

# Gobernanza, redes y liderazgo en una cooperativa ecoturística maya de Yucatán, México

*Governance, networks and leadership in a Mayan ecotourism cooperative in Yucatan, Mexico*

*Governança, redes e liderança em uma cooperativa de ecoturismo maia em Yucatán, México*

María José Fernández-Aldecua<sup>1</sup>  
Ana García-de-Fuentes<sup>2</sup>  
Samuel Jouault<sup>3</sup>

**Recibido:** 9 de junio de 2021  
**Aprobado:** 3 de marzo de 2022  
**Publicado:** 6 de mayo de 2022

#### Cómo citar este artículo:

Fernández-Aldecua, M.J., García-de-Fuentes, A. y Jouault, S. (2022). Gobernanza, redes y liderazgo en una cooperativa ecoturística maya de Yucatán, México. *Cooperativismo & Desarrollo*, 30(123), 1-29.

doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.02.02>

---

Artículo de investigación. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.02.02>

- <sup>1</sup> Doctora en Turismo. Profesora-investigadora, Universidad del Mar, Huatulco, México.  
Correo electrónico: [mjose@hualtulco.umar.mx](mailto:mjose@hualtulco.umar.mx)  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4199-1085>
- <sup>2</sup> Doctora en Geografía. Investigadora, Centro de Investigación y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional, Mérida, México. Correo electrónico:  
Correo electrónico: [ana.garcia@cinvestav.mx](mailto:ana.garcia@cinvestav.mx)  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5085-2349>
- <sup>3</sup> Doctor en Geografía. Profesor-investigador, Facultad de Ciencias Antropológicas, Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, México. Correo electrónico:  
Correo electrónico: [samuel.jouault@correo.uady.mx](mailto:samuel.jouault@correo.uady.mx)  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4419-900X>



## Resumen

El estudio aplicó una metodología cualitativa para analizar una cooperativa turística mixta en Yucatán, México que, contrario a la tendencia general y regional, presenta una mayor participación cuantitativa y cualitativa de mujeres socias. El objetivo es identificar los factores contingentes que se han conjugado para propiciar un liderazgo femenino y una mayor equidad en las relaciones de género entre socios y socias. Se emplearon técnicas de campo como la etnografía, las entrevistas semiestructuradas y la observación participante. Los resultados indican que una gobernanza democrática, redes sociales fuertes y un liderazgo femenino compartido e incluyente son los elementos centrales para la construcción de una comunidad e identidad organizacionales y de género que sustenta la supervivencia y éxito de la empresa social.

**Palabras clave:** cooperativas indígenas, liderazgo transformacional, identidad de género, ecoturismo, gobernanza.

### Descriptor:

**P13** Empresas Cooperativas

**J16** Economía de Género

**J15** Economía de Minorías, Razas, Pueblos Indígenas e Inmigrante

## Abstract

The study applied a qualitative methodology to analyze an ecotourism mixed cooperative in Yucatan, Mexico, which contrary to the general and regional trend shows a greater quantitative and qualitative participation of women members. The objective is to identify the contingent factors that have been combined to promote female leadership and greater equity in gender relations between partners. Field techniques such as ethnography, semi-structured interviews and participant observation were used. Results indicate that a democratic governance, strong social networks, and a shared and inclusive female leadership are central elements for the construction of a community and an organizational and gender identity, supporting the survival and success of the social enterprise.

**Keywords:** indigenous cooperatives, transformational leadership, gender identity, ecotourism, governance.

## Resumo

O estudo aplicou uma metodologia qualitativa para analisar uma cooperativa de turismo misto em Yucatán, México que, contrariamente à tendência geral e regional, apresenta uma maior participação quantitativa e qualitativa de membros femininos. O objetivo é identificar os fatores contingentes que se uniram para promover a liderança feminina e maior equidade nas relações de gênero entre parceiros masculinos e femininos. Foram utilizadas técnicas de campo como etnografia, entrevistas semiestructuradas e observação participante. Os resultados indicam que governança democrática, redes sociais fortes e liderança feminina compartilhada e inclusiva são os elementos centrais para a construção de uma comunidade e identidade organizacional e de gênero que sustentam a sobrevivência e o sucesso do empreendimento social.

**Palavras-chave:** cooperativas indígenas, liderança transformacional, identidade de gênero, ecoturismo, governança.

# Introducción

Los primeros visitantes extranjeros de la Península de Yucatán en el siglo XIX fueron exploradores, arqueólogos y fotógrafos, atraídos por el hallazgo de las ciudades prehispánicas mayas (Miranda, 2014). A principios del siglo XX, a este grupo de visitantes (que ahora podría clasificarse como turismo científico) se agregaron turistas integrados por la élite económica local y nacional, así como turistas de diferentes nacionalidades (Miranda, 2014). Sin embargo, desde los años 70, la Península de Yucatán presenta diversos fenómenos sociales como la gentrificación (Dávila, López y Jouault, 2020) y la turistificación exponencial de su territorio, todo ello impulsado por la creación de Cancún (García, Jouault y Romero, 2015) y Riviera Maya como “polos de desarrollo” regional, así como la fama de la capital yucateca, Mérida, reconocida como la ciudad con la mejor calidad de vida y la más segura de México (Fuentes y Rosado, 2018). Así, playas, sitios arqueológicos y centros urbanos así como también áreas naturales protegidas y, últimamente, comunidades mayas constituyen la diversa oferta turística de la región peninsular.

En este proceso de turístico, la economía social juega un papel modesto si se le compara con la inversión privada que, durante décadas, ha explotado intensivamente los recursos naturales y culturales de la Península para su venta en el mercado turístico. La economía social. Sin embargo, adquiere cada vez más fuerza en la región como una palpable alternativa hacia la mejora de las condiciones de vida de quienes habitan las comunidades mayas. En 2015, en la región de la Península, operaban 153 empresas sociales integradas por 2356 socios activos, a los que se sumaban 488 empleados, generalmente hijos, esposas u otros familiares de los socios (García, Jouault y Romero, 2015). En total 2844 personas estaban directamente ocupadas en la actividad turística a través de empresas sociales, destacando la baja participación de las mujeres quienes solo representaban el 18% de los empleados en el subsector (García, Jouault y Romero, 2015).

En el traspáis de Cancún–Riviera Maya, es decir, en una región turística concebida como la *región de atrás* del litoral caribeño de la Península de Yucatán destaca la gestión de una cooperativa turística mixta cuyo éxito radica en su sostenibilidad económica, ambiental y social a través de la aplicación de los principios y valores del cooperativismo, lo que contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de sus socias, socios y empleados (Jouault, García y Rivera, 2015). El proyecto turístico de Yokdzonot, una comunidad maya ubicada a 20 kilómetros al oeste del sitio arqueológico de Chichen-Itzá, en el estado de Yucatán, comenzó en 2005 cuando cincuenta vecinos se organizaron para llevar a cabo la recuperación, limpieza y adecuación de un cenote, sin tener muy claro en ese momento que el proceso los conduciría a la

constitución de una cooperativa turística<sup>1</sup>. Debido a que el cenote pertenece a un ejido, los vecinos que tomaron la iniciativa negociaron con la asamblea de ejidatarios una concesión por treinta años para su uso y aprovechamiento económico<sup>2</sup>. A cambio, la naciente sociedad cooperativa se comprometió a destinar el 10% de sus ingresos al ejido (Jouault, García y Rivera, 2015).

El grupo inicial de cincuenta personas, entre mujeres y hombres, se organizó para asumir el difícil trabajo de limpiar el terreno y el cenote que, entonces, era utilizado como basurero. Muy pronto la mitad de los voluntarios desertó del grupo debido a su negativa a colaborar en los duros trabajos de limpieza sin percibir ingreso alguno. En el 2006, se aprobó el primer proyecto financiado por la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) del gobierno federal mexicano para la construcción de una infraestructura inicial que facilitara el acceso al espejo de agua. Los trabajos continuaron y se requería invertir mucho tiempo de trabajo, razón por la cual desistieron otros ocho voluntarios, quedando únicamente 16 socios que son los que actualmente (2021) operan el proyecto ecoturístico: diez mujeres y seis hombres. En el 2009 se constituyó legalmente la Sociedad Cooperativa *Zaaz Koolen Há* ("Agua Clara" en lengua maya), con la misión de crear una fuente de empleos alternativos para los socios de la cooperativa, a través de la operación de un parador ecoturístico en el cenote. De 2006 a 2018, la empresa social recibió de la CDI un total de 3,6 millones de pesos mexicanos para la construcción y equipamiento de infraestructura así como para la capacitación de los socios y trabajadores. En parte, gracias a estos apoyos institucionales la cooperativa *Zaaz Koolen Há* ha alcanzado un buen nivel de auto-gestión como organización con una oferta turística que incluye diversos servicios<sup>3</sup> (Kieffer, 2018).

A partir de una gestión eficiente de la empresa social, el número de visitantes al parador turístico y la captación de derrama económica crecieron constantemente hasta 2020, cuando se presenta a nivel mundial la pandemia por COVID-19 y la total parálisis del sector turístico. En 2018 recibieron más de 47.000 turistas y los ingresos brutos generados fueron de más de 4 millones de pesos mexicanos (EUR 165.000

- 
- 1 Los *cenotes* son formaciones pétreas subterráneas que almacenan agua en su interior, con cierto grado de acceso y exposición al ambiente exterior.
  - 2 En México, un ejido es una sociedad de interés social integrada por campesinos con un patrimonio social inicial constituido por tierras, bosques y aguas que el Estado les entrega gratuitamente y cuya administración interna está basada en la cooperación y en la democracia económica (Ruiz, 1990).
  - 3 Servicio de restaurante, duchas y sanitarios; renta de bicicletas, hamacas, chalecos salvavidas (obligatorios para entrar al cenote), tiendas de campaña, equipo para practicar rapel en el cenote, paseos en bicicleta para conocer otro cenote, recorridos para la observación de flora y fauna, un área de acampado con mesas para picnic, entre otros.

aproximadamente) con un ingreso per cápita mensual promedio superior de 10.000 pesos (EUR 412). Dadas las condiciones económicas del medio rural yucateco, esta captación de recursos monetarios y la generación de empleos son beneficios significativos y bien valorados por los miembros de esta comunidad indígena, particularmente por las mujeres (Dzib, 2019).

Las socias y socios de la cooperativa *Zaaz Koolen Há* aplican los principios del cooperativismo como, por ejemplo, las prácticas democráticas en la toma de decisiones, así como la equidad y el consenso en los procesos de cambio de directiva, entre otros. Desde el enfoque de género, el caso es significativo, ya que esta cooperativa mixta rompe con el esquema de escasa participación de las mujeres en las cooperativas turísticas de la Península de Yucatán (García, Jouault y Romero, 2015; Sánchez y Winkler, 2020). Por esta condición de excepción se hace necesario contestar a la pregunta: ¿qué procesos y relaciones han propiciado la activa participación femenina en esta cooperativa turística?

El objetivo del estudio es ubicar aquellos factores, relaciones o condiciones endógenas y del contexto social, comunitario e institucional que hicieron posible la creación y consolidación de una cooperativa turística con una mayoría de socias mujeres, quienes además participan activamente en la gestión de la organización en coordinación con sus compañeros varones, situación que contrasta con el panorama regional donde prácticamente en todas las empresas sociales turísticas de la Península de Yucatán las mujeres o están ausentes o representan una minoría frente al predominio de los socios hombres.

## Turismo, cooperativismo y género

Durante casi dos siglos, en la Península de Yucatán se impuso un modelo turístico de corte masivo que, como señala Impemba (2021) refiriéndose al caso de Bariloche, Argentina, *invisibilizó* al Otro indígena (mapuche allá, maya aquí) y lo redujo a elemento folclórico y cosificado de la oferta turística. En las últimas décadas del siglo XX, las políticas generales de fomento al “desarrollo local-participativo” mantuvieron la lógica de la intervención buscando crear nuevos empresarios entre las poblaciones rurales y empresas orientadas al mercado (Impemba, 2021). Es decir, en el esquema económico general y, en particular, en el caso del turismo, visto tan solo como actividad económica, se mantuvo un enfoque eficientista de corte neoliberal, donde incluso los programas dirigidos a “empoderar” a las mujeres del medio rural no consideraron efectos como la doble o triple jornada de trabajo, la mayor pobreza de tiempo

y la persistencia de la pobreza económica de las mujeres, ni mucho menos se buscó alterar los patrones relacionales que sostienen la desigualdad de género (Soto, 2019).

A contracorriente, sin embargo, van surgiendo casos de empresas sociales inscritas en los prácticas y valores de la economía social y solidaria (Logiodice y Massera, 2018). En el caso del turismo, surgen iniciativas organizativas desde abajo por medio de las cuales los pobladores alcanzan agencia y autogestión, autonomía empresarial, y sobre todo, otras formas de hacer economía (Palomino-Schalscha, 2015). Desde la economía social y solidaria, se van abriendo diversas rutas que confluyen en “la creación de un modelo que se apoye en las estructuras organizativas, sociales y productivas (autorreconocidas y preexistentes) en las cuales se sustenta la vida comunitaria” (Impemba, 2021, p. 13). Así, por ejemplo, para las mujeres mapuche de Chile el turismo de base comunitaria significa “trabajar en comunidad”, no solo ganar dinero, sino lograr el buen vivir o *Kume Mōgnen* (Pacheco y Henríquez, 2016). Con este panorama de fondo, las cooperativas representan un espacio relacional donde se abren oportunidades de relaciones sociales más equitativas, solidarias y humanas.

Estudios con enfoque de género indican que las cooperativas representan espacios relacionales y motivacionales donde es posible el fortalecimiento de la identidad colectiva y el empoderamiento de las mujeres a partir de principios y valores propios del cooperativismo: solidaridad, gestión democrática, igualdad de derechos y obligaciones, ayuda mutua, trabajo colaborativo, sensibilidad social hacia la comunidad, entre otros (Bastida et al., 2020; Rosillo y Díaz, 2015). En el área del ecoturismo, un estudio pionero analiza el caso de una exitosa cooperativa turística de mujeres en Belice quienes han desafiado los roles de género existentes y logrado su empoderamiento económico (Scheyvens, 2000). El mismo estudio señala casos de cooperativas de mujeres donde el empoderamiento además de económico es también psicológico: en KwaZulu-Natal, Sudáfrica, las mujeres de una cooperativa artesanal ganaron confianza en sí mismas, orgullo y motivación para –por ejemplo– continuar sus estudios básicos y aprender inglés (Scheyvens, 2000).

En México, la mayoría de las investigaciones sobre cooperativismo y turismo han abordado casos de pequeñas cooperativas (con menos de 20 socios) cuya membresía es totalmente femenina o totalmente masculina (Nájera y Martínez, 2010; Sánchez y Winkler, 2020). El estudio de las relaciones de género en las organizaciones mixtas es más bien escaso. Sin embargo, algunos estudios sobre cooperativas mixtas en turismo coinciden en que el papel de las socias es más bien pasivo y de incorporación no voluntaria. Por ejemplo, en la investigación de Hernández et al. (2005) sobre una empresa social indígena que ofrece servicios ecoturísticos en Chiapas, *Escudo Jaguar*, se describe el papel marginal y pasivo de las mujeres en esta organización

mixta. Por lo que este caso ejemplifica la reproducción de las relaciones de género desiguales y autoritarias del ámbito doméstico en la organización productiva.

Como argumentan algunas autoras, las cooperativas reproducen la estructura de la sociedad en la que operan y los desequilibrios de género en ellas son mucho más la regla que la excepción (Nippierd, 2002; Sánchez y Winkler, 2020). A pesar de que el cooperativismo se sustenta en valores y principios como la igualdad, la asociación voluntaria y la equidad, no se deben ignorar las barreras que enfrentan las mujeres –incluso en las cooperativas– a partir de las estructuras sociales patriarcales que imponen normas y exigencias al género femenino tanto a nivel familiar como comunitario (Sánchez y Winkler, 2020).

Otro caso similar, es la cooperativa turística *Community Tours Sian Ka'an* que opera en Quintana Roo con 12 socios: siete varones y cinco mujeres, aunque en este caso, la incorporación de las esposas como socias fue tan solo para cubrir un requisito administrativo y acceder a apoyos financieros institucionales (Lemas, 2019), por lo que también aquí se omite el principio de asociación voluntaria en las cooperativas (Izquierdo, 2017). El hecho de que solo dos de las cinco socias participan activamente en la cooperativa (Lemas, 2019) expresa esta incorporación no voluntaria de las mujeres.

Un caso semejante al que se analiza en este estudio se presenta en la comunidad de Raqchi, Perú, donde en 2006 se forma una cooperativa turística mixta, integrada actualmente por ocho mujeres y tres hombres, cuya oferta turística consiste en guiado y alojamiento/alimentación en las propias casas de los socios (Pérez y Fuller, 2015). Dicha cooperativa del turismo rural "ha convertido a estas mujeres en un exitoso icono regional y nacional del turismo sostenible y de puesta en valor de las tradiciones culturales y les ha permitido consolidar la comunidad como destino turístico" (Pérez y Fuller, 2015, p. 113), y sobre todo ha permitido el empoderamiento de las socias. Los factores que podrían estar asociados al éxito de esta cooperativa mixta son: ubicación estratégica en la ruta Cuzco-Lago Titicaca; experiencia en servicios turísticos; mejor nivel educativo y experiencias migratorias previas (en el caso de las mujeres, como empleadas domésticas o comerciantes en las ciudades) (Pérez y Fuller, 2015).

A partir de esta breve revisión de estudios de cooperativas y género en el sector turístico, se concluye que es necesario abordar más casos de cooperativas mixtas, sobre todo para conocer los procesos seguidos en aquellos (muy raros) casos donde las mujeres han logrado ejercer liderazgo incluyente y empoderado, es decir, donde sin dejar de lado el crecimiento de la organización han sabido impulsar la participación democrática tanto de socios como de socias. El caso que se aborda en este trabajo tiene esas características.

## La cooperativa: espacio donde surge la conciencia de género

Las empresas sociales en general, y en particular las cooperativas, son espacios relacionales donde la identidad colectiva se desarrolla y fortalece.

La empresa cooperativa debe ser también un modo de socialización, o bien un proceso de toma de conciencia, un lugar de educación compartida, lo que a la postre genera una identidad colectiva, y una capacidad de aprendizaje en la participación. (Colomer citado por Izquierdo, 2017, p. 28)

En las cooperativas es posible tejer y fortalecer vínculos sociales a través de elementos como los valores pro-sociales (la solidaridad, la reciprocidad), y la cooperación para la acción colectiva. Estos contextos organizacionales, inclusivos y creativos (Sacchetti y Campbell, 2014), son terreno propicio para que las mujeres desarrollen una conciencia de género "que puede comprobarse, en un primer momento, en el nivel del discurso: una valoración de su trabajo, sus opiniones, sus ideas y sus decisiones y, en una segunda fase, en la transformación de sus prácticas cotidianas" (Alberti, 1998, pp. 209-210). Asimismo, las mujeres, además del ingreso económico, fortalecen su autoestima y logran reconocimiento ante la comunidad a la que pertenecen (Iakovidou, 2002).

En teoría, las empresas sociales y, en específico, las cooperativas permiten a las mujeres una participación más activa no solo porque como socias asumen un rol de trabajadoras, sino porque, a la vez, son empresarias y como tales deben tomar decisiones importantes que afectan la gestión de la empresa colectiva. Su rol es diferente al de las mujeres que participan en calidad de empleadas en una cooperativa, pues estas últimas no tienen poder de decisión y no participan en la gobernanza interna de la empresa social. Quienes logran asumir el rol de socias de una cooperativa, aprenden y practican su capacidad tanto reflexiva como discursiva, ejercitan su capacidad para la toma de decisiones y sus habilidades directivas en igualdad de oportunidades que los varones (en el caso de las cooperativas mixtas) siempre guiadas por los esquemas de solidaridad, reciprocidad y democracia (Rosillo y Díaz, 2015). Para las mujeres, la cooperativa se convierte en una especie de escuela y espacio de prácticas cotidianas hacia una transformación de la conciencia de género.

Sin embargo, en el caso de las cooperativas turísticas, la sola participación de las mujeres como socias no siempre conduce a una mayor conciencia de género.



Incluso en aquella organización donde algunas socias sí desarrollan dicha conciencia, es posible que otras no tengan deseos de cambiar su rol subordinado o de cuestionar las normas establecidas (Alberti, 1998; Valdivieso, 2007). Se han documentado casos de cooperativas conformadas íntegramente por mujeres que se ven impedidas a desarrollar agencia para la acción colectiva o autogestión, a partir de que las estructuras sociales patriarcales las descalifican por intentar apropiarse de un espacio organizacional que pareciera exclusivo de hombres (Sánchez y Winkler, 2020).

Se ha señalado que algunos de los problemas de género más importantes en las cooperativas se relacionan con el bajo nivel de participación activa de las mujeres en la gobernanza de dichas empresas colectivas (Fecteau y Escot, 2013; Hernández et al., 2020) y la falta de liderazgo (Nippierd, 2002). Esto también es un reflejo del papel que en general asumen las mujeres a nivel comunitario –en tanto ciudadanas– ya que “por lo general no están bien representadas en los llamados foros “comunitarios” de toma de decisiones que se ocupan del manejo de los recursos naturales y el ecoturismo” (Scheyvens, 2000, p. 245).

Algunas autoras subrayan cierta desventaja en el caso de las cooperativas conformadas íntegramente por mujeres, respecto a las mixtas:

Los proyectos centrados exclusivamente en mujeres sin incorporar otros actores, incrementan la pobreza de tiempo de las integrantes y no las potencia para enfrentar masculinidades hegemónicas en los hogares, exacerbando las relaciones de género tradicionales. (Soto, 2019, p. 181)

Esta situación se agrava aún más cuando el trabajo en las cooperativas femininas representa para las socias una tercera jornada laboral (Sánchez y Winkler, 2020). Sin embargo, la pobreza de tiempo de las mujeres, que podría incluso impedir el arranque y la operación de la empresa social, pareciera no ser tan acuciante cuando se trata de una cooperativa mixta y/o esta representa una segunda jornada para las socias, como ocurre en el caso de la cooperativa turística que analizamos en este estudio.

En suma, los estudios sobre las relaciones de género en cooperativas mixtas del sector turismo son escasos. En las próximas secciones de este documento se analizan tres aspectos de la cooperativa turística mixta *Zaaz-Koolen-Há* de Yokdzonot, comunidad indígena maya de Yucatán: la gobernanza interna, las redes sociales internas y externas, así como el liderazgo. Con este análisis se pretende identificar aquellos factores, relaciones o condiciones endógenas y del contexto social e institucional que han hecho de esta cooperativa turística un caso paradigmático de

generación de conciencia de género y empoderamiento femenino, además de relativo éxito empresarial.

## La cooperativa como una empresa social.

La cooperativa, la sociedad de producción rural (SPR) y la sociedad de solidaridad social (SSS) son ejemplos de figuras jurídicas muy utilizadas en México para referirse a un tipo de organizaciones del Sector Social de la Economía: las empresas sociales (Fernández, Castillejos y Ramírez, 2013). La empresa social es una organización híbrida que se inserta en el emprendimiento social integral, ya que persigue crear valor social, o un beneficio colectivo, recurriendo a estrategias empresariales, es decir, realizando intercambios mercantiles de bienes y servicios, pero sin que el lucro sea la meta principal. En este sentido, uno de los principios del cooperativismo y de las organizaciones de la Economía Social y Solidaria (ESS) es el interés por la comunidad, es decir, el impulso del desarrollo sostenible de las comunidades (Bastida et al., 2020; Izquierdo, 2017). Logiodice y Massera (2018) señalan que una dimensión de la ESS es “la dimensión de capital social (que) contempla la propensión de los individuos a asociarse, a generar lazos de confianza entre ellos e involucrarse en los asuntos de la comunidad” (p. 10). Así, las cooperativas extienden su misión más allá del bienestar de sus socios y buscan crear un valor social a nivel comunitario e incluso regional, por lo que son consideradas empresa sociales.

Los beneficios colectivos o el valor social que desea lograr toda empresa social no se restringe a lo económico o material. Activos intangibles como el capital social organizacional y comunitario o la identidad cultural son algunos importantes *outputs* no económicos de las empresas sociales. Un ejemplo de regeneración del capital social comunitario a través del emprendimiento colectivo es el caso de una comunidad indígena en Michoacán, México, donde la empresa social se convirtió en un medio para recuperar no sólo los terrenos forestales de tenencia comunal sino también reconstruir la cohesión social después de un periodo de división interna (Orozco-Quintero y Davidson-Hunt, 2010).

A continuación, en la tabla 1 se emplean los nueve indicadores de la empresa social de Defourny y Nyssens (2006) para delinear una semblanza de la cooperativa mixta turística *Zaaz-Koolen-Há* (“Agua clara o bonita”) de la comunidad maya Yokdzonot, Yucatán, México.

**Tabla 1.** La cooperativa Zaaz-Koolen-Há como empresa social

<b>Indicadores económico-empresariales</b>	<b>Indicadores sociales</b>	<b>Características de la Cooperativa Zaz-Kolen-Há</b>
1. Actividad continua de producción y venta de bienes y/o servicios. La actividad productiva es una de las razones fundamentales de la existencia de las empresas sociales.		En 2007, llegan los primeros turistas. Desde entonces y hasta 2019, las ventas crecieron ininterrumpidamente. Los servicios que se ofrecen son: acceso al cenote, alimentos y bebidas, tirolesa, rapel y paseos en bicicleta.
2. Alto grado de autonomía. Son creadas por iniciativa de la gente y se gobiernan por esa misma gente. Podrían depender de subsidios públicos pero no son administradas por ninguna autoridad pública u otras organizaciones (como por ejemplo, empresas privadas lucrativas).		Si bien el proyecto de rescate del cenote y su conversión en un balneario fue una propuesta externa (de CDI, agencia del gobierno federal), la decisión de participar fue tomada en dos asambleas ejidales, aunque 180 ejidatarios rechazaron su participación, 50 vecinos, en su mayoría mujeres, decidieron participar.  El gobierno interno de la cooperativa se basa en una mesa directiva que se renueva cada tres años. Actualmente (2019), son autosuficientes en lo financiero y autónomos en su gobernanza interna.
3. Significativo nivel de riesgo económico. Quienes inician el proyecto asumen total o parcialmente el riesgo de su iniciativa. Su viabilidad financiera depende de los esfuerzos de sus socios y empleados.		Este es un claro ejemplo de perseverancia y esfuerzo conjunto de los y las socias, a pesar de que 68% de los voluntarios iniciales abandonaron el proyecto, y sólo quedan 16 socios: diez mujeres y seis varones.  Estas personas asumieron el riesgo de que la cooperativa turística fracasara y que todo su trabajo de años se perdiera.
4. Una mínima cantidad de trabajo pagado. Se combinan trabajo voluntario y trabajo pagado o asalariado.		Los y las socias de la cooperativa no reciben salario sino reparto de utilidades cada mes. Los empleados (asalariados) son en total 26, aunque esto parece ser una de las debilidades de la organización, a nivel local es muy valorado, pues las opciones de empleo en esta comunidad se reducen al trabajo campesino –muy mal pagado– o emigrar a otros pueblos o regiones.
	5. Objetivo explícito de beneficiar o servir a la comunidad o grupo específico. Deseo de promover un sentido de responsabilidad social a nivel local.	La cooperativa crea valor social comunitario cuando su restaurante compra los insumos que se producen localmente (pollo, verduras, masa de maíz); también generan empleos para los jóvenes y mujeres locales y de comunidades vecinas. Además, pagan una cuota mensual del 10% de sus ventas al Comisariado Ejidal del pueblo, ya que el cenote es parte del ejido. El solo hecho de rescatar el cenote, es un beneficio ambiental local, regional y global.

*(continúa)*

(viene)

Indicadores económico-empresariales	Indicadores sociales	Características de la Cooperativa <i>Zaz-Kolen-Há</i>
	6. Iniciativa puesta en marcha por un grupo de ciudadanos. Es el resultado de una dinámica colectiva de gente que pertenece a una comunidad o grupo que comparte una necesidad o meta bien definida. Son importantes los liderazgos.	Los socios y socias de la cooperativa tenían metas de tres tipos: ambientalista, económica y de género. <i>“Pensamos en la familia y en el futuro de nuestros hijos”</i> . <i>“Para las mujeres, sólo había un camino: casarse a temprana edad y tener hijos”</i> . Sobre el liderazgo femenino en la cooperativa, el tema se analiza con detalle en los Resultados de este documento.
	7. Poder de decisión no basado en la propiedad del capital. Cada socio vale igual y su voto tiene el mismo peso. Los derechos de decisión (voz y voto) son compartidos con otros actores.	Tanto las socias como los socios aceptan que nadie puede imponer su voluntad. Que vale tanto la opinión de unos como de otras. Las decisiones se someten a votación y se busca el consenso. Se ha establecido un acuerdo con el Comisariado Ejidal del pueblo con el fin de seguir aprovechando el cenote que es de propiedad mancomunada. Se evita la confrontación con la autoridad local.
	8. Naturaleza participativa, que incluye a partes afectadas como usuarios y clientes; dirección participativa. Uno de sus objetivos es impulsar la democracia local a través de la actividad económica.	La gobernanza interna de la cooperativa es democrática. Este tema se analiza con detalle en las siguientes secciones del documento.
	9. Distribución limitada de los beneficios. Esto evita la conducta de maximizar los beneficios o el lucro.	Los beneficios han contribuido a mejorar el nivel y la calidad de vida no sólo de las y los socios, sino de toda la comunidad. Sin embargo, los y las socias no se han distanciado en términos socio-económicos del resto de miembros de la comunidad, manteniendo un nivel de vida similar al del resto de habitantes de Yokdzonot.

**Fuente:** elaboración propia con base en Defourny y Nyssens (2006).

Como se observa en la tabla 1, la cooperativa turística *Zaaz-Koolen-Há* cumple con todos los indicadores económico-empresariales y sociales que, según Defourny y Nyssens (2006), definen a una empresa social. En los Resultados de la investigación se abordan de manera detallada los puntos 6, 7 y 8, relativos al liderazgo y la gobernanza interna de la organización. Las redes sociales o el capital social no se contemplan como indicadores de la empresa social por Defourny y Nyssens (2006); sin embargo, en este trabajo se abordan por ser componentes de gran relevancia desde el enfoque de las relaciones de género (Logiodice y Massera, 2018).

## Metodología

Entre 2012 y 2016 se realizaron varias sesiones de trabajo etnográfico en la comunidad con el fin de ir conociendo, de voz de los actores, los eventos y circunstancias que dieron lugar a la creación de la cooperativa. En esta primera experiencia etnográfica, participaron estudiantes quienes realizaron su práctica profesional en espacios de trabajo considerados como femeninos a partir de los roles de género tradicionales, como la cocina. En el trabajo etnográfico, la capacidad de observación y la claridad sobre el tema de observación son los principales instrumentos del trabajo. Asimismo, en esta etapa la investigación se enfocó en aspectos organizacionales y en la participación de instituciones y agentes externos para dar impulso a este emprendimiento colectivo. Sin embargo, el estudio de este proceso condujo a la necesidad de analizar la cooperativa bajo un enfoque relacional de género.

En una segunda etapa, desarrollada entre abril y julio de 2018, el equipo de investigadores(as) realizó una serie de visitas para llevar a cabo observación participante y no participante en las instalaciones alrededor del cenote, durante la jornada de trabajo de los socios(as) y fuera de la misma. Asimismo, se llevaron a cabo una decena de entrevistas semiestructuradas a los socios y socias. Seleccionamos algunas categorías de análisis tales como: la forma como los socios y socias de la cooperativa *Zaaz Koolen Há* toman decisiones; la alternancia en los roles directivos; el papel de los líderes y lideresas; la división y organización del trabajo interno; las relaciones laborales y las relaciones con los actores externos; los ingresos vinculados a la actividad turístico, así como su repartición y uso.

Terminado el trabajo de campo, se comparó la información recolectada en la primera etapa de investigación etnográfica (2012-2016) con aquella de la etapa de entrevistas (2018) y se discutieron las coincidencias y las diferencias entre ambas. La información coincidía en un sentido objetivo, aunque se discutió la perspectiva de los investigadores respecto a la existencia de un liderazgo compartido.

## Resultados

### Gobernanza interna y relaciones de género.

Un primer factor que destaca en las entrevistas con las socias y socios de la cooperativa mixta *Zaaz-Koolen-Há* ("Agua clara o bonita") es que poseen un buen nivel de conocimientos respecto a los principios y valores fundamentales del cooperativismo. Por ejemplo, ubican muy bien el principio de equidad (un socio = un voto)

y que la toma de decisiones debe ser democrática y consensuada, por mayoría de votos. Una de las socias entrevistadas (40 años), señaló enfática que al interior de la organización nadie, ni hombres ni mujeres, pueden imponer su voluntad. Afirmó que los tres integrantes de la mesa directiva no pueden tomar una decisión sin consultar a los demás socios. "Todos somos socios y cada opinión vale igual". En caso de que la mesa directiva en turno tomara decisiones sin la aprobación de los demás socios, en las reuniones los socios y socias cuestionarían tal comportamiento. Como esta situación ya ha ocurrido, la manera de aclarar las cosas fue a través del diálogo entre los socios y el consenso por votación (Socia 3, comunicación personal, 15 de mayo de 2018).

Estos valores de equidad y democracia fueron aprendidos a través de talleres impartidos por algunas instituciones del gobierno federal y que fueron de gran utilidad cuando arrancó el proyecto en 2005 porque en ese momento prácticamente nadie en el pueblo de Yokdzonot sabía qué era una cooperativa y cómo debía gobernarse (Socio 4, comunicación personal, 15 de mayo de 2018). El aspecto relacional a destacar en este punto es la transmisión de información y conocimientos a través de la pertenencia a la cooperativa, factor promotor del empoderamiento de las mujeres (Bastida et al., 2020). Ahora todos los socios y socias están de acuerdo en que "las decisiones se deben tomar por mayoría" (Socia 3, comunicación personal, 15 de mayo de 2018). Este precepto democrático ha permitido que obras como la ampliación del restaurante y la construcción de la nueva plataforma de madera dentro del cenote se hayan aprobado por todos los socios de la cooperativa (Socia 3, comunicación personal, 15 de mayo de 2018).

Cada tres años se renueva el comité directivo, integrado por un(a) presidente(a), un(a) secretario(a) y un(a) tesorero(a). Este comité coordina a los cuatro grupos de trabajo de la cooperativa: recepción, cocina, limpieza y atención a los turistas en el cenote (Lemas, 2019). Las decisiones se toman en la asamblea ordinaria de socios que se convoca cada mes, con opción a convocar asambleas extraordinarias en caso necesario (Lemas, 2019). En la cooperativa *Zaaz-Koolen-Há* el comité directivo generalmente se conforma de manera mixta por socios y socias, sin que exista un desequilibrio de género en la alternancia de la presidencia.

La delimitación clara de las tareas y responsabilidades de cada quien, la rotación periódica de los puestos, así como la búsqueda de consensos entre los socios y socias sobre cómo debe gobernarse una cooperativa, aspecto de enorme importancia en la gestión de toda empresa social (Ebrahim, Battilana y Mair, 2014), no deja margen a las relaciones desiguales o autoritarias al interior de la organización. Esta gobernanza interna democrática, equitativa y basada en los valores de solidaridad y

cooperación, parece impedir la reproducción de las relaciones jerárquicas y desiguales de la vida social y doméstica, al interior de la organización. “Los principios y valores cooperativos y las prácticas sociales que se desarrollan basándose en ellos favorecen dinámicas de relaciones entre las personas que promueven la equidad” (Valdivieso, 2007, p. 143). Quizá por ello, la socia 3 (40 años) declaró tajante que no cree que en la cooperativa haya machismo.

No ha sido fácil para nosotras, ser la mayoría de las socias, mujeres... Desde que se empezó a organizar el grupo fueron las mujeres las que tomaron el mando. Tal vez algunos hombres pensarían: “A mí una mujer no me va a mandar”. Esto (el machismo) pudo haber sido uno de los factores que los obligara a salir del grupo. Pero también pudo haber sido que los hombres tenían menos tiempo para dedicarle al proyecto y nosotras más, como antes expliqué. (Socia 2, 45 años, comunicación personal, 16 de mayo de 2018)

La misma socia indicó que cuando fue electa presidenta de la mesa directiva, ella recibió este tipo de comentarios por parte de un miembro de su familia, quien también participa en la cooperativa. Pero esta actitud agresiva de un miembro de su familia –al parecer– se debilitó con el tiempo, por lo menos al interior de la organización, concluyó. Como se ha señalado arriba, factores estructurales y normativos propios de la operación de una cooperativa, como la gobernanza democrática, podrían estar funcionando como “equilibradores” de las relaciones de género al interior de la organización. En ese sentido, algunos socios expresaron no sólo respeto sino inclusive admiración por sus compañeras socias. “Aquí las mujeres tienen más ganas de trabajar. Hasta en las asambleas ejidales salen (participan) más mujeres que hombres. Yo les digo a los socios: compañeros, parece que tienen más fuerza las mujeres” (Socio 4, comunicación personal, 15 de mayo de 2018).

## Capital social, agencia y relaciones de género

La comunidad maya de Yokdzonot es muy pequeña, apenas cuenta con 772 habitantes. Esta situación permite que la mayoría de las personas que habitan en la comunidad se conozcan y tengan interacción social de manera frecuente y, por pertenecer muchos de ellos a las mismas familias extendidas, relaciones profundas basadas en el afecto, la confianza, la amistad, el compañerismo y la buena voluntad. Yokdzonot cuenta con un capital social de unión (*bonding*) relativamente fuerte.

En 2005, después de un par de asambleas convocadas por el Comisariado Ejidal de Yokdzonot (máxima autoridad de los campesinos locales), personal del gobierno federal presentó la propuesta de "un proyecto comunitario" para limpiar la zona del cenote que se ubica dentro de los límites de la población. En esa asamblea, los 180 ejidatarios rechazaron el proyecto, pero un grupo de 50 voluntarios (la mayoría mujeres) se ofreció a participar en los rudos trabajos de limpieza. "Nos quedamos casi puras mujeres porque los hombres dijeron al inicio: 'Esto no va a funcionar y yo tengo que trabajar para mantener a mi familia'" (Socia 3, comunicación personal, 15 de mayo de 2018).

En el periodo de arranque de los trabajos de limpieza los vínculos de capital social de unión se fortalecieron entre quienes acudían por las tardes (una vez concluidas las labores domésticas y del campo) a desmontar y recoger la basura en el área circundante al cenote. Una de las entrevistadas señaló que en los ratos de descanso, cuando compartían un refresco y la sombra, se producía una convivencia entre las mujeres participantes.

Aquí en la comunidad, a nosotras las mujeres nos gusta mucho trabajar. Al principio, como éramos puras amas de casa, teníamos tiempo libre por las tardes, después de nuestros quehaceres en casa. Entonces nos íbamos a limpiar el terreno del cenote. Además, más que nada (lo más importante de todo), la amistad que había entre nosotros como vecinos... En la cooperativa están mis hermanas. Desde el principio de la cooperativa nos llevábamos bien todas nosotras, como hasta ahora. Después de ir a trabajar, que el refresco. (Socia 3, comunicación personal, 15 de mayo de 2018)<sup>4</sup>

En realidad, estas mujeres no sabían hacia dónde podría llegar su esfuerzo conjunto. No sabían siquiera qué significaba el término ecoturismo: "¿*Ecoturismo? ¿Qué es eso?*", se preguntaban los voluntarios(as). La incertidumbre de no saber si el esfuerzo tendría frutos para ellas(os) (punto 3 de la tabla 1) y la mofa de la gente del pueblo que, en tono sarcástico, les preguntaban si no tenían nada mejor que hacer que cargar piedras, en lugar de desanimar a este grupo de mujeres las impulsó

---

4 Es interesante cómo las mujeres entrevistadas cuando se refieren a los demás no emplean los pronombres o sustantivos en femenino: dicen "nosotros como vecinos" y no "nosotras como vecinas"; "platicábamos con ellos" y no "platicábamos con ellas". Esto se debe a que, aunque la mayoría de las voluntarias y ahora socias son mujeres, existen compañeros varones, tanto entre el grupo que abandonó el proyecto como entre otros que ingresaron posteriormente, por ejemplo, en lugar de su esposa.



a permanecer firmes en *su* proyecto. En ese momento, las dos lideresas del grupo hicieron un trabajo de convencimiento para que aquellos(as) que se habían desesperanzado, se quedaran en la organización; pero esto sirvió de poco cuando la mitad de los y las voluntarias decidió abandonar el proyecto en 2006.

Este trabajo tan pesado desanimó a otros compañeros pues a cambio no estábamos recibiendo ningún beneficio. Platicábamos con ellos. Les decíamos que probablemente, este esfuerzo tenga un beneficio en el futuro y así nos podríamos beneficiar de ello. Porque aquí en el pueblo no había donde trabajar y sólo podíamos ser amas de casa. Antes, para poder trabajar, uno se tenía que ir del pueblo. (Socia 2, comunicación personal, 16 de mayo, 2018)

Cabe señalar que esta labor de convencimiento y motivación de parte de quienes iban asumiendo el liderazgo de la organización no sólo se dirigía a las compañeras voluntarias sino también a los socios varones. La socia 2 (45 años) contó cómo otro socio compañero (uno de los socios activos a la fecha) también renunció al primer grupo de trabajo, pero la socia 1 (50 años) y ella hablaron con él y lo convencieron para que regresara (Socia 2, comunicación personal, 16 de mayo de 2018).

En el ámbito familiar, las mujeres voluntarias fueron ganando el apoyo de sus maridos o familiares para ausentarse de la casa e inclusive algunos de ellos financiaron inicialmente los traslados a las ciudades donde las mujeres debían hacer trámites ante las autoridades para formalizar la cooperativa. No obstante, se tiene la impresión de que no todas las mujeres pudieron “negociar” ese apoyo con el compañero en casa, y que esto –así como la falta de ingresos durante dos años– fue el motivo de la segunda desbandada de voluntarios(as).

De estos 25 voluntarios, la mayoría eran mujeres. Los otros 25 (inicialmente, eran 50 voluntarios) se hicieron a un lado. Se formó otro comité o grupo de trabajo. Se pasaba lista de asistencia a quienes participaban. Se cooperaba con dinero para pagar las salidas para hacer gestiones relacionadas con el proyecto del cenote. Pero entonces, otros socios comenzaron a quejarse: “-Todavía que no nos pagan lo que tenemos que trabajar ¿también tenemos que colaborar?” (aportar cuotas). Algunas socias se iban saliendo y otras ya no regresaron porque el esposo ya no les permitió seguir saliendo de su casa: “-No todos los días te vas a salir de tu casa y dejar a los hijos”. Este tipo de situaciones obligó a que muchas

socias se fueran separando por falta de apoyo del esposo. Hay esposos y esposas que son celosos, eso tuvo que ver también, porque en el grupo participaban tanto hombres como mujeres. (Socia 2, comunicación personal, 16 de mayo de 2018)

Finalmente, para muchas voluntarias en la etapa de arranque, las relaciones desiguales de género al interior de las familias tuvieron más peso que la necesidad de un ingreso complementario al del marido (generalmente, campesino). Pero este esquema no se reprodujo en todos los núcleos domésticos de la comunidad maya de Yokdzonot: aunque mermado, el grupo restante de mujeres y hombres prosiguieron en su proyecto de crear una cooperativa turística, contando con el apoyo moral y económico (al principio) de sus familias.

Las causas de este espíritu de perseverancia bien podrían estar, por un lado, en la *comunidad* que crearon sobre todo las socias, así como en el liderazgo que asumieron al menos dos de las mujeres que fundaron el primer grupo de trabajo. Pero también una actitud mucho más receptiva de los socios varones para confiar e incluso admirar a sus compañeras. Un estudio paralelo (Lemas, 2019) coincide en que los fuertes vínculos entre los miembros de la cooperativa, ha sido el factor determinante de la continuidad de la empresa social y la cohesión de estas mujeres y hombres durante 13 años.

Efectivamente, en este caso el aprovechamiento y reforzamiento del capital social de unión, basado en relaciones de solidaridad y en la confianza al interior del colectivo, son aspectos decisivos en la perseverancia y sostenibilidad organizativa, lo que coincide con lo reportado en otros casos donde proyectos cooperativos mixtos permanecen en el tiempo (Soto, 2019).

Posterior a esta primera etapa, conforme el proyecto avanzaba, el grupo integrado ahora por dieciséis socios, diez mujeres y seis hombres, iba generando cambios entre algunas de las socias como el incremento de su autoestima y un mayor poder para negociar en la esfera doméstica y comunitaria.

La autoestima sube, porque tu esfuerzo se ve recompensado cuando va llegando más gente (turistas). Ya no nos sentimos desamparadas. Sabemos nosotros que aunque sea un poco, vamos a ganar algo y cada vez un poco más. (Socia 3, comunicación personal, 15 de mayo de 2018)

Hay gente que había estado siempre dependiendo del sueldo del marido. Y pues tenían que obedecer ¿no? Yo así lo sentía. Pero cuando ellas

comienzan a tener su dinero, también eso les da herramientas como para decir “-Bueno, yo también estoy ingresando algo, ¿no? Aquí somos parejos, tanto tu opinión como la mía vale igual, ¿no? (Socia 1, 50 años. Comunicación personal, 14 de mayo, 2018)

En cuanto a las redes de relaciones hacia afuera de la organización, lo que se denomina capital social “puente” (*bridging*), podemos apreciar la capacidad de los(as) socios(as) de la cooperativa para negociar el usufructo del cenote con el Comisariado Ejidal local. Los entrevistados(as) contaron cómo después de dos años de trabajar como voluntarios(as), en 2007 comenzaron a llegar los primeros turistas al balneario de la cooperativa y desde entonces el número de visitantes fue creciendo. En ese momento, algunas personas de la comunidad hacían comentarios sobre que los socios(as) estaban recibiendo “muchos” ingresos económicos y que estos se repartían entre “poca gente” (socia 1, comunicación personal, 14 de mayo de 2018; socia 2, comunicación personal, 16 de mayo de 2018). Se supo que el Comisariado Ejidal de Yokdzonot estudiaba la posibilidad de expulsar a la nueva cooperativa del cenote y terreno circundante.

En una asamblea ejidal, una de las lideresas de la cooperativa, respondió que ellos(as) habían trabajado mucho y que ahora sólo estaban recibiendo los frutos de su esfuerzo; y que no estaban dispuestos(as) a dejar el cenote (que es parte del ejido). Sin embargo, los cooperativistas a pesar de mostrar firmeza decidieron negociar con el Comisariado Ejidal y acordaron pagar una cuota mensual del 10% sobre ventas de la cooperativa a dicho órgano de gobernanza local. Una vez logrado este acuerdo, la cooperativa siguió con su trabajo en el cenote y se dejaron de escuchar los comentarios entre la gente del pueblo. La cooperativa había logrado mantener buenas relaciones con los campesinos locales, quienes legalmente son los poseedores del predio donde se ubica el cenote, aunque estos no hubieran aportado ni trabajo ni capital para su rescate. El capital social comunitario se mantuvo gracias a la agencia de los cooperativistas.

Esta capacidad para negociar (agencia) por parte de las lideresas del caso estudiado es semejante al logrado en una cooperativa mixta indígena en Hidalgo (Soto, 2019). Pero no siempre se logra desarrollar la agencia femenina. En otro caso, las cooperativas de lancheros propiedad de los varones de la comunidad, percibieron como una competencia la conformación de una cooperativa turística de mujeres en Quintana Roo, México, por lo que en términos comunitarios dicho proyecto fue rechazado sin que las mujeres pudieran siquiera negociar con las otras cooperativas (su

cooperativa no ofrecería el servicio de transporte en lanchas) ni a nivel doméstico, con sus parejas (Sánchez y Winkler, 2020).

Los socios(as) de la cooperativa *Zaaz-Koolen-Há* también han sabido tejer redes sociales con grupos externos a la comunidad, lo que ha redundado en recursos tanto materiales como intangibles. Por ejemplo, a través de los vínculos con un grupo de investigadores y estudiantes de turismo de la Universidad Autónoma de Yucatán, se ha ganado información, conocimiento y promoción de la oferta turística de la cooperativa. En 2016 cuando se construyó una nueva plataforma de madera dentro del cenote con capacidad para 50 personas, "nos unimos a una organización, y ellos nos dieron el recurso para reemplazar las plataformas" (Socia 3, comunicación personal, 15 de mayo de 2018). La nueva plataforma costó 100 mil pesos (EUR 4100 aproximadamente) y fue encargada a personal técnico que procedía de Río Lagartos, Yucatán, quienes saben de maderas resistentes al agua y cómo instalar este tipo de plataformas. Además, la integración a la organización regional de segundo nivel *Co'ox Mayab* dedicada a la promoción y comercialización de servicios turísticos de diferentes cooperativas de Yucatán y al reforzamiento de capacidades de los socios, ha permitido la obtención de recursos para mejorar la infraestructura y los equipamientos.

## Liderazgo y género

El proyecto inicial que dio lugar a la creación de la cooperativa *Zaaz-Koolen-Há*, consistía en el rescate del cenote, que era utilizado por la población como un vertedero. Dicho proyecto fue rechazado por la mayoría de los 180 ejidatarios de la comunidad. La mujer maya asumió un liderazgo transformacional, el cual se fundamenta en los procesos de interacción social entre quien lidera y el resto del equipo. En el liderazgo transformacional, el líder influye en "el equipo de trabajo a través de procesos de identificación e internalización (...) al mismo tiempo que trabajan procesos de empoderamiento con el resto del equipo" (Díaz, Lozano y Montiel, 2018, p. 139). Este liderazgo transformacional es un trabajo cotidiano, constante y cercano entre la lideresa (en el caso analizado, las dos lideresas) y los compañeros socios(as) para impulsar una reflexión colectiva, la toma de decisiones a partir de argumentos convincentes y formas innovadoras de visualizar los retos que se presentan a la organización y sus estrategias de respuesta.

Desde un inicio del proceso, el liderazgo de la socia 1, mujer rural e indígena, se advierte por el hecho de que toma la palabra ante un foro mayoritariamente masculino logrando que tanto hombres como mujeres se comprometan en público a asumir una responsabilidad. La socia 1, con su discurso espontáneo, tendió un puente de

identificación inicial entre ella y quienes la escuchaban. Con su impulso, los cincuenta voluntarios(as) se sintieron con la fuerza para dar un paso adelante frente a la asamblea. Muy probablemente, la simple acción de las mujeres de pasar al frente no hubiera ocurrido si en esa asamblea un hombre lo hubiera solicitado. Molina, Samper y Mayoral (2013) subrayan la importancia de las habilidades discursivas en todo liderazgo, pero especialmente en el femenino.

Frente al tópico tradicional de “mujeres enmudecidas” (las lideresas) han sabido desarrollar formas de capacidad discursiva que les han otorgado legitimidad (...). Es más, el liderazgo fue conquistado al ejercer lo que tradicionalmente había sido un atributo exclusivamente masculino: la competencia lingüística en el espacio público. (Molina, Samper y Mayoral, 2013, pp. 147-48)

Además, la socia 1 no solo hace uso de una capacidad oral innata, sino que expresa su preocupación social, su empatía y visión comunitaria cuando habla y convence:

Había gente que tallaba madera, tejía o bordaba y pensé que el proyecto sería bueno para ellos. Yo les comentaba a los que estaban en ese momento en la asamblea, pues que era una oportunidad para que pudieran vender sus artesanías. Para esas personas era bueno este proyecto (...) Desde el inicio yo dije, si nosotros le echamos ganas a esto, nos da para vivir tranquilamente. Y efectivamente, es algo que nos ha rendido frutos. (Socia 1, comunicación personal, 14 de mayo de 2018).

El liderazgo transformacional de la socia 1 se expresa también a través de sus argumentos y su pensamiento empresarial estratégico. Cuando en 2006 la cooperativa recibió por primera vez unos recursos económicos para crear infraestructura, “los compañeros pensaron que se iba a dividir el apoyo que llegó, y que lo íbamos a gastar. Pero ella (la socia 1) dijo que no” (Socio 4, comunicación personal, 15 de mayo de 2018). Esta persona explicó y convenció a los otros socios de que esos recursos no se iban a repartir, sino a invertir en el crecimiento de la cooperativa.

Llega un primer apoyo económico y estas personas pensaban que se les iba a repartir el dinero, porque esto es muy común en los pueblos, que llega un “proyecto” y el dinero no se “ejecuta” (no se invierte) tal cual (lo

convenido), sino que se reparte y gasta. Con nosotros no fue así, pues teníamos mucho interés en que todo lo que queríamos hacer se llevara a cabo. (Socia 2, comunicación personal, 16 de mayo de 2018)

Las motivábamos a ir a las capacitaciones. Íbamos animándolas, animándolas. Hasta (...) un momento en que ellas ya toman sus decisiones y sus propias iniciativas (...) La capacitación permite que ellas se puedan dar cuenta de que no sólo el hombre puede tomar decisiones en la casa, en el hogar, en ciertas situaciones de la vida. (...) Aquí en la cooperativa, las socias ya toman sus decisiones. Que hay que ir a tal lado, “¡Ay! ¡Sí!, vamos”. Ya no dicen que van a preguntarles a sus maridos. (Socia 1, comunicación personal, 14 de mayo de 2018)

La cooperativa cuenta con otra mujer quien también ha asumido un liderazgo tanto en lo organizacional como desde el género. La socia 2 (45 años) también es una socia fundadora y de hecho participó como tesorera en la primera mesa directiva del grupo, junto con la socia 1 quien fungió como presidenta. Cabe decir que autores como Kellerman (citado por Díaz, 2020) señalan que los líderes modernos fomentan el desarrollo de nuevos líderes. Asimismo, el líder transformacional busca empoderar a los integrantes del equipo para la toma de decisiones (Kouzes y Posner citados por Díaz, 2020) lo que en principio es la búsqueda del liderazgo compartido.

En el caso estudiado, la lideresa 1 no solo no impidió que la lideresa 2 asumiera mayor protagonismo, sino que ella misma hacía de mentora, era el modelo de referencia al cual imitar. El trabajo duro, la visión y las metas compartidas, los obstáculos que surgieron y la comunidad que crearon al interior de la nueva organización, pudieron ser factores que dieron origen al crecimiento simultáneo y la simbiosis de ambas lideresas, lo que a su vez fue fundamental para 1) fortalecer la conciencia de género femenina, 2) equilibrar las relaciones de género en el equipo de socios y 3) perseverar y alcanzar las metas de la empresa social. En el caso de la cooperativa turística de Yokdzonot, más que una competencia se observa una complementariedad entre ambas lideresas, una especie de liderazgo compartido que vino a favorecer a toda la organización.

La socia 2 ha sabido ser una eficaz “movilizadora de recursos” (Molina, Samper y Mayoral, 2013) y ello le ha valido legitimidad ante sus compañeros(as) en la cooperativa. Cuando fue la presidenta de la mesa directiva enfrentó un problema que ponía en peligro la viabilidad de la empresa social: hasta ese momento, la publicidad del cenote era muy limitada y casi no llegaban turistas al parador. Ella investigó con algunos

conocidos que trabajaban como guías en el sitio arqueológico de Chichen-Itzá (se hace uso de un capital social "puente") sobre cómo poder atraer más turistas a su pequeño balneario. Una vez que habló con ellos, llegó a la conclusión de que no había otra manera más que trabajar a través de comisiones con los guías y las agencias de viajes de los grandes destinos turísticos como Mérida o Valladolid. Esta estrategia de comercialización haciendo alianzas y convenios con agentes externos a la localidad fue sometida a discusión entre los/las socios(as) de la cooperativa antes de ser aprobada. Los argumentos de la lideresa 2, fueron convincentes y se comenzó a buscar agentes comercializadores entre los agentes de viajes y los guías que llevaban turistas a Chichen Itzá. La estrategia demostró muy pronto su éxito.

Se hace necesario mencionar un factor contingente que en parte ha contribuido al éxito comercial de la cooperativa maya. Como en el caso de la cooperativa de turismo rural en Raqchi, Perú (Pérez y Fuller, 2015), la ubicación estratégica de la cooperativa turística *Zaaz Koolen Há*, le ha permitido captar un importante nicho de mercado turístico: aquel de los tours que combinan visita a un sitio arqueológico de fama mundial y la parada para refrescarse y comer en un cenote.

## Conclusiones

El estudio de la cooperativa turística *Zaaz Koolen Há*, organización mixta constituida por una mayoría de mujeres, permite observar cómo en este caso confluyen de manera contingente o circunstancial ciertas condiciones o eventos que favorecen la creación, permanencia y éxito de la empresa social, situación atípica en el contexto de la Península de Yucatán.

Un primer hecho contingente ocurre en 2005 cuando Yokdzonot sobreviene la oportunidad de emprender un proyecto ambientalista, que es rechazado por la gran mayoría de los hombres de la comunidad maya. Otro evento contingente, en segundo lugar, es que en la comunidad habita una mujer con un nivel de educación formal elevado si se le compara con la escolaridad promedio del resto de miembros de la comunidad rural maya. Además, esta mujer había adquirido previamente la experiencia y los conocimientos sobre cómo se debe gestionar y gobernar una cooperativa. Esta experiencia y conocimientos sólo los pudo obtener laborando (socializando) fuera de su comunidad, por lo que esta persona fue el "puente" o *bróker* entre la red comunitaria y los recursos no redundantes venidos de redes externas. En tercer lugar, el mismo personaje con preparación y experiencia tiene —además— dotes de líder (buena oradora, convincente, empática). En este punto, es necesario concluir que en general las cualidades "innatas" de líder/lideresa, de poco o nada sirven si no confluyen al mismo

tiempo otros factores como los anteriores (preparación, experiencia). Coincidimos con Molina, Samper y Mayoral (2013) en que: "frente a la especialización de un liderazgo femenino fundamentado en capacidades innatas de las mujeres" (p.120) el liderazgo responde, tanto en los varones como en las mujeres, a unos procesos de socialización específicos, articulando las características personales, aptitudes pero también actitudes, con una preparación y un contexto, mentores y grupos de referencia, favorecedores del proceso.

Cabe señalar que estas características también se presentan en otra cooperativa turística con mayoría de mujeres socias en Perú, donde la experiencia derivada de la emigración/inmigración de las mujeres de sus pueblos a las ciudades, así como un mejor nivel educativo son claves para el éxito de la organización (Pérez y Fuller, 2015).

En cuarto lugar, una segunda socia, sin la preparación formal ni la experiencia laboral, aprende de la primera y asume también un rol de lideresa. Sin embargo, en la organización parece no existir competencia sino un liderazgo compartido, lo cual no es una situación contingente, sino una expresión del esquema de liderazgo transformacional seguido por la primera lideresa.

En quinto lugar, un capital social de unión fuerte, así como la acción colectiva (el trabajo compartido) propiciaron una comunidad entre las mujeres. La planeación conjunta del trabajo, las reuniones, el trabajo equitativo (las mujeres cargaban piedras igual que sus compañeros varones), lo cotidiano del trabajo, lo difícil de este, la convivencia en los momentos de descanso, y hasta las mofas de los demás miembros de la comunidad, son procesos y prácticas que fueron forjando la cohesión e identidad endógenas de este grupo de mujeres. Sólo la presencia de vínculos de unión basados en la solidaridad, la amistad y la confianza pudieron sostener a este grupo y perseverar. Sin embargo, el capital social de unión no es algo que surge espontáneamente de una organización pues es un factor contingente derivado de la suma de diversos aspectos (identidad cultural, parentesco, cercanía, buena voluntad, proyectos en común, etc.).

Se podría decir que dicha identidad de género se fue desarrollando, fue cambiando, porque inicialmente predominaba una identidad en tanto "amas de casa que se juntan para algo incierto, raro"; posteriormente surge una identidad como "voluntarias que persiguen cambiar su situación, un futuro mejor para ellas y su familia" y, más tarde, como "socias que se reconocen como capaces, autónomas y orgullosas de ser mujeres". La comunidad/identidad que forjaron estas mujeres y el liderazgo femenino les dio la fuerza para perseverar, enfrentar los obstáculos, negociar con otros actores tanto locales como externos (agencia colectiva) y sentirse orgullosas de su historia y su presente. Pero esta identidad y orgullo también lo sentían –los sienten al día de hoy– los socios varones. "Nuestro orgullo es salir adelante. Unidos. Y los compañeros,



sí lo están logrando" (Socio 4, comunicación personal, 15 de mayo de 2018). Esta reflexión permite observar que lo que actualmente genera comunidad entre estos socios y socias de la cooperativa *Zaaz Koolen Há* en Yokdzonot, Yucatán, son los logros materiales y organizacionales alcanzados. Por ello, no sería correcto hablar de una cooperativa "de mujeres", sino más bien de una cooperativa mixta donde las mujeres y los hombres socios(as) han sabido alcanzar la equidad y el respeto entre ambos géneros, al menos al interior de la organización. En este estudio se destaca el papel jugado por el liderazgo transformacional, que se caracteriza por sumar, tejer vínculos de solidaridad, compartir conocimientos y motivar a los miembros de la organización, sin distinguirlos por su género.

Por otro lado, siendo mayoría, las mujeres socias han sabido compartir la gestión y el control de la empresa social con sus compañeros varones, lo que refuerza la idea de que las mujeres tienden a ser más democráticas y empáticas, más identificadas y comprometidas con los valores y principios del cooperativismo.

Los(as) socios(as) han aprendido a gestionar una empresa social de tal modo que ya no sienten temor de no poder atender a 100 o 150 turistas al mismo tiempo, de no poder resolver los problemas que se presentan en la cooperativa o de ser rechazados por sus vecinos del pueblo. Sus capacidades empresariales ahí están: han sabido superar cada nuevo reto, cada problema en el camino. Incluso, el espíritu emprendedor ha desbordado a la cooperativa, propiciando que algunas socias (por cierto, las lideresas) hayan emprendido pequeños negocios propios dentro de la comunidad. Varias socias impulsan a sus hijos y especialmente a sus hijas a seguir estudiando incluso hasta el nivel superior, sin importar que tengan que ir a radicar a Mérida u otras ciudades. Tanto las socias como los socios de esta cooperativa se sienten seguros de que pasarán una vejez digna y tranquila. La comunidad, las familias y el entorno regional respetan a todos los socios sin importar el género, por lo que su capital social es fuerte.

Otra condición que facilitó la perseverancia y continuidad de la organización es que para las mujeres socias su participación en *Zaaz Koolen Há* no representó una tercera jornada de trabajo, ya que ellas no tenían actividad productiva remunerada previa al proyecto que dio lugar a la cooperativa, a diferencia de otra cooperativa turística, Las Orquídeas, ubicada también en la Península de Yucatán, donde las socias estaban físicamente impedidas a participar en la empresa social ya que tenían una primera jornada de trabajo como empleadas asalariadas (camaristas, cocineras, secretarías) y una segunda jornada de trabajo en el cuidado familiar y las labores domésticas (Sánchez y Winkler, 2020).

Actualmente, los socios(as) de la cooperativa analizan la necesidad de determinar una capacidad de carga turística del balneario-cenote y de la comunidad misma, con el fin de evitar que una eventual masificación del turismo local pudiera poner en riesgo sus recursos naturales y su vida comunitaria. A pesar de que algunos socios(as) han propuesto ganar más dinero atrayendo mayor número de turistas, casi todos(as) están de acuerdo en que esto no es conveniente si los recursos de la comunidad se pueden agotar. Nuevas problemáticas y retos se presentan a la cooperativa *Zaaz Koolen Há*, pero sus socios y socias se sienten seguros(as) de poder resolverlos.

## Referencias

- Alberti, P. (1998). La organización de mujeres indígenas como instrumento de cambio en el desarrollo rural con perspectiva de género. *Revista Española de Antropología Americana*, (28), 189-213.
- Bastida, M., Pinto, L. H., Blanco, A. O. & Cancelo, M. (2020). Female Entrepreneurship: Can Cooperatives Contribute to Overcoming the Gender Gap? A Spanish First Step to Equality. *Sustainability*, 12(6), 2478. <https://doi.org/10.3390/su12062478>
- Dávila, C., López, R. y Jouault, S. (2020). El barrio de Santiago en el centro histórico de Mérida. Del garbo al deterioro y a la ulterior revitalización. *Estudios Demográficos y Urbanos*, (3), 695-725. <https://doi.org/10.24201/edu.v35i3.1915>
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2006). Defining Social Enterprise. En M. Nyssens (Ed.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society* (pp. 3-26) Routledge.
- Díaz, I. A., Lozano, M.C. y Montiel, J. C. (2018). Liderazgo transformacional y género en hoteles de 4 y 5 estrellas de Tijuana (México). *Cuadernos de Turismo*, (42), 137-160. <https://doi.org/10.6018/turismo.42.06>
- Díaz, E. R. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Universidad & Empresa*, (39), 1-21. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7854>
- Dzib, G. (2019). *La turistificación de cenotes en Yucatán: un caso de estudio en la región de Chichén Itzá*. [Tesis de Licenciatura en Turismo, Universidad Autónoma de Yucatán].
- Ebrahim, A., Battilana, J. & Mair, J. (2014). The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations. *Research in Organizational Behavior*, (34), 81-100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>

- Fecteau, K. y Escot, X. (2013). La prise en charge de la promotion de l'égalité entre femmes et hommes par les coopératives du Sud, un nouveau mécanisme de gestion locale de l'égalité: le cas des coopératives forestières du Honduras appuyées par la Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI) à travers le projet COOPFORH. *Économie et Solidarités*, (1-2), 70-85. <https://doi.org/10.7202/1033276ar>
- Fuentes, J. H. y Rosado, D. M. M. (2018). Foráneos y meridianos en el Centro Histórico de Mérida. Viejos y nuevos procesos más allá del ruido y el silencio. *Estudios Críticos del Desarrollo*, (14), 113-140. García de Fuentes, A., Jouault, S. y Romero, D. (2015). Atlas de turismo alternativo en la Península de Yucatán, Mérida: Universidad Autónoma de Yucatán y Centro de Investigación y de Estudios Avanzados, Unidad Mérida.
- Fernández, M. J., Castillejos, B. y Ramírez, J. (2013). Definiendo la naturaleza de cinco cooperativas ecoturísticas de Bahías de Huatulco, Oaxaca ¿Empresas sociales, empresas comunitarias o simples cooperativas? En M. G. Guzmán y D. Juárez (Eds), *En busca del Ecoturismo. Casos y Experiencias del Turismo Sustentable en México, Costa Rica, Brasil y Australia* (pp. 343–372).
- Hernández, R. E., Bello, E., Montoya, G. & Estrada, E. (2005). Social Adaptation: Ecotourism in the Lacandon Forest. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 610-627. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.08.005>
- Hernández, M. J., García, E.; Martínez, R., Pedrosa, C. y Ruiz, C. (2020). El efecto de la diversidad de género sobre el rendimiento de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (133), 1-13. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.67337>
- Iakovidou, O. (2002). Women's Agrotourist Cooperatives in Greece: Key Elements for their Successful Operation. *Journal of Rural Cooperation*, 30(1), 13-24.
- Impemba, M. (2021). Etnodesarrollo y gestión territorial en contextos turísticos patagónicos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 29(119), 1-15. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2021.01.09>
- Izquierdo, M.E. (2017). La adhesión voluntaria e identidad cooperativa en las empresas cooperativas mexicanas. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (51), 21-44.
- Jouault, S, García de Fuentes, A y Rivera, T. (2015). Modelo Regional de Turismo Alternativo y Economía Social en la Península de Yucatán, México. *Otra Economía*, 9(17), 164-176.
- Kieffer, M. (2018). Turismo Rural Comunitario y organización colectiva: un enfoque comparativo en México. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio cultural*, 16(2), 429-441. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.030>

- Lemas, M.F. (2019). *Empresas turísticas de la economía social y recursos de uso común. Estudio de tres cooperativas del traspais de Cancún-Riviera Maya* [Tesis de Maestría, Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del IPN, Unidad Mérida, Departamento de Ecología Humana]. <https://bit.ly/3mlumrt>
- Logiodice, L. M., & Massera, M. L. (2017). Repensando la sostenibilidad en la economía social y solidaria desde la perspectiva de género: trayectoria de una experiencia santafesina. *Cooperativismo & Desarrollo*, 26(112). <https://doi.org/10.16925/co.v25i112.2037>
- Miranda, P. (2014). Viajeros y turistas de Yucatán, 1822-1915. *Iberoamericana*, (53), 7-28. <https://www.jstor.org/stable/24368632>
- Molina, F., Samper, L. y Mayoral, D. (2013). Liderazgo femenino. Un análisis de las diferencias de género en la formación y desarrollo de asociaciones de inmigrantes africanos. *Revista Internacional de Sociología*, 71(1), 141-166. <https://doi.org/10.3989/ris.2012.09.24>
- Nájera, C. y Martínez-Romero, M. J. (2020). Mujer, Gobierno Corporativo y eficiencia económica: análisis para el caso de las empresas familiares agroalimentarias. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*. 147. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.99.15965>
- Nippierd, A. (2002). *Gender Issues in Co-Operatives*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/genderissues.pdf>
- Orozco-Quintero, A. & Davidson-Hunt, I. (2010). Community-Based Enterprises and the Commons: The Case of San Juan Nuevo Parangaricutiro, Mexico. *International Journal of the Commons*, 4(1), 8-35. <https://doi.org/10.18352/ijc.138>
- Pacheco, G. y Henríquez, C. (2016). El turismo de base comunitaria y los procesos de gobernanza en la Comuna de Panguipulli, Sur de Chile. *Gestión Turística*, (25), 42-62. <https://doi.org/10.4206/gest.tur.2016.n25-03>
- Palomino-Schalscha, M. (2015). Descolonizar la economía: espacios de economías diversas y ontologías mapuche en Alto Biobío, Chile. *Revista de Geografía Norte Grande*, (62), 67-83.
- Pérez, B. y Fuller, N. (2015). Turismo rural comunitario. Género y desarrollo en comunidades campesinas e indígenas del sur del Perú. *Quaderns*, (31), 95- 119.
- Rosillo, C. y Díaz, B. (2015). Participación de las mujeres en cooperativas de Mérida, Venezuela: una aproximación etnográfica desde una perspectiva de género. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 15(30), 31-48.

- Ruiz, M. (1990). *Derecho agrario*. Ciudad de México: Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sacchetti, S. & Campbell, C. (2014). Creating Space for Communities: Social Enterprise and the Bright Side of Social Capital. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 3(2), 32-48.
- Sánchez, M. y Winkler, R.L. (2020). The Third Shift? Gender and Empowerment in a Women´s Ecotourism Cooperative. *Rural Sociology*, 85(1), 137-164. <https://doi.org/10.1111/ruso.12275>
- Scheyvens, R. (2000). Promoting Women's Empowerment Through Involvement in Ecotourism: Experiences from the Third World. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(3), 232-249. <https://doi.org/10.1080/09669580008667360>
- Soto, J. M. (2019). Alternativas al desarrollo: cooperativa de mujeres indígenas. *Política y Cultura*, (52), 171-189.
- Valdivieso, M. (2007). Género y cooperativismo en Venezuela: estudio sobre cooperativas y mujeres emprendedoras y empoderadas. *UniRcoop. Red universitaria de las Américas en estudios cooperativos y asociativismo*, 5(1), 122-145.