto que tiene esto en su empoderamiento y ejercicio de su liderazgo, así como en el equilibrio entre los trabajos de cuidado y las actividades generadoras de ingresos, tal y como lo plantea nuestra hipótesis.

### 3.2. Diseño y metodología de la investigación

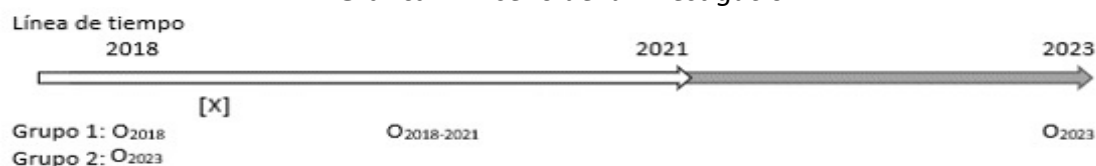
Esta investigación es cualitativa y cuasiexperimental. La diseñamos de manera que pudiéramos analizar si el evento de la formación de una cooperativa exclusiva de mujeres a partir de una escisión es la causa de su mayor empoderamiento y liderazgo, así como de un mejor equilibrio entre los trabajos de cuidado y las actividades de la cooperativa. Establecimos las observaciones para identificar cualitativamente si existe una correlación entre causa y efecto, si aparece el efecto después de la causa, si se dan cambios en el efecto al cambiar la fuerza de la causa y/o si se encuentra una explicación plausible del proceso de causalidad, de acuerdo con los elementos señalados por Gorard (2013) para poder realizar afirmaciones causales.

Se considera un experimento natural o cuasiexperimento cuando se da un tratamiento o intervención del que se pueden analizar los efectos. A partir de dicho tratamiento se forman grupos no aleatorios. La intervención no es controlada por el investigador, sino que se da de manera exógena (Kunstmann y Merino, 2008). De acuerdo con las características señaladas, la escisión del grupo del que formaban parte las mujeres, es decir, de la cooperativa Ts'umbal Xitalha' (en adelante "la cooperativa original"), puede ser considerada un tratamiento, intervención o fenómeno no controlado por nuestra investigación y a partir del cual se forman distintos grupos.

Planteamos como hipótesis que este emprendimiento exclusivo de mujeres, donde participan activamente en la toma de decisiones, es un espacio que permite su empoderamiento y liderazgo, así como el equilibrio entre los trabajos de cuidado y las actividades generadoras de ingresos. Lo primero es verificar si en la cooperativa escindida, una vez que las mujeres cuentan con un espacio formado exclusivamente por ellas, las socias participan activamente en el proceso decisorio. Si esto sucede, lo segundo es analizar cualitativamente si esto contribuye a su empoderamiento y liderazgo, ambos conceptos tomados en conjunto como variable dependiente de la participación activa en la toma de decisiones que se da en este entorno exclusivo. Finalmente, analizamos la relación entre el entorno exclusivo de mujeres y el equilibrio entre las tareas de cuidado y las actividades de la cooperativa.

Tomando en cuenta la secuencia de eventos, llevamos a cabo una observación en retrospectiva para identificar las razones por las que se tomó la decisión de escisión (2018). De igual manera, otra observación en retrospectiva para conocer el proceso de esa escisión y del establecimiento de la nueva cooperativa (2018-2021). Finalmente, realizamos otra observación sobre los efectos de la escisión, analizando la experiencia de las socias en el funcionamiento actual de la cooperativa y sus expectativas (2023). Los instrumentos para estas observaciones se describen más adelante. Este diseño se presenta en la gráfica 2.

**Gráfica 2. Diseño de la investigación**



Nota: El grupo 1 corresponde a las socias fundadoras y el grupo 2 corresponde a las socias de incorporación posterior. Las primeras dos observaciones se realizaron solamente con el grupo 1, pues es el único involucrado en la escisión y proceso de formación de la cooperativa. La [X] marca el tratamiento no controlado de la escisión. La temporalidad de las observaciones se refiere al momento sobre el que se recupera la información y no al momento en que se aplican los instrumentos.

Fuente: elaboración propia.

Observar a las socias de incorporación posterior de manera separada, nos permite, por un lado, analizar la escisión con diferente fuerza en términos cualitativos. Las socias fundadoras fueron actrices de la misma, por lo que puede decirse que la experimentaron con mayor fuerza. Por otro lado, la información proporcionada por las socias de incorporación posterior sirve como verificador de las prácticas actuales de la cooperativa y las expectativas. Consideramos que es posible que entre las socias fundadoras haya un sesgo conforme a las razones que tenían al tomar la decisión y participar en el proceso de escisión. En cambio, las socias de incorporación posterior están libres de ese sesgo y nos permiten conocer de mejor manera las prácticas de la cooperativa en cuanto a las variables relevantes, así como las expectativas.

El análisis de las expectativas es importante porque las prácticas de una organización son un proceso. No todo son prácticas consolidadas. Sin embargo, las expectativas suelen indicar que hay condiciones para lograr algo, aunque todavía no se haya logrado del todo.

### 3.3. Muestra

Para recabar los datos, realizamos una visita de campo del 7 al 11 de abril de 2023, reuniendo información de los cinco años ya mencionados. La visita se preparó con diálogos previos con algunas de las personas involucradas en la cooperativa. La muestra se describe en el cuadro 2.

**Cuadro 2. Muestra (número de personas)**

| Grupo                             | Muestra | Población |
|-----------------------------------|---------|-----------|
| Socias fundadoras                 | 10      | 37        |
| Socias de incorporación posterior | 12      | 59        |

Notas: La información sobre la población se verificó en actas en mayo de 2023.

Fuente: elaboración propia con información de campo obtenida del 7 al 11 de abril de 2023.

Las entrevistas se llevaron a cabo en tres de las 11 comunidades en las que hay socias de la cooperativa: Santa Cruz, Tzubute'el, y Chilón, la primera del municipio de Sitalá y las otras del municipio de Chilón. En Santa Cruz y Tzubute'el se invitó a todas las socias a participar en las entrevistas y cuestionarios. Sin embargo, por motivos logísticos (horario, posibilidad de llegar al lugar de las entrevistas, información al momento de nuestra llegada), no todas se presentaron. En Santa Cruz se presentaron siete de 13 socias, mientras que en Tzubute'el se presentaron ocho de 18. Hasta donde sabemos, en ningún caso hubo intención de no respuesta. A la cabecera municipal de Chilón, se invitó a algunas socias de las comunidades de Chalamchén, Yaxwinic, y Nichte'el de acuerdo con su disponibilidad para salir ese día de sus comunidades.

La dispersión de las comunidades y las limitaciones de transporte, entre otras, impidieron visitar todas las comunidades y lograr un mayor número de entrevistas. Las comunidades visitadas fueron elegidas en función de la visita de un grupo ajeno a esta investigación, programada en las mismas fechas nuestra visita de campo. Observamos diferencias en algunas características entre las mujeres socias fundadoras y socias de incorporación posterior, según se muestra en el cuadro 3.

**Cuadro 3. Características de las socias.**

| Grupo                             | Edad promedio (años) | Solteras (porcentaje) | No hablan español (porcentaje) |
|-----------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Socias fundadoras                 | 42                   | 70                    | 50                             |
| Socias de incorporación posterior | 30                   | 50                    | 67                             |

Nota: En Chiapas, de cada 100 personas que hablan alguna lengua indígena, 12 no hablan español, la lengua tseltal es la más hablada después del español. Según cifras del INEGI (2020), poco más de medio millón de personas hablan lengua tseltal, seguido de tsotsil.

Fuente: elaboración propia con información de campo obtenida del 7 al 11 de abril de 2023.

Dentro de los datos generales recopilados, cabe resaltar que las únicas dos socias con preparatoria terminada pertenecen al grupo de socias fundadoras. Solamente el 50% de las mujeres entrevistadas terminó la primaria y el 18% no fue a la escuela. Como se ha mencionado antes, en la cooperativa hay tres actividades a las que se pueden incorporar las socias: cosmética, plantas aromáticas y bordado. Las socias de incorporación posterior tienen la posibilidad de incorporarse a la actividad de cosmética solo si pertenecen a una de las comunidades originales, pues en las comunidades nuevas todavía no hay laboratorios para la realización de esta actividad.

### 3.4. Instrumentos

Diseñamos dos instrumentos ad hoc, conforme a los elementos de la hipótesis, para obtener la información relevante. El primer instrumento es semiestructurado con diez preguntas diseñadas como guía para realizar entrevistas en profundidad. Este instrumento se utilizó para las dos observaciones en retrospectiva. Las primeras preguntas exploran las razones de la escisión; las siguientes, los apoyos u obstáculos en el proceso de escisión, y las últimas, la organización de la nueva cooperativa. Al tratarse solamente de preguntas guía, no se consideró necesario validar el instrumento previamente, sino que se realizaron las aclaraciones necesarias durante el desarrollo de las entrevistas.

El segundo instrumento consiste en un cuestionario estructurado que contiene una mezcla de preguntas abiertas y cerradas. Las preguntas están encaminadas a conocer las razones de participación en la cooperativa; la forma en que organizan el tiempo en torno a las actividades de la misma; la participación en la toma de decisiones, así como las expectativas sobre la cooperativa. Para validar este instrumento, se pidió a la directora actual de la cooperativa, quien también es socia fundadora, revisarlo antes de su aplicación. Tras esta revisión, no se añadieron ni eliminaron preguntas, pero sí se hicieron ajustes a su formulación. Este instrumento se utilizó para la tercera observación de la que, precisamente por haberlo revisado, se excluyó a la directora.

Ambos instrumentos fueron diseñados en español; sin embargo, al momento de aplicarlos, fue necesario el apoyo de una persona en la traducción. A lo largo de la visita de campo contamos con cuatro traductores distintos. El cuadro 4 muestra cómo se aplicaron los instrumentos.

**Cuadro 4. Aplicación de instrumentos**

| Instrumentos                        | Entrevistadas / encuestadas (tipo y lugar)      | Forma de entrevista / cuestionario (individual o grupal) | Socias (número de personas) | Entrevistas / cuestionarios realizados sin traducción (número) |
|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|--|
| Entrevistas abiertas en profundidad | Socias fundadoras en Santa Cruz                 | Individual   | 1                           | 1  |
|                                     | Socias fundadoras en Santa Cruz                 | Grupal   | 3                           | 0  |
|                                     | Socias fundadoras en Chilón                     | Grupal   | 6                           | 0  |
| Cuestionarios                       | Socias fundadoras en Santa Cruz                 | Individual   | 3                           | 0  |
|                                     | Socias de incorporación posterior en Santa Cruz | Individual   | 3                           | 0  |
|                                     | Socias de incorporación posterior en Tzubute'el | Individual   | 8                           | 0  |
|                                     | Socias fundadoras en Chilón                     | Individual   | 6                           | 3  |
|                                     | Socias de incorporación posterior en Chilón     | Individual   | 1                           | 0  |

Fuente: elaboración propia con información de campo obtenida del 7 al 11 de abril de 2023.

A posteriori, nos dimos cuenta de que incorporar algunas otras preguntas hubiera facilitado profundizar en determinados aspectos relacionados con los efectos de la escisión y formación de la cooperativa. Por ejemplo, una pregunta en el segundo instrumento para saber si las socias de la cooperativa tienen familiares directos, hombres o mujeres, que formen parte actualmente de la cooperativa original o de otra de las figuras de Yomol A'tel y algunas preguntas complementarias en caso afirmativo, hubiera proporcionado elementos comparativos. Sin embargo, los instrumentos sí nos proporcionaron la información más relevante en torno a nuestro objetivo.

Como los instrumentos contienen preguntas abiertas, una vez levantados los datos, establecimos categorías que nos permitieran agrupar las respuestas y así organizar y presentar la información. En la siguiente sección presentamos, ordenados en dichas categorías, los resultados obtenidos en la visita de campo a partir de la información recabada con los instrumentos descritos.

#### 4. Resultados

Establecimos tres categorías relacionadas con los elementos de nuestra hipótesis para la presentación y el análisis de la información obtenida en campo, así como los resultados que se desprenden de esto. La primera es la participación en la toma de decisiones; la segunda, el empoderamiento y liderazgo, y, la tercera el equilibrio entre los trabajos de cuidado y las actividades de la cooperativa (generadoras de ingreso). Al final de esta sección incluimos algunos testimonios de las socias.

#### 4.1. Participación en la toma de decisiones

En las entrevistas semiestructuradas en profundidad, las socias fundadoras señalan como antecedente que las mujeres solían dedicarse a la casa y a la familia (especialmente a los esposos).

Adicionalmente, se dedicaban al café y la miel, pero todo eso no era visible. Frente a una propuesta que reciben de algunos estudiantes de servicio social, las mujeres se dan cuenta de que tienen el deseo de aprender cosas nuevas, interrelacionarse con otras mujeres y salir de su comunidad. Los hombres ya estaban organizados y ellas se sienten capaces de poder hacerlo. Así deciden empezar a producir jabones dentro de la cooperativa original de café y miel.

De acuerdo con lo señalado por las socias, existe una relación entre la falta de participación en la toma de decisiones estratégicas y la decisión de escisión. Al estar incorporadas en la cooperativa de café y miel, las mujeres identifican que no pueden (o no están empoderadas para) tomar decisiones de manera adecuada por los siguientes motivos:

- Los puntos relacionados con la producción de jabón se dejan al final de las asambleas de socios y a veces no da tiempo de abordarlos.
- No son las mismas mujeres quienes toman las decisiones, sino que están sujetas a lo que defina la mesa directiva, donde no se sienten suficientemente representadas. El liderazgo recae en los hombres.
- No se sienten escuchadas ni tienen la confianza para expresarse.

Las mujeres empiezan a expresar su inconformidad y preocupaciones entre ellas y especialmente a quien en ese momento estaba encabezando las actividades de producción de cosmética. En 2018, a partir de ello, se dialoga con las socias de cada comunidad (cinco comunidades en ese momento) sobre la posibilidad de separarse (escisión) y formar una nueva cooperativa. Someten a votación el llevarlo a cabo y se aprueba. Una vez tomada la decisión, las mujeres comunican a la asamblea de Ts'umbal Xitalha' que quieren separarse. El proceso de escisión se da de manera paulatina y les lleva tres años.

Las socias fundadoras explican que hubo un cambio a partir de la escisión y que actualmente la toma de decisiones de la cooperativa se lleva a cabo de la siguiente manera:

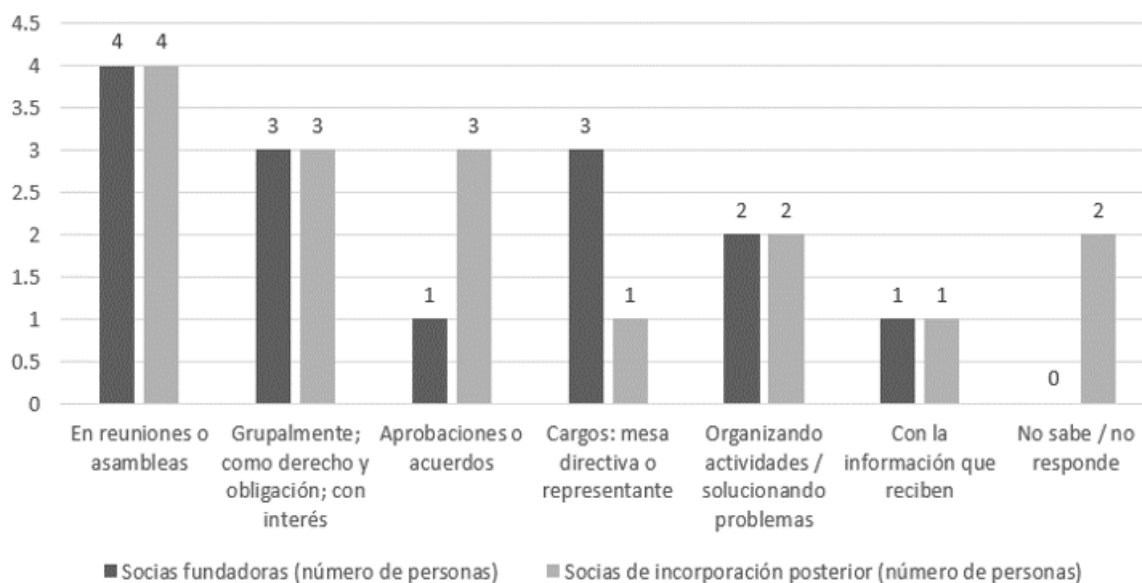
- Las decisiones operativas urgentes son tomadas por aquellas socias que forman parte del equipo directivo y organizativo (actualmente dos) con el apoyo de la experta en producción, quien actualmente está contratada como consultora.
- Las decisiones operativas menos urgentes son tomadas por el núcleo de la mesa directiva, integrada por seis mujeres.
- Las decisiones estratégicas e importantes (por ejemplo, el cambio de mesa directiva o de dirección o una aportación adicional para construcción) se toman a nivel de asamblea. Esto puede suceder de dos maneras distintas:
  - o Cuando es posible esperar a la próxima asamblea anual, la decisión se toma una vez que están reunidas todas las socias.
  - o Cuando no es posible esperar, se hace llegar la información a todas las socias a través de la mesa directiva completa, que incluye dos representantes de cada comuni-

dad. Las representantes hacen la consulta en la comunidad y comunican la decisión a la mesa directiva.

Las decisiones que no son tomadas por la asamblea se informan a todas las socias de manera constante a través de las representantes de cada comunidad. Cabe señalar también que más del 50% de las socias de incorporación posterior entrevistadas habían formado parte de otra cooperativa o habían desempeñado otra actividad laboral. Algunas de ellas señalan que identifican diferencias entre esa experiencia previa y su actual participación en la cooperativa. Mencionan, por ejemplo, que en las otras organizaciones no recibían información sobre su trabajo y en algunos casos tampoco recibieron los pagos.

Las socias de incorporación posterior no experimentaron el cambio en el nivel y forma de participación en la toma de decisiones; sin embargo, también ellas afirman que actualmente participan en este proceso. El 100% de las socias afirman participar en las decisiones de la cooperativa. Para verificar esta declaración, se les preguntó adicionalmente de qué manera participan. Solamente dos de ellas no saben o no responden. Las demás señalan las siguientes formas (no excluyentes entre ellas) de participación:

**Gráfica 3.** Formas de participación en la toma de decisiones de la cooperativa



Fuente: elaboración propia con información de campo obtenida del 7 al 11 de abril de 2023.

Como muestra la gráfica 3, las formas más mencionadas de participación son las reuniones o asambleas como espacios de decisión, así como el aspecto grupal o democrático de las decisiones. La principal diferencia encontrada entre lo que señalan las socias fundadoras y las de incorporación posterior respecto de la participación, es que las fundadoras ejercen la participación en cargos de la mesa directiva o como representantes de comunidad, mientras que las de incorporación

posterior destacan las aprobaciones que se llevan a cabo mediante votación y los acuerdos a los que se llega. Como ejemplos, mencionan la aportación monetaria que debe realizar cada socia para la construcción de instalaciones en Chilón y la aprobación de la realización de entrevistas para esta investigación. Esta diferencia parece indicar que los cargos actualmente están ocupados principalmente por socias fundadoras, pero las socias de incorporación posterior tienen voz y voto y podrían ocuparlos más adelante.

Como primer resultado, de acuerdo con la evidencia encontrada, podemos afirmar que las dificultades enfrentadas por las mujeres para participar activamente en la toma de decisiones en la cooperativa original fueron la razón que las llevó a tomar la decisión de escisión para formar una cooperativa únicamente de mujeres. Actualmente, las mujeres participan de manera activa en ese proceso.

Esto es consistente con lo que hemos mencionado antes acerca de que el contexto afecta la toma de decisiones (Arévalo y Estrada, 2017). Tal y como menciona Pautassi (2007), las mujeres en zonas indígenas enfrentan barreras y desafíos que dificultan su participación en la toma de decisiones. En este caso, a pesar de formar parte de un emprendimiento de economía social y solidaria donde lo propio es que los miembros (incluidas las mujeres) tomen decisiones colectivas y compartan los beneficios de manera más justa (Valdés, 2014), las mujeres no lograban participar activamente en la toma de decisiones de la cooperativa original. Tras la escisión, el espacio exclusivo de mujeres les permite aquello que antes no sucedía.

## **4.2. Empoderamiento y liderazgo**

En 2021 se constituyó legalmente Junpajal O'tanil como sociedad cooperativa de producción rural de responsabilidad limitada de capital variable, con 37 socias y una mesa directiva integrada por seis de ellas. Antes de eso, desde que las mujeres se percibieron capaces de involucrarse en actividades nuevas en la cooperativa original, se observa al menos un nivel básico de empoderamiento. No obstante, de acuerdo con lo comentado por las socias fundadoras en las entrevistas semiestructuradas en profundidad, a lo largo del proceso de escisión, se hizo presente la falta de credibilidad de parte de los socios de la cooperativa original, quienes desconfiaron de la capacidad de las socias por el hecho de ser mujeres.

Las mujeres sabían que les faltaba experiencia, su conocimiento era escaso y no sabían cómo enfrentar la tramitología y dar los primeros pasos para organizarse. Inicialmente tuvieron miedo. Sin embargo, contaron con el apoyo de la dirección de Yomol A'tel y de la red de apoyo al grupo desde distintas áreas del conocimiento (legal, contable, comercial, etc.). De esta manera, tuvieron acompañamiento y asesoría para conformar la cooperativa.

Los comentarios de las socias fundadoras, en las entrevistas semiestructuradas en profundidad, permiten entender cuáles son los compromisos de las socias y cuál es el proceso de incorporación de nuevas socias. Todas las socias conocen y se comprometen a cumplir el reglamento, así como a asistir a las asambleas. También realizan una aportación monetaria inicial y se comprometen a seguir aportando conforme sea requerido y aprobado en asamblea. Además, las socias deben tener disposición para capacitarse constantemente tanto en aspectos técnicos como organizativos.

Las socias fundadoras mencionan que la capacitación les ha permitido ir adquiriendo distintas habilidades técnicas para la producción de cosméticos, plantas aromáticas y bordados, también les ha permitido mejorar la calidad e incrementar la oferta de productos. Entre las habilidades complementarias que les hacen falta, mencionan la necesidad de aprender a conducir automóviles y camionetas para eficientar su logística. Aunque ellas no lo mencionan explícitamente, se observa que las actividades en la cooperativa han contribuido a que las mujeres adquieran también una serie de habilidades blandas de organización, comunicación, cooperación, etc., todo esto relacionado con su empoderamiento y liderazgo.

Alrededor de dos terceras partes, tanto de las socias fundadoras como de las socias de incorporación posterior, señalan en los cuestionarios que son ellas mismas quienes deciden qué hacer con los ingresos obtenidos de la cooperativa. En el caso del tercio restante, la decisión se da en conjunto entre las socias y algún o algunos miembros de sus familias. En ningún caso señalan que la decisión recaerá en alguien más sin tomarlas en cuenta. Esto es, de igual manera, señal de empoderamiento.

El cuadro 5 contiene información sobre las expectativas que tienen las socias al seguir participando en la cooperativa.

**Cuadro 5. Expectativas de seguir participando en la cooperativa**

| Expectativas   | Socias (número de personas) | Socias fundadoras (número de personas) | Socias de incorporación posterior (número de personas) |
|--|-----------------------------|--|--|
| Generar más ingresos (hasta ahorrar)                   | 10                          | 4                                      | 6  |
| Crecimiento y sostenimiento de la cooperativa          | 9                           | 3                                      | 6  |
| Que puedan ingresar más socias                         | 8                           | 4                                      | 4  |
| Participación, compromiso y ánimo de las mujeres       | 8                           | 3                                      | 5  |
| Seguir aprendiendo y capacitándose                     | 7                           | 3                                      | 4  |
| Sentirse feliz / crecimiento personal                  | 5                           | 2                                      | 3  |
| Seguir trabajando                                      | 5                           | 3                                      | 2  |
| Mejorar la calidad de los productos / comercializarlos | 5                           | 1                                      | 4  |
| Mejorar el trabajo y la organización                   | 3                           | 0                                      | 3  |
| Ayudar a la familia                                    | 2                           | 1                                      | 1  |

Fuente: elaboración propia con información de campo obtenida del 7 al 11 de abril de 2023.

Las socias fundadoras y las socias de incorporación posterior coinciden en términos generales en las expectativas, aunque las socias de incorporación posterior dan mayor importancia a la generación de ingresos, así como al crecimiento y sostenimiento de la cooperativa, que las fundadoras. De igual manera, las socias fundadoras dan proporcionalmente mayor importancia a la posibilidad de que ingresen más socias y a la posibilidad de seguir trabajando. La diferencia más

relevante es que las socias de incorporación posterior resaltan que esperan mejorar la calidad de los productos, su comercialización, así como el trabajo y la organización. Lo anterior prácticamente no es mencionado por las socias fundadoras; sin embargo, las socias de incorporación posterior parecen tener una visión más crítica en estos aspectos. Todos los elementos mencionados están relacionados con el empoderamiento.

El tema de la capacitación y la adquisición de habilidades es relevante, 30% de las socias lo mencionan como parte del objetivo de seguir participando en la cooperativa. Como hemos mencionado, es también uno de los compromisos que asumen en la cooperativa.

Entre los datos generales que se les pidieron al realizar las entrevistas y cuestionarios, se les preguntó a las socias si actualmente estaban realizando estudios, ya sea formales o informales; todas señalaron que no, pero muchas mencionaron que en la cooperativa sí reciben capacitación. Algunas de las socias que participaron antes en otras cooperativas, mencionan también que ahí no recibían capacitación y que perciben una gran diferencia en la cooperativa. Como hemos mencionado con anterioridad, aunque las socias no lo señalan explícitamente, se observa que, a lo largo de estos años al participar en la cooperativa, han ido adquiriendo una serie de talentos y de habilidades duras y blandas aumentando así su empoderamiento y contribuyendo al ejercicio de su liderazgo.

Las afirmaciones tanto de las socias fundadoras como de las socias de incorporación posterior apuntan a una correlación entre el espacio exclusivo de mujeres y los elementos relacionados con el empoderamiento y liderazgo. Las socias fundadoras comparan entre el antes y el después. Algunas de las socias de incorporación posterior comparan entre experiencias previas en otras cooperativas y la experiencia actual.

Encontramos evidencia para afirmar, como segundo resultado, que la cooperativa ha sido un espacio de empoderamiento femenino, permitiendo a las mujeres conocerse entre ellas, convivir, intercambiar ideas y salir de su comunidad. Han adquirido tanto habilidades duras, directamente relacionadas con la producción de cosmética artesanal, plantas aromáticas y bordados; como habilidades blandas de comunicación, organización, y cooperación. La adquisición de estas habilidades las ha empoderado y ha posibilitado el surgimiento y ejercicio de su liderazgo democrático, transformacional y colectivo.

Esto concuerda con lo señalado por diversos autores acerca de que la equidad en la toma de decisiones es un elemento esencial del empoderamiento femenino (Lagarde, 2004; Lizana, 2014; Martínez, 2017; ONU Mujeres, 2013). La falta de participación de la mujer en la toma de decisiones, que sucede particularmente en sectores rurales, es inhibidora de su empoderamiento (ONU, 2017). En cambio, al tejer redes en espacios de diálogo y aprendizaje, las mujeres indígenas logran ejercer su liderazgo (Figueroa, 2018). Lo que observamos en este caso es que la participación en la toma de decisiones que se da en este espacio exclusivo de mujeres desinhibe o estimula el empoderamiento y liderazgo.

No observamos que el proceso hacia el empoderamiento deje de ser particularmente complejo para las mujeres indígenas, tal y como señalan Sosme y Casados (2016), pero sí que, al dar pertenencia a un grupo, así como brindar acceso a recursos por parte de las socias, condiciones mencionadas por Robinson et al. (2019), la cooperativa contribuye al empoderamiento y liderazgo de las mujeres.

Esta investigación se centró en observar a las mujeres en la cooperativa. No contamos por lo tanto con elementos para corroborar o no lo señalado por (Rowlands, 1997) acerca de que el empoderamiento puede ser experimentado con distinta intensidad y temporalidad en las dimensiones personal, de las relaciones cercanas y colectivas. Aunque algunos señalamientos de las socias parecen apuntar en la dirección de afirmar que lo que sucede en la cooperativa (dimensión colectiva), va teniendo cierto impacto en las otras dimensiones, al mismo tiempo se observa, por ejemplo, que contar con permiso del esposo o la figura masculina más cercana, es necesario para formar parte de la cooperativa.

#### **4.3. Equilibrio entre los trabajos de cuidado y las actividades de la cooperativa**

Las socias fundadoras comentan en las entrevistas semiestructuradas que la decisión de incorporar nuevas socias en 2022 se da a partir del incremento del volumen de ventas. Aunque no hay un parámetro claramente establecido, llega un punto en que (ante un mayor volumen) la decisión no es que cada socia trabaje más, sino que se incorporen nuevas socias. Esto apunta a la búsqueda de un equilibrio en las actividades. La incorporación se hace eligiendo, en primer lugar, cuáles serán las nuevas comunidades invitadas a participar. No existe un proceso de selección de nuevas socias conforme a su perfil, a sus habilidades, etc. Lo que se toma en cuenta es que pertenezcan a las comunidades originales o a alguna de las nuevas comunidades seleccionadas, que tengan interés y decidan incorporarse y reúnan los requisitos generales (ser mujeres, mayores de edad, etc.). Como parte del proceso de incorporación se les solicita a las mujeres que platicuen con su esposo o, si son solteras, con algún varón de la familia.

La elaboración de cosmética, según lo señalan las socias fundadoras, además de ser atractiva por estar relacionada con el cuidado personal y permitirles utilizar algunos productos de la región, es un trabajo que no se les hace pesado ni complicado, lo pueden realizar las mujeres de manera integrada en el hogar y en su vida cotidiana. Durante el proceso de escisión, las socias que inicialmente se dedicaron a la producción agroindustrial de cosmética artesanal deciden diversificar su actividad. Incorporan primero la actividad de plantas aromáticas (materia prima para la cosmética) y después la de bordado (otra actividad que las mujeres ya sabían hacer y era parte de su vida cotidiana). Al constituirse legalmente la nueva cooperativa, ya tienen las tres actividades. La incorporación de nuevos productos no se da solamente por diversificación, sino también con la finalidad de incorporar otros productos que forman parte de su vida cotidiana o que pueden integrarse con facilidad. Cada comunidad acuerda en qué momentos se reúne para producir cosmética, de acuerdo con las otras actividades que realizan las mujeres en la cocina, el cafetal, la milpa, etc. Esto nuevamente es señal de la búsqueda de equilibrio entre actividades. La venta de los tres tipos de productos permite a las mujeres generar sus propios ingresos.

El cuadro 6 presenta las razones (no excluyentes) señaladas por las socias en los cuestionarios para incorporarse a la cooperativa.

**Cuadro 6. Razones de incorporación a la cooperativa (número de personas)**

| Razones   | Socias (número de personas) | Socias fundadoras (número de personas) | Socias de incorporación posterior (número de personas) |
|---|-----------------------------|--|--|
| Contar con un ingreso   | 11                          | 4                                      | 7  |
| Forma de trabajo de la cooperativa  | 6                           | 5                                      | 1  |
| Gusto o interés por productos   | 4                           | 1                                      | 3  |
| Las animaron familiares que ya participaban en la cooperativa actual (Junpajal O'tanil) | 3                           | 2                                      | 1  |
| Invitación: falta de socias   | 3                           | 0                                      | 3  |
| Las animaron familiares que participaron en la cooperativa original (Ts'umbal Xitalha') | 2                           | 1                                      | 1  |
| Esquema de pagos  | 1                           | 0                                      | 1  |
| Aprender cosas nuevas   | 1                           | 0                                      | 1  |
| Espacio de mujeres  | 1                           | 1                                      | 0  |

Fuente: elaboración propia con información de campo obtenida del 7 al 11 de abril de 2023.

Las socias mencionan al margen que es difícil generar ingresos. En especial, las socias de la comunidad de Tzubute'el recalcan que no reciben ningún tipo de apoyo del gobierno, lo que hace que generar ingresos sea particularmente importante. Aunque el deseo de contar con un ingreso es más relevante para las socias de incorporación posterior que para las socias fundadoras, puede afirmarse que es relevante para ambos grupos. En cambio, encontramos una mayor diferencia entre socias fundadoras y socias de incorporación posterior, respecto a la importancia que dan a la forma de trabajo de la cooperativa y al gusto o interés por los productos. El primer elemento es resaltado por las socias fundadoras, incluso por encima del ingreso, mientras que las socias de incorporación posterior apenas lo mencionan. El segundo elemento es resaltado por las socias de incorporación posterior.

Todas las socias entrevistadas señalan que su incorporación a la cooperativa ha mejorado su nivel de ingresos. Sin embargo, el 40% de las socias fundadoras y el 58% de las socias de incorporación posterior indican que hasta ahora ha sido poco. De acuerdo con lo que mencionan, están pensando en los ingresos que puede haber a futuro para ellas mismas y para otras socias que vengan después. Llama la atención que 20% de las socias fundadoras mencionan que el cambio ha sido muy significativo. Como ellas mismas señalan que antes de esta cooperativa no habían participado en alguna otra o habían desempeñado alguna actividad laboral, este señalamiento parece expresar el cambio radical que se origina al pasar de no tener ingresos a tenerlos, independientemente de su magnitud.

Es difícil para los dos grupos de socias identificar cuánto tiempo dedican a la cooperativa. Esto es consecuencia, al menos en parte, de la forma de percibir el tiempo en la cultura tseltal y otras culturas indígenas. A pesar de no poder obtener un estimado en horas dedicadas a cada actividad a la semana, sus respuestas permiten afirmar lo siguiente:

- Cosmética: le dedican el tiempo necesario para cumplir con los pedidos, lo cual ocasionalmente, pero no ordinariamente, puede significar muchas horas en un día.

- Plantas aromáticas: el tiempo dedicado varía mucho dependiendo de la temporada.
- Bordados: le dedican un rato cada día, independientemente de que haya pedidos. Cuando hay pedidos, le dedican más tiempo.

La actividad de los bordados parece ser la más integrada a su vida cotidiana; sin embargo, las otras dos actividades también lo están en cierta medida. Las socias alternan las actividades de la cooperativa con los trabajos de cuidado (mencionan cocinar, dar de comer a los que van al campo, hacer el nixtamal) y el trabajo en el campo. Las socias organizan su tiempo tal y como se presenta en el cuadro 7.

**Cuadro 7. Orden de las actividades según el tiempo dedicado a ellas, donde acercarse al valor de 1 significa que se dedica más tiempo (escala promedio)**

| Actividades | Total de socias | Socias fundadoras | Socias de incorporación posterior |
|-------------|-----------------|-------------------|-----------------------------------|
| Cooperativa | 2.7             | 2.7               | 2.8                               |
| Hogar       | 1.4             | 1.3               | 1.4                               |
| Campo       | 2.6             | 2.7               | 2.6                               |
| Recreación  | 4.4             | 4.7               | 4.3                               |
| Otras       | 3.9             | 3.9               | 3.9                               |

Nota: se pidió a las socias ordenar en escala las actividades según el tiempo dedicado a ellas, asignando los números del 1 al 5, siendo el número 1 la actividad a la que dedican más tiempo y el 5 a la actividad a la que dedican menos tiempo. A partir de las respuestas individuales se obtuvo la escala promedio para todas las socias, así como para cada grupo. Fuente: elaboración propia con información de campo obtenida del 7 al 11 de abril de 2023.

Como puede observarse, el primer lugar lo ocupa el hogar (trabajo de cuidado) para todas las socias. En segundo y tercer lugar, casi a la par, se encuentran el trabajo en la cooperativa y en el campo (mencionan leña, frijol y café). Entre otras actividades que realizan, destacan la cría de animales de traspatio, así como el corte y confección de prendas. Además de las actividades de la cooperativa, son estas dos últimas, junto con el trabajo en campo, las que les generan ingresos. Es importante mencionar que la cría de animales de traspatio la realizan principalmente para autoconsumo. En las actividades del campo hay una mezcla de autoconsumo y venta, pero esa venta es ingreso para las familias y rara vez significa ingreso específicamente para las mujeres, según lo señalado por ellas mismas.

Como tercer resultado, encontramos que no hay evidencia suficiente para afirmar que entre las razones para tomar la decisión de escisión de la cooperativa original, haya estado la búsqueda del equilibrio entre los trabajos de cuidado y las actividades que generan ingresos. Tampoco para afirmar que la búsqueda de este equilibrio sea una de las razones para la incorporación a la cooperativa, aunque podría estar implícita al señalar la forma de trabajo como una razón (cuadro 6). Sin embargo, sí encontramos evidencia de que las mujeres dedican mayor tiempo a los trabajos de cuidado que a otras actividades y la autogestión actual de la cooperativa facilita el equilibrio deseado por las mujeres entre sus distintas ocupaciones (cuadro 5).

De manera coincidente a lo señalado por Laska et al. (2008), observamos que las socias de la cooperativa dedican gran parte de su tiempo al trabajo de cuidado no remunerado que recae

en ellas. Aunque no observamos la opinión de las mujeres ante esta situación, sí observamos que la autogestión de la cooperativa toma en cuenta esto. Nuevamente, tal y como señalan Arévalo y Estrada (2017), observamos cómo el contexto afecta la toma de decisiones.

#### 4.4. Testimonios que recalcan los resultados

A continuación, en el cuadro 8 presentamos algunos testimonios relevantes de las socias que recalcan los resultados de esta investigación.

**Cuadro 8. Testimonios de las socias**

| Testimonio   | Resultado que resalta  |
|--|--|
| “Puras mujeres porque si hay hombres no nos dejan hablar, se burlan, nos da pena”<br>Entrevista realizada a socia MM.  | Las dificultades enfrentadas por las mujeres para participar activamente en la toma de decisiones en la cooperativa original fueron la razón que las llevó a tomar la decisión de escisión para formar una cooperativa únicamente de mujeres. De igual manera, podemos afirmar que las socias participan actualmente de manera activa y democrática en la toma de decisiones de su cooperativa.  |
| “Dar mi palabra es importante”<br>Entrevista realizada a socia A.  |  |
| “Ya después que empezó Xapontic nos ayudó a conocer más lugares y más mujeres.” “No teníamos ni idea de cómo funcionaba una cooperativa.”<br>“Sí hubo un momento en que tuvimos miedo.”<br>“A final de cuentas sí logramos constituir la cooperativa”<br>Entrevista realizada a socia M. | La cooperativa ha sido un espacio de empoderamiento femenino, permitiendo a las mujeres conocerse entre ellas, convivir, intercambiar ideas y salir de su comunidad. Han adquirido tanto habilidades duras, directamente relacionadas con la producción de cosmética artesanal, plantas aromáticas y bordados; como habilidades blandas de comunicación, organización, y cooperación. La adquisición de estas habilidades, humanas y sociales, las ha empoderado y ha posibilitado el surgimiento y ejercicio de su liderazgo democrático, transformacional y colectivo. |
| “El café es más pesado. En Junpajal puedo trabajar un rato y luego hacer otras actividades”<br>Entrevista realizada a socia I.   | Las mujeres dedican mayor tiempo a los trabajos de cuidado que a otras actividades y la autogestión actual de la cooperativa facilita el equilibrio deseado por las mujeres entre sus distintas ocupaciones.   |
| “Cada comunidad se organiza”<br>Entrevista realizada a socia M.  |  |

Fuente: elaboración propia.

#### 5. Conclusiones y futuras investigaciones

Hemos reportado las formas de participación y expectativas de las socias fundadoras y de incorporación posterior en la cooperativa de mujeres formada por escisión. Hemos encontrado que la falta de condiciones para la participación en la toma de decisiones estratégicas llevó a la decisión

de escisión y que actualmente existen las condiciones en la cooperativa para esa participación. De igual manera, hemos encontrado que la cooperativa, en consistencia con lo planteado en la hipótesis, ha sido un espacio de empoderamiento y liderazgo femenino y que la autogestión actual de la cooperativa facilita el equilibrio deseado por las mujeres entre los trabajos de cuidado y las actividades de la cooperativa. Todo esto es consistente con investigaciones previas, pero recalca las condiciones propias de un espacio exclusivo de mujeres. Señalamos ahora algunas implicaciones de estos hallazgos que ayuden a comprender su relevancia y alcances. Asimismo, mencionamos cómo se podría dar continuidad en futuras investigaciones.

La autogestión de la cooperativa por parte de las mujeres facilita el equilibrio entre las actividades de la cooperativa y los trabajos de cuidado; sin embargo, no resuelve la desigualdad que se origina cuando los trabajos de cuidado recaen principalmente en las mujeres. Esto sigue siendo una tarea pendiente de resolver en este y muchos otros contextos.

Hemos dicho que el empoderamiento femenino se nutre de la educación. La experiencia de la cooperativa muestra que no solamente se nutre de la educación formal de la que muchas de las socias carecen, sino, sobre todo, de la educación recibida mediante las capacitaciones y en las actividades mismas de la cooperativa. Esto puede contribuir a la larga a exigir y reducir las barreras de acceso a la educación formal.

De igual manera, la participación en la toma de decisiones que logran las mujeres, entre ellas únicamente, no supera la subordinación ni resuelve la desigualdad que enfrentan cuando tienen que tomar decisiones en conjunto con los hombres. Sin embargo, sí puede contribuir a la reducción de las desigualdades. El contar ahora con un espacio seguro, donde su voz cobra fuerza, se empoderan y ejercen su liderazgo, prepara a las mujeres de mejor manera para que el día de mañana, cuando participen en espacios junto con los hombres, no dejen de levantar su voz y sientan confianza y fortaleza para expresar sus opiniones y puntos de vista. Lejos de estar proponiendo la escisión y formación de un espacio exclusivo para ellas como única solución para que las mujeres puedan participar activamente en la toma de decisiones estratégicas, lo que decimos es que es posible que —en otros casos similares a este— un espacio exclusivo de mujeres pueda ser un entorno que, al reducir los factores inhibidores del empoderamiento femenino, más adelante lleve a la inclusión y a la igualdad sustantiva. La intensidad y temporalidad con que el empoderamiento femenino, en sus dimensiones colectivas sobre las esferas personales y las relaciones cercanas, puede ser explorada en futuras investigaciones.

Pensamos que es posible que, a raíz de la formación de la cooperativa, se esté modificando la participación de las mujeres en la toma de decisiones al nivel del grupo Yomol A'tel. Esto podría verificarse en una investigación futura. De igual manera podría ampliarse la investigación incorporando como grupo comparador a las mujeres que se quedaron en la cooperativa de café y miel, aunque no sean más de 10, e incluyendo entrevistas a los hombres.

Lo que hemos investigado se da en el caso de una escisión parcial de la cooperativa, es decir, sin dejar de formar parte del grupo. No hay elementos para decir si la cooperativa hubiera sobrevivido en una escisión total. Lo que sí podemos decir es que una escisión total hubiera implicado retos mayores de planeación, análisis y gestión de recursos, exigiendo un mayor empoderamiento y ejercicio del liderazgo de las mujeres.



La generación de ingresos, como motivación extrínseca, es relevante para las socias de la cooperativa; sin embargo, no es determinante en la decisión de escisión. En el futuro, contando con un período más largo de análisis, podría investigarse cómo se han modificado los ingresos de las socias, recordando que en el contexto de la economía social y solidaria esto se da fuera de la lógica de la acumulación y dentro de la lógica del buen vivir.

El caso de Junpajal O'tanil puede brindar elementos que contribuyan al empoderamiento y liderazgo de las mujeres, particularmente en el contexto de los emprendimientos de economía social y solidaria en comunidades indígenas, pero también en otros contextos y otro tipo de emprendimientos. La experiencia de las socias de la cooperativa no tiene solamente un impacto en sus propias vidas, sino que permea, como ellas mismas mencionan, a las próximas generaciones, contribuyendo a la igualdad de oportunidades a largo plazo.

### **Agradecimiento**

Agradecemos a Enrique Kato Vidal por su tiempo y dedicación para dar lectura a nuestro artículo, así como sus ideas para delinear nuestra propuesta y mejorar nuestra metodología.

## Referencias

- Arévalo, J. y H. Estrada. 2017. "La toma de decisiones. Una revisión del tema", en R. Prieto, J. García y S. Bravo (eds.), *Gerencia de las Organizaciones. Un enfoque Empresarial*, Colombia, Universidad Simón Bolívar.
- Banco Mundial. 2011. *Informe sobre el Desarrollo Mundial. Igualdad de Género y Desarrollo*, en <https://www.bancomundial.org/es/topic/gender/overview>
- Bass, B.M. y B.J. Avolio. 1994. *Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional*, California, Sage Publications.
- Bass, B.M., D.A. Waldman, B.J. Avolio y M. Bebb. 1987. "Transformational leadership and the falling dominoes effect", *Group and Organization Studies*, 12: 73–87.
- Benavente, M.C. y A. Valdés. 2014. *Políticas Públicas para la Igualdad de Género: Un Aporte a la Autonomía de las Mujeres*, Santiago de Chile, CEPAL.
- Bolívar, A. 2000. "El Liderazgo compartido según Peter Senge", en A. Villa (ed.), *Liderazgo y Organizaciones que Aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*, Bilbao, Universidad de Deusto.
- Bolívar, A. y A. Guarro. 2007. *Educación y Cultura Democrática*, Madrid, Wolters Kluwer Educación.
- Bonfil, P. 2012. "Mujeres indígenas y derechos en el marco de las sociedades multiétnicas y pluriculturales de América Latina", *Ra Ximhai*, 8(1): 141-167.
- Buendía-Martínez, I. e I. Carrasco. 2013. "Mujer, actividad emprendedora y desarrollo rural en América Latina y el Caribe", *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(72): 21-45.
- Burns, J. 1978. *Leadership*, Nueva York, Harper and Row.
- Caballero, M. 2006. *Liderazgo y Mediación*, España, Junta de Andalucía.
- Camacho, I., R. Arroyo, V. Ramos y M. Hernández. 2017. "Primacía competencial y liderazgo participativo: un programa de investigación interconductual", *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta.*, 3(43): 348 – 368. doi: [doi.org/10.5514/rmac.v43.i3.62964](https://doi.org/10.5514/rmac.v43.i3.62964)
- Camacho, G., L. Gómez y M. Ruiz. 2022. *Perspectivas de la Economía Social-Solidaria en México y Oportunidades para las Cooperativas de Impulso Empresarial*, México, Instituto Nacional de la Economía Social.
- Caracciolo, M., G. Costagliola, M. Fernández, A. Lipsich y M. Perret. 2017. *Economía Social y Solidaria en un Escenario Neoliberal: Algunos Retos y Perspectivas*, Buenos Aires, CONICET.
- Casique, I. 2010. "Factores de empoderamiento y protección de las mujeres contra la violencia", *Revista Mexicana de Sociología*, 72(1): 37-71.
- CIDH. 2017. *Las Mujeres Indígenas y sus Derechos Humanos en las Américas*, San José, Comisión Interamericana de Derechos Humanos.
- Contreras, F., D. Barbosa y R. Piñeros. 2016. *Liderazgo: Antecedentes, Tendencias y Perspectivas de Desarrollo*, Bogotá, Universidad del Rosario.
- Daft, R. 2007. *La Experiencia del Liderazgo*, Madrid, Paraninfo..
- Dalton, J., M. Elías y A. Wandersman. 2001. *Community Psychology: Linking Individuals and Communities*, Boston, Cengage Learning.

- Davis, K. y J. Newstrom. 2004. *Comportamiento Humano en las Organizaciones*, México, McGraw Hill.
- Delgado, D., E. Zapata, B. Martínez y P. Alberti. 2010. "Identidad y empoderamiento de mujeres en un proyecto de capacitación", *Ra Ximhai*, 6(3): 453-467.
- Eagly, A. y L. Carli. 2003. "The female leadership advantage: An evaluation of the evidence", *The Leadership Quarterly*, 14: 807-834.
- Eagly, A.H. y B.T. Johnson. 1990. "Gender and leadership style: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 2: 233-256.
- Estrada, L. 2018. *Motivación y Emoción*, Bogotá, Fundación Universitaria del Área Andina.
- Favreau, L., R. Lachapelle y R. Lemay. 2001. *La Economía Social y Solidaria: Una Perspectiva Norte-Sur*, Quebec, Grupo de Economía Solidaria de Quebec.
- Fernández, C. y N. Quintero. 2017. "Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos", *Revista Venezolana de Gerencia*, 77(22): 56-74.
- Figueroa, D. 2018. "Mujeres indígenas del Ecuador: la larga marcha por el empoderamiento y la formación de liderazgos", *Canadian Journal of Latin American and Caribbean Studies*, 43(2): 253-276.
- Fisher, H. 2000. "Brains do it: Lust, attraction, and attachment", *Cerebrum: The Dana Forum on Brain Science*, 2: 23-42.
- Gardiner, J. 1997. *Gender, Care and Economics*, Londres, Palgrave Macmillan.
- Gibson, I. y J. Donnelly. 2001. *Las Organizaciones*, México, McGraw Hill.
- Gijón, J. 2016. *Formación por Competencias y Competencias para la Formación, Perspectivas desde la Investigación*, Madrid, Editorial Síntesis.
- Gitman, L. y C. McDaniel. 2007. *El Futuro de los Negocios*, México, Senage Learning.
- Goleman, D. 2001. *Liderazgo Que Logra Resultados*, México, HayGroup.
- Gorard, S. 2013. *Research Design. Creating Robust Approaches for the Social Sciences*, California, Sage Publications.
- Himmelweit, S. 1999. "Caring labor", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1): 27-38.
- INEGI. 2020. Censo de Población y Vivienda.
- Kabeer, N. 1997. "Empoderamiento desde abajo: ¿Qué podemos aprender de las organizaciones de base?", en M. León (ed.), *Poder y Empoderamiento de las Mujeres*, Bogotá, Tercer Mundo.
- Kabeer, N. 1999. "Resources, agency, achievements: reflections on the measurement of women's empowerment", *Development and Change* 30: 435-464.
- Kellerman, B. y D.L. Rhode. 2012. "Viable options: Rethinking women and leadership", en W.E. Rosenbach, R.L. Taylor y M. Youndt (eds.), *Contemporary Issues in Leadership*, Colorado, Westview Press.
- Kunstmann, L.N. y J.M. Merino. 2008. "El experimento natural como un nuevo diseño cuasi-experimental en investigación social y de salud", *Ciencia y Enfermería*, 14(2): 9-12. <https://doi.org/10.4067/s0717-95532008000200002>
- Lagarde, M. 2004. *Vías para el Empoderamiento de las Mujeres*, en <https://www.diariofemenino.com.ar/documentos/empoderamiento.pdf>

- • • •
- Laska, S., B.H. Morrow, B. Willinger y N. Mock. 2008. "Gender and disasters: Theoretical considerations", en B. Willinger (ed.), *Katrina and the Women of New Orleans, 2008*, Nueva Orleans, Newcomb College Center for Research on Women.
- Laville, J.L. 2010. *Economía Solidaria, Economía Social. Tercer sector: Las Apuestas Europeas*, en [https://base.socioeco.org/docs/laville\\_jean-louis\\_-\\_economia\\_solidaria\\_economia\\_social.pdf](https://base.socioeco.org/docs/laville_jean-louis_-_economia_solidaria_economia_social.pdf)
- Lizana, N. 2014. *Las Mujeres y el Poder Colectivo. Análisis Crítico del Enfoque de Empoderamiento de Mujeres y la Acción Colectiva Feminista en Chile*, Barcelona, Universitat de Barcelona.
- Loden, M. 1987. *Cómo Triunfar en los Negocios sin Actuar Como un Hombre*, España, Editorial Hispano Europea.
- López, M., K. Rodríguez y A. Heatley. 2022. *Sostener la Vida: Redes de Cuidado en México*. Ciudad de México, OXFAM México.
- Loya, S.F. 2013. *Liderazgo en el comportamiento Organizacional*, México, Trillas.
- Lussier, R. y S. Achua. 2016. *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, México, Cengage Learning.
- Martínez, S. 2017. "Procesos de empoderamiento y liderazgo de las mujeres a través de la sororidad y la creatividad", *Dossiers Feministes*, 22: 49-72.
- Maxwell, C. J. 2016. *Desarrolle el Líder que Está en Usted*, Bogotá, San Pablo.
- McDonagh, E. 2009. *The Motherless State: Women's Political Leadership and American Democracy*, Chicago, University of Chicago Press.
- Molina, J., A. Pérez y H. López. 2016. "Análisis del liderazgo transformacional en empresas de alimentos y bebidas de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México", *CICAG*, 14(1): 81-100.
- Montaño, A., N. Trejo, J.C. Pérez y V. López. 2018. *Emprendimientos de Turismo de Naturaleza. Una Vía para Propiciar el Empoderamiento de la Mujer en la Zona Rural de Los Cabos, Baja California Sur*, Toluca, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Montaño, R., A. Gaytán y J.A. Enríquez. 2018. "Mujeres en actividades de turismo rural gastronómico en una comunidad del noroeste de México", *TURyDES: Revista Turismo y desarrollo local*, 11(24): 2-23.
- Montaño, S. 2003. *Políticas para el Empoderamiento de las Mujeres como Estrategia de Lucha contra la Pobreza. Capital Social y Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe: En Busca de un Nuevo Paradigma*, Santiago de Chile, CEPAL.
- Montero, M. 2003. *Teoría y Práctica de la Psicología Comunitaria*, Buenos Aires, Paidós.
- Moser, C. 1989. "Gender planning in the third world: Meeting practical and strategic gender need", *World Development*, 17: 1799-1825.
- Moulaert, F., D. MacCallum, A. Mehmood y A. Hamdouch. 2013. *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Londres, Edward Elgar Publishing.
- Muñeton, G., A. Ruiz y O. Loaiza. 2017. "Toma de decisiones. Explicaciones desde la ciencia aplicada del comportamiento" *Revista Espacios*, 38(13): 1-10.
- Nigh, R. 2011. *Tzeltales y Tzotziles de Chiapas*, Proyecto Perfiles Indígenas de México, Documento de trabajo s/n.

- ONU. 2007. *Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas*, en [https://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS\\_es.pdf](https://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_es.pdf).
- ONU. 2015. *La ONU en Acción para la Igualdad de Género en México*, en <http://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2015/11/Igualdad-de-genero.pdf>
- ONU. 2017. *Mejoramiento de la Situación de la Mujer y la Niña en las Zonas Rurales, Resolución 72/148 de la Asamblea General*, en <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2019/07/a-74-224-sg-report-women-and-girls-in-rural-areas>
- ONU Mujeres. 2013. *Trabajo Remunerado, Empoderamiento de las Mujeres y Crecimiento Inclusivo: Transformación de las Estructuras de Restricciones*, en <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2013/1/paid-work-womens-empowerment-and-inclusive-growth>
- ONU Mujeres y SEGIB. 2018. *Análisis de Legislación Discriminatoria en América Latina y el Caribe en Materia de Autonomía y Empoderamiento Económico de las Mujeres*, en <https://www.segib.org/wp-content/uploads/LevesDiscriminatoriasEmpoderamientoEconomicoMujeres1.pdf>
- Palomares, A. 2016. *Competencias y Empoderamiento Docente*, Madrid, Editorial Síntesis.
- Pautasi, L. 2007. *El cuidado como cuestión social desde un enfoque de derechos*. Cepal, Naciones Unidas y Agencia Española de Cooperación Internacional.
- Pautasi, L. 2013. *Las Fronteras del cuidado: Agenda, Derechos e Infraestructura*, Madrid, Biblos.
- Picchio, A. 2003. *Unpaid Work and the Economy. A Gender Analysis of the Standards of Living*, Routledge Frontiers of Political Economy.
- Pieck, E., M.R. Vicente y Comunidad de Yomol A'tel. 2019. *Voces de Yomol A'tel. Una Experiencia de Economía Social y Solidaria*, Ciudad de México, Universidad Iberoamericana .
- Ramírez, R., Y. Rincón y R. Prieto. 2017. "Liderazgo responsable en organizaciones comerciales", en R. Prieto, y M. Cazallo (eds.), *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*, Barranquilla, Universidad Simón Bolívar.
- Rappaport, J. 1981. "In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention", *American Journal of Community Psychology*, 9: 1-25. <https://doi.org/10.1007/bf00896357>
- Riaño, R. y C. Okali. 2008. "Empoderamiento de las mujeres a través de su participación en proyectos productivos: experiencias no exitosas", *Convergencia*, 15(46): 119-141.
- Rico, M. y J. Gómez. 2009. "La contribución económica de la mujer al desarrollo del medio rural de Castilla y León. Un análisis aplicado al turismo rural", *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 19: 257-296.
- Robbins, S. y D. De Cenzo. 2009. *Fundamentos de la Administración*, México, Pearson Prentice Hall.
- Robinson, D., I.A. Díaz-Carrión y S. Cruz. 2019. "Empoderamiento de la mujer rural e indígena en México a través de grupos productivos y microempresas sociales", *Retos*, 9(17): 91-108.
- Rodríguez, C. 2015. "Economía feminista y economía del cuidado: aportes conceptuales para el estudio de la desigualdad", *Nueva Sociedad*, 256: 30-44.
- Rodríguez, C. y G. Marzonetto. 2015. "Organización social del cuidado y desigualdad: el déficit de políticas públicas de cuidado en Argentina", *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 4(8): 103-134.

- Rowlands, J. 1997. "Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras: un modelo para el desarrollo", en M. León (ed.), *Poder y Empoderamiento de las Mujeres*, Bogotá, Tercer Mundo.
- Ruiz Salazar, J.M. 2022. "Percepción del liderazgo distribuido en la educación peruana", *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(27): 248-265. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.17>
- Sanz, J. 2019. "Economía social y solidaria, emprendimiento social y economía popular en la sociedad post-crisis", *Revista de Antropología Social*, 28(2): 205-226. <https://doi.org/10.5209/raso.65612>
- Saraccini, A. y A. Violeta. 2003. "El empoderamiento femenino como acción ciudadana ética de una participación política diferente", en A. Serrano (ed.), *Ética y Política*, Managua, Fundación Friedrich Ebert.
- Sarason, S. 1974. *The Psychological Sense of Community: Perspectives for Community Psychology*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Singer, A. L. King, M. Green y S. Barr. 2002. "Personal identity and civic responsibility: 'Rising to the occasion' narratives and generativity in community action student interns", *Journal of Social Issues*, 58(3): 535-556.
- Sosme, M. y E. Casados. 2016. "Etnia y empoderamiento: elementos para el análisis de la transformación de identidades femeninas en la Sierra de Zongolica, Veracruz", *Sociológica*, 31(87): 143-173.
- Souza, R. y T. Wood. 2022. "The multiple lenses of studying and approaching leadership", *Revista de Administração de Empresas*, 62(6): e2021-0392.
- Stewart, J. 2006. "Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood", *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54: 1-29.
- Villareal, E. 2005. "La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas", *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2): 1-5.
- Valdés, E. 2014. "Producción de subjetividades en un emprendimiento económico: el caso de una asociación de recicladores en Bogotá", *Gestión y Sociedad*, 7(2): 99-118.
- Zapata, E., J. Townsend, J. Rowlands, P. Alberti y M. Mercado. 2002. *Las Mujeres y el Poder: Contra el Patriarcado y la Pobreza*, México, Colegio de Postgraduados y Plaza y Valdés.



**Disponible en:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=674082680004>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la  
academia

Adriana Gómez Chico Spamer, Luz María Marín Aboytes,  
Armida Guerra Sánchez

**Empoderamiento y liderazgo en una cooperativa de  
mujeres indígenas en Chiapas**

**Empowerment and leadership in an indigenous women's  
cooperative in Chiapas**

*Revista de economía*

vol. 41, núm. 102, p. 64 - 96, 2024

Facultad de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán,

**ISSN:** 0188-266X

**ISSN-E:** 2395-8715

**DOI:** <https://doi.org/10.33937/reveco.2024.389>