

## TURISMO DE HACIENDA, TRABAJO FEMENINO Y TRANSFORMACIONES LOCALES. EL CASO DE LOS TALLERES ARTESANALES DE LA FUNDACIÓN HACIENDAS DEL MUNDO MAYA

IRMA GABRIELA FIERRO REYES<sup>1</sup>  
ANA GARCÍA DE FUENTES<sup>2</sup>  
GUSTAVO MARÍN GUARDADO<sup>3</sup>

### RESUMEN

Este trabajo explora el turismo de hacienda en la península de Yucatán, una modalidad de turismo cultural promovida principalmente por grupos empresariales. Uno en particular constituyó la Fundación Haciendas del Mundo Maya y tiene a su cargo un programa de desarrollo comunitario. Entre sus proyectos, esta institución ha creado talleres artesanales, generando fuentes de empleo para mujeres que habitan en la zona henequenera de los estados de Yucatán y Campeche. Nuestro objetivo es examinar las características de este modelo productivo, sus orígenes, implicaciones sociales y contradicciones internas. Concluimos que a pesar de los logros alcanzados en materia de participación económica y empoderamiento por parte de las mujeres participantes, lo cierto es que el esquema de producción artesanal, así como la reproducción de un sistema hegemónico sociocultural, obstaculizan la obtención de autonomía y limitan el control de las artesanas sobre los mecanismos del proceso productivo y la toma de decisiones.

Palabras clave: turismo de hacienda, talleres artesanales, trabajo femenino.

### ABSTRACT

Hacienda tourism is a form of cultural tourism mainly promoted by business groups. One of these groups upon which this article is focused, the Fundación Haciendas del Mundo Maya is responsible for a community development program. As part of their project, Fundación

<sup>1</sup> Escuela de Antropología e Historia del Norte de México, gabriela\_fierro85@hotmail.com.

<sup>2</sup> Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional, Unidad Mérida, ag\_silberman@yahoo.com.mx.

<sup>3</sup> Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, Unidad Peninsular, gmarin@ciesas.edu.mx.

Haciendas del Mundo Maya has created artisanal workshops, generating employment opportunities for women living in the henequen zone of Yucatán and Campeche. Our goal is to examine characteristics of this production model, its origins, social implications and internal contradictions. We conclude that despite the achievements in economic participation and empowerment by women participants, the scheme of craft production reproduces a sociocultural system of domination and hinders the achievement of autonomy as well as limits artisans control over the mechanisms of production and decision-making.

Keywords: hacienda tourism, artisanal workshops, female labor.

## INTRODUCCIÓN

El turismo de hacienda en la Península de Yucatán es una modalidad de turismo cultural que ha adquirido una importancia significativa en los últimos años, y que se basa en la restauración de antiguas propiedades, que en el pasado fungieron como centros de producción de henequén, y que fueron rehabilitadas para instalar hoteles de lujo. Uno de los casos más emblemáticos del turismo de hacienda en la región es un conjunto de cinco inmuebles que pertenecen al corporativo mexicano Grupo Plan, encabezado por el empresario Roberto Hernández, y que a su vez forman parte del complejo hotelero *Luxury Collection* (de Starwood Hotels & Resorts Worldwide),<sup>4</sup> constituyéndose como lugares de gran lujo y exclusividad en el marco del turismo internacional.

Paralelamente a su activación como hoteles, el Grupo Plan ha emprendido y articulado una estrategia de responsabilidad social en torno a su proyecto hotelero, lo que explica la creación de la Fundación Haciendas del Mundo Maya, A. C. (FHMM) en 2002, una asociación civil sin fines de lucro que posee un programa de desarrollo comunitario para aplicarse en las poblaciones vecinas y cercanas a estos hoteles de lujo. Con más de once años de experiencia, la FHMM trabaja en la actualidad en 16 localidades rurales de los estados de Yucatán y Campeche, implementando una serie de proyectos productivos que tienen por objetivo mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, a través de la organización productiva y la generación de empleos, proyectos en los cuales las mujeres son las participantes principales, organizadas para satisfacer de manera indirecta la demanda de servicios turísticos generada por las haciendas.

Como parte de esta propuesta, la FHMM ha establecido talleres artesanales en las distintas localidades en las que opera, donde se realizan trabajos de joyería, tallado, filigrana, bordado, corchado y telares, con materiales como piedra, cuerno, plata, henequén, jipi, palma, algodón y semillas, entre otros. A través de un programa de capacitación integral (que incluye aspectos técnicos, administrativos y psicológicos), la fundación instruye a las artesanas para organizarse, elaborar artesanías y comercializar sus productos (lo que incluye la labor de gestión para conseguir nuevos clientes fuera de los talleres). Asimismo, son capacitadas para atender a los huéspedes que se alojan en las haciendas y que visitan los talleres, lo que desde luego resulta relevante, pues se trata de escenarios construidos para el trabajo, pero también para la ambientación de los hoteles y sus atractivos étnicos.

En última instancia, pensamos que el análisis de los talleres artesanales creados por la FHMM nos permite contribuir a la reflexión en torno a las dinámicas eco-

<sup>4</sup> Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. es una de las compañías hoteleras líderes en el mundo con cerca de 1 200 propiedades en 100 países y 181 400 empleados en hoteles tanto de su propiedad como gestionados. Starwood es un propietario completamente integrado, operador y franquiciador de hoteles, resorts y residencias bajo las siguientes marcas mundialmente reconocidas: St. Regis, The Luxury Collection, W, Westin, Le Méridien, Sheraton, Four Points by Sheraton, Aloft y Element (<http://www.starwoodhotels.com/corporate/about/index.html>).

nómicas y socioculturales que se encuentran asociadas al desarrollo del turismo, especialmente del turismo cultural. En este sentido, el turismo de hacienda ofrece elementos significativos para analizar la configuración de nuevos espacios socio-laborales en los que se encuentran involucrados distintos actores sociales, entre ellos comunidades locales, empresarios, planificadores, políticos y turistas.

El turismo experimenta una permanente transformación que se advierte en la oferta de nuevas modalidades turísticas, pero también en una importante diversidad de formas en las que se articulan las distintas localidades, y de procesos de reestructuración laboral en los que participan infinidad de trabajadores en muy distintas espacialidades (Zucker 2002; Castellanos y Pedreño 2006; Castellanos, 2010; Morales 2011; López 2012). En este caso, con base en el análisis del papel de la Fundación Haciendas del Mundo Maya, y en particular a partir de la observación de dos casos específicos (los talleres de Temozón<sup>5</sup> y Santa Rosa) intentamos contribuir a la etnografía y el análisis del turismo, como fuerza específica que impulsa y articula a grupos empresariales, pautas de intervención comunitaria, despegue del trabajo femenino y un modelo de desarrollo local particular.

Nuestro trabajo, que se inscribe dentro de los cánones de la investigación cualitativa, se centra principalmente en una perspectiva teórica y etnográfica orientada a concebir condiciones estructurales de la vida social y, al mismo tiempo, experiencias y percepciones de los agentes sociales. El trabajo etnográfico en particular está basado en trabajo de campo, entrevistas a profundidad, relatos de vida y observación participante en las localidades estudiadas, principalmente desarrollado durante 2012 y 2013.

#### LOS ORÍGENES DEL TURISMO DE HACIENDA, LA FHMM Y LOS TALLERES ARTESANALES

El turismo de hacienda en la Península de Yucatán surge durante la década de los años noventa del siglo pasado, a partir de la restauración de las antiguas haciendas henequeneras ubicadas en el noroeste de la región, entre los estados de Yucatán y Campeche. Se trata de inmuebles ahora convertidos en exclusivos hoteles boutique, restaurantes de talla internacional, *spas* y salones para eventos especiales, todos ellos dirigidos a un público de élite, nacional o extranjero (Córdoba, García y Córdoba 2014). Una modalidad turística asociada al desarrollo del turismo cultural, que a su vez responde a una marcada diversificación de la industria, en la búsqueda de crear nuevos nichos de mercado, generar nuevos

<sup>5</sup> En el estado de Yucatán existen dos localidades llamadas Temozón, una al oriente del Estado y que es cabecera del municipio del mismo nombre, y otra al sur de Mérida, que pertenece al municipio de Abalá. Esta última es la que es objeto de nuestra investigación. Para diferenciarlas, en 1980 las autoridades las llamaron oficialmente Temozón Norte y Temozón Sur, sin embargo, a partir del censo del INEGI en 2000 esta última adoptó su nombre original, solo Temozón, de manera que oficialmente y en el uso cotidiano de sus pobladores se sigue reconociendo sencillamente como Temozón. Esta es la razón por la que usamos el nombre original, sin nota adicional.

atractivos y ofertas alternativas al turismo de sol y playa, representado por Cancún (López y Marín 2010).

Breglia (2006, 2009) ha señalado que en realidad este proyecto empresarial representa la conformación de un monopolio inmobiliario,<sup>6</sup> sostenido por un tipo de turismo anacrónico, por los valores que representan las haciendas pero también por el tipo de turismo elitista y exclusivo que reproduce. Un modelo contrastante con los planteamientos del turismo alternativo promovido por los organismos mundiales y sus pautas de desarrollo, que destacan la participación comunitaria, la conservación ambiental y el respeto por la cultura local (Honey 1999; López y Marín 2012).

Tras el declive de la industria del henequén, a finales del siglo xx, el corporativo inmobiliario Grupo Plan, el empresario mexicano Roberto Hernández<sup>7</sup> y su familia, vieron en las ex haciendas henequeneras (que en ese momento se encontraban abandonadas o en desuso) un fuerte potencial para el desarrollo de un complejo de hoteles destinado a un sector de consumidores de élite y que bien podría insertarse en la creciente tendencia de turismo cultural en Yucatán. Con la ayuda de Alejandro Patrón Laviada (hermano del ex gobernador del estado de Yucatán, Patricio Patrón Laviada) y un grupo selecto de inversionistas, lograron adquirir alrededor de una treintena de antiguas haciendas (Córdoba, García y Córdoba 2014).

Sólo cinco de estas haciendas han sido habilitadas como hoteles de lujo: San José, Santa Rosa y Temozón en el estado de Yucatán, y Puerta Campeche y Uayamón en el estado de Campeche. Como se ha mencionado, las haciendas pertenecen al conjunto *Luxury Collection* del corporativo Starwood Hotels and Resorts Worldwide, posicionándose dentro del grupo de 75 hoteles y centros vacacionales más exclusivos y refinados del mundo (Luxury Collection 2013). Una serie de hoteles que son seleccionados rigurosamente y que se distinguen por sus aspectos históricos, arquitectónicos y patrimoniales, a la vez que reflejan la cultura de cada lugar, con la finalidad de ofrecer “experiencias únicas y auténticas que evocan recuerdos perdurables y preciados” (Luxury Collection 2013).

Como se advierte, se trata de un concepto turístico y hotelero que va más allá del lujo y que trata de capitalizar el valor de un enclave patrimonial y su

<sup>6</sup> En este sentido, es cierto que el proyecto en cuestión se basa en un proceso intensivo de compra y venta de antiguas haciendas henequeneras que involucra a distintos agentes socioeconómicos, entre los cuales destacan figuras de negocios, consorcios hoteleros, grupos empresariales, diversos organismos gubernamentales, personajes del sector político así como la población que habita en las localidades aledañas a las ex haciendas henequeneras (véase Breglia 2009; Córdoba, García y Córdoba 2014, y Fierro 2014).

<sup>7</sup> Es importante destacar que Roberto Hernández no es un empresario mexicano más, sino uno de los hombres más ricos y poderosos del mundo según la revista *Forbes*, que lo ha incluido en su famosa lista de multimillonarios. Es un personaje que destaca además por sus alianzas estratégicas con empresas mundiales, su estrecha relación con los grupos de poder en México y su interés por incursionar en el ámbito de la filantropía (Páez, 2007).

entorno. Como señala la misma compañía con respecto a sus hoteles: “Todos se destacan por su historia, arquitectura, arte, mobiliarios y amenidades que realzan la rica cultura del fabuloso entorno de cada hotel. The Luxury Collection integra a la perfección costumbres locales y ubicación en la experiencia del huésped, al tiempo que cumple cada deseo con el servicio excepcional” (Luxury Collection 2013). Esto no omite otras posibilidades, pues también se señala que el objetivo es que el visitante se remonte al esplendor de la época de los antiguos hacendados, se sienta como uno de ellos y disfrute de una atmósfera de paz y privacidad, enmarcada por los escenarios naturales que la hacienda ofrece (Fomento Cultural Banamex 2007).

Los primeros retos que enfrentó Grupo Plan para llevar a cabo su cometido luego de la restauración de las ex haciendas henequeneras fueron dos. El primero fue articular un contenido cultural, ideológico, ético y político que respaldara al complejo hotelero en sí y lo posicionara dentro de la escena turística de Yucatán, como una alternativa de turismo cultural “preocupada por la conservación de la cultura maya y las condiciones de vida de sus habitantes” (Grupo Plan 2008). El segundo de ellos fue la creación de un programa de actividades para los turistas que estuviera acorde con la oferta turística que el complejo hotelero se había trazado y que permitiera la interacción entre los visitantes y las poblaciones locales.

En el año de 1999, una vez que las cinco haciendas ya funcionaban como hoteles de lujo, Grupo Plan decide llevar a cabo un programa de mejoramiento en las localidades aledañas, con el objetivo de recrear el escenario visual de la hacienda henequenera de antaño, lo que permitiría a los turistas tener otras opciones de ocio fuera del hotel, pero relacionadas con el negocio del mismo. Además, esto fue concebido por el consorcio como un plan de desarrollo local que beneficiaría a las poblaciones, dotándolas de nuevos espacios de recreación y trabajo, distintos a los empleos generados directamente por las haciendas.

La primera acción de mejoramiento que se realizó fue la creación de un parador turístico en las inmediaciones de la hacienda Ochil, un punto estratégico entre la ciudad de Mérida, la zona arqueológica de Uxmal y la Ruta Puuc. En el parador turístico se construyó un complejo de talleres artesanales en el que los visitantes tendrían la oportunidad de conocer e interactuar con los artesanos, ser testigos del proceso de fabricación de los productos y posteriormente adquirirlos.

En un segundo momento se realizó un plan de mejoramiento en la localidad de Temozón, que consistía en la creación de una zona deportiva, con campos de fútbol y basquetbol, la reubicación de 72 casas habitación que se encontraban alrededor de la hacienda, la construcción de un jardín a la entrada del hotel, el remozamiento de la plaza principal, la edificación de una casa ejidal y un conjunto de talleres artesanales, similares a los del Parador Ochil (Medina 2006). No deja de ser contradictorio que aún y cuando la comunidad se vio beneficiada por estas obras, finalmente Grupo Plan se erigió con el poder de decidir la reubicación de las casas habitación de los locales, dado que buscaban limpiar

y construir un paisaje más adecuado a la orientación de su negocio. Un asunto que en su momento fue motivo de algunos reclamos y que no ha dejado de ser motivo de recriminación de algunos habitantes (Fierro 2013).

En particular, la implementación de los talleres artesanales estuvo a cargo del programa “Grandes maestros artesanos del arte popular” de Fomento Cultural Banamex (FCB), organización sin fines de lucro encargada de organizar la capacitación técnica en los talleres, que convocó a prestigiados especialistas de talla nacional e internacional en materia de artesanías a fin de dar este apoyo. Asimismo, para incentivar la participación de la población se gestionó un sistema de becas otorgado por el gobierno federal.

Los objetivos de este programa de capacitación técnica eran dos, en principio, que los becarios se convirtieran en artesanos capaces de organizarse y comercializar su mercancía de manera independiente, el segundo, que el programa se pudiera replicar en todas las localidades aledañas a las haciendas boutique. Es importante destacar que los primeros talleres artesanales no contemplaban ningún mecanismo que propiciara la participación comunitaria entre la población, ya que lo único que se esperaba era que el trabajo artesanal se tradujera en oportunidades de empleo para los nuevos artesanos.

Tres años más tarde, en el 2002, y tras el paso del huracán Isidoro por la Península de Yucatán y un escenario desolador por las pérdidas que causó este fenómeno meteorológico, Grupo Plan decide formalizar su estrategia de responsabilidad social en la región y crea la Fundación Haciendas del Mundo Maya. Como señalamos inicialmente, dedicada a “la concepción e implementación de proyectos sociales a favor de las comunidades muy marginadas de la Península de Yucatán” (Grupo Plan 2008, 47), y enfocándose en “las estrategias de empoderamiento dirigidas primordialmente a las mujeres indígenas, sus familias y comunidades” (Fundación Haciendas del Mundo Maya 2008, 2).

Paulatinamente, la FHMM ha ido incorporando a su agenda distintos conceptos relacionados con políticas de desarrollo global. Así, para 2012, la misión era “generar en las comunidades rurales mayas de alto valor patrimonial y cultural de la Península de Yucatán, un desarrollo micro-regional sustentable, que permita elevar la calidad y las condiciones de vida de sus habitantes, a través del desarrollo cultural y turístico, con la participación de la población como promotores de sus propios proyectos de bienestar social” (15).

Para lograr el propósito señalado, la Fundación lleva a cabo un conjunto de estrategias contenidas en un modelo de intervención que ha llamado: “Desarrollo Humano Comunitario” (Fundación Haciendas de Mundo Maya, 2012). Actualmente, la FHMM trabaja en 16 localidades rurales de los estados de Yucatán y Campeche, implementando diversos proyectos de participación comunitaria y desarrollo local, organizados a partir de dos ejes transversales (desarrollo humano y recursos naturales) y cuatro líneas estratégicas de trabajo: a) emprendimientos productivos, b) vivienda e infraestructura, c) educación y d) salud y nutrición.

En especial la línea “emprendimientos productivos” consiste en promover proyectos productivos y generar espacios laborales en las localidades donde se encuentran las haciendas Luxury Collection, a fin de vincular estos lugares con la actividad turística de los hoteles. En este sentido, destacan los casos del jardín botánico de la localidad de Santa Rosa (que es visitado asiduamente por los turistas), la sociedad cooperativa de mujeres que trabajan en los *spas* de las haciendas y los talleres artesanales que son el foco de nuestra atención.

En el caso de los talleres artesanales, la FHMM decidió retomar el modelo creado por Fomento Cultural Banamex para replicarlo en el resto de las localidades y adoptar los talleres que ya existían en Ochil y Temozón. Aunque en esencia el objetivo era el mismo (generar fuentes de empleo a través de la venta de artesanías y que los huéspedes interactuaran con los artesanos) algunas cosas cambiaron. Por ejemplo, la institución derogó el pago de becas para que los participantes se empoderaran del proyecto y vieran en él una oportunidad de trabajo a largo plazo.

Otro cambio importante fue la transformación en el concepto de capacitación. Mientras que en el primer modelo sólo se impartieron conocimientos técnicos, la FHMM decidió crear un sistema de capacitación integral que incluye cursos, tareas y actividades relacionadas con los ámbitos administrativo y de desarrollo humano, de modo que en un futuro los talleres logren la autosustentabilidad y las artesanas tengan la capacidad de asumir tareas organizacionales a partir de una visión empresarial.

Actualmente la FHMM atiende 36 talleres, ubicados en 16 localidades, que dan empleo a 196 artesanas. Algunas de ellas han conformado empresas sociales bajo la figura legal de sociedades cooperativas (en total son siete).<sup>8</sup> En 2008, la Fundación creó la marca Taller Maya para imprimir valor añadido y un nuevo dinamismo a la comercialización de las piezas artesanales. Además cuenta con una empresa concentradora que funge como intermediaria entre las artesanas y los mayoristas (o consumidores directos) y cuya tarea es conseguir nuevos clientes, planificar y distribuir la producción entre los talleres, y tomar decisiones sobre el proceso de venta (Fundación Haciendas del Mundo Maya 2012). La empresa

<sup>8</sup> Según la Ley General de Sociedades Cooperativas de México: “La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios”. Más allá de sus implicaciones conceptuales, un aspecto importante de señalar es que se trata de una forma organizacional que durante años fue promovida por el gobierno mexicano en los diversos sectores de la economía como una forma de corporativizar y controlar políticamente a los trabajadores. Más recientemente, las cooperativas ya no se ven, necesariamente, sometidas por estas relaciones pero es claro que el Estado sigue exigiendo esta figura organizacional como una forma prioritaria para los financiamientos públicos y la autorización de otros trámites oficiales, lo que igualmente podría entenderse como una forma para conducir y regular la organización de trabajadores y sus proyectos.

comercializadora, al igual que las oficinas centrales de la FHMM, está ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán.

En los siguientes apartados tomaremos como referencia el caso de los talleres artesanales de Santa Rosa y Temozón, a fin de acercarnos a las pautas organizativas, tipos de producción, formas de operación, condiciones de trabajo y relaciones sociales y laborales que se establecen en distintos niveles. En buena medida, estos dos casos de estudio nos permiten comprender algunas diferencias importantes, relacionadas con la orientación de los proyectos y las características de los grupos y las localidades, pero también nos permiten advertir la importancia que los talleres han tenido en la vida social de las mujeres y su entorno comunitario.

#### TEMOZÓN, SEMILLERO DE MAESTRAS ARTESANAS

En primer lugar tenemos el caso de los talleres de Temozón, en la localidad del mismo nombre, ubicada en el municipio de Abalá, a 38 kilómetros al sur de la ciudad de Mérida, capital del estado de Yucatán. El acceso a Temozón es por la Carretera Federal 261, que la comunica con Umán y Mérida al norte, y con la zona arqueológica de Uxmal al sur. Se trata de una comunidad de 760 habitantes (INEGI 2010a), donde aproximadamente 95 % son indígenas mayas. La localidad cuenta con red de agua potable, alumbrado público, calles pavimentadas (aunque no todas), plaza principal, canchas deportivas, escuela preescolar, primaria y telesecundaria (INEGI 2010a), biblioteca y un pequeño centro de salud (los dos últimos construidos por la Fundación como parte de sus proyectos comunitarios en materia de educación y salud).

El poblado cuenta con un índice de Población Económicamente Activa (PEA) del 36 %, lo que incluye a 198 hombres y 67 mujeres. La mayoría de los varones se emplea en las granjas porcícolas, ubicadas a uno o dos kilómetros de Temozón, una fuente de empleo que les ofrece buen sueldo, prestaciones de ley y la comodidad de trabajar cerca de sus hogares.<sup>9</sup> Un sector menos numeroso son empleados del hotel de la hacienda, que se desempeñan en la jardinería, labores de mantenimiento, limpieza y cocina. Otro grupo minoritario está constituido por empleados del servicio de transporte de pasajeros o personas dedicadas a las actividades agropecuarias.<sup>10</sup> Respecto a las mujeres, la gran mayoría (el 75 %) trabaja en la ciudad de Mérida en el servicio doméstico, algunas tienen negocios propios o empleos en la localidad, y sólo un 25 % trabaja en espacios laborales creados por la Fundación.

<sup>9</sup> En general, los hombres tienen la oportunidad de laborar cerca de sus hogares y permanecer en el pueblo durante los días de descanso, una condición que es valorada dado que no todas las localidades del medio rural yucateco ofrecen esta posibilidad.

<sup>10</sup> Pese a que la mayor parte de los hombres adultos de la localidad son ejidatarios, es mínima la población que se dedica a las actividades agropecuarias en sus propias parcelas.

Los talleres de Temozón están constituidos únicamente por siete mujeres artesanas, organizadas bajo la sociedad cooperativa *Temozón-Ochil*. Mujeres que son reconocidas como “pioneras” por ser, en su mayoría, parte de esa primera generación de personas capacitadas por FCB, a finales de la década de 1990. Este tipo de capacitación hizo despegar una aptitud artística y creativa muy importante, de manera que con el tiempo las artesanas destacaron por la creatividad y calidad de su trabajo, lo que les ha valido ser premiadas en distintos certámenes de arte popular a nivel local, estatal y nacional. Diseñan y producen numerosos modelos de artesanías mediante las técnicas de bordado a máquina, bordado a mano, tallado de cuerno, tejido de henequén y filigrana en plata, que son muy cotizados entre los turistas extranjeros que buscan artesanías mayas originales.

Pese a este prestigio como artesanas, sus ingresos económicos son muy bajos y esto explica —por lo menos en parte— lo reducido del grupo. A través del tiempo muchas mujeres de la localidad han pasado por los talleres y participado en los procesos de aprendizaje y producción, sin embargo, finalmente deciden abandonarlos pues no cumplen con las necesidades y expectativas de un empleo bien remunerado. En promedio, una mujer que trabaja en el servicio doméstico en la ciudad de Mérida gana \$2 560 mensuales, mientras que el ingreso promedio mensual de una artesana es de \$636, según un cálculo estimado para el año de 2013 y basado en información de encuestas y trabajo campo de campo en las comunidades de estudio (Fierro 2014).

Las artesanas expresan que reiteradamente han invitado a otras mujeres para que se incorporen a la sociedad cooperativa y así poder incrementar su capacidad productiva, pero esto no ha sido posible. Dada la cercanía de la localidad con la ciudad de Mérida, la gran mayoría de las mujeres prefiere salir del pueblo, a pesar de los costos económicos y sociales que esto implica. Para ellas, según lo expresan en una serie de entrevistas que realizamos en campo, lo prioritario es ganar el dinero suficiente para lograr la subsistencia de su familia.

Pese a este panorama, el grupo de las siete artesanas ha sido persistente ya que tienen entre 10 y 12 años de antigüedad en la sociedad cooperativa. No obstante, hablamos de mujeres con un perfil socioeconómico y una condición muy particulares, pues se encuentran en una situación en la que no se ven obligados a obtener mejores ingresos dado que tienen cubiertas sus necesidades económicas debido a que sus esposos trabajan en las granjas porcícolas y asumen la manutención del hogar casi en su totalidad. En este contexto, el ingreso de las artesanas es un apoyo económico complementario al presupuesto doméstico. Ellas mismas afirman que una de las principales causas de su permanencia en los talleres es que ya no tienen hijos pequeños, ni gastos familiares fuertes, de manera que en realidad están ahí porque consideran que los talleres artesanales resultan un medio para alcanzar la superación personal, un espacio que les ha permitido desarrollar sus capacidades creativas. Su principal motivación es el amor que

sienten por su trabajo y los estrechos vínculos de amistad y solidaridad que han generado entre ellas.

Las condiciones de formación del grupo artesanal han provocado que las artesanas centren sus esfuerzos de manera particular en el proceso creativo y no tanto en otras tareas, como las administrativas o relativas a la comercialización de sus productos. Durante años se han ajustado a los ritmos productivos, a los estándares de calidad y a los criterios de mercadeo que dicta la Fundación, aunque esto represente ciertos altibajos en el trabajo y en los ingresos. Para la población de la localidad esto es evidente, y consideran que a pesar de que las artesanas gozan de reconocimiento a nivel estatal y nacional por la calidad de sus productos, dependen totalmente de la institución y de la afluencia de turistas que atrae la hacienda para la venta de los mismos.

Finalmente, en lo que toca a la toma de decisiones y la resolución de conflictos, las artesanas de Temozón se han caracterizado por tener cierto control y capacidad de decisión, aunque esto signifique contrariar a la FHMM. Para ilustrar lo anterior podemos considerar como ejemplo la decisión de las mujeres de expulsar a una, hasta entonces, compañera de la cooperativa, en 2010, a raíz de que ésta solicitara una baja temporal por problemas de salud. Varios meses después de esta solicitud, y tras no recibir ninguna documentación probatoria o información al respecto, las artesanas revisaron los estatutos de su acta constitutiva y determinaron, con base en los mismos, que la persona en cuestión estaba incumpliendo con sus obligaciones como socia, por lo que finalmente decidieron expulsarla.

Esta decisión fue tomada sin consultar a la FHMM y a riesgo de provocar un problema pues, aseguran, la artesana en cuestión era una de las “favoritas” de los directivos de la Fundación. Cuando la FHMM se enteró de lo sucedido se acercó a las artesanas para pedirles que reconsideraran su decisión, que fueran un poco más sensibles, menos rígidas y más flexibles a la hora de interpretar los artículos de su acta constitutiva. Pese a las presiones, las socias de la cooperativa no accedieron a la petición y se mantuvieron firmes en su determinación, alegando que era una decisión unánime y dirigida exclusivamente a resolver los conflictos internos.

Una de las artesanas involucradas en el conflicto nos declaraba con firmeza: “¡Cómo va a ser! Que nos pidan ser más flexibles cuando ellos mismos nos han dicho hasta el cansancio que todo esto es nuestro y que las decisiones las tomamos nosotras. Que sean cuales fueran no hay marcha atrás. Esa decisión nadie vino a decirnos que la tomáramos. Nosotras mismas lo decidimos y así lo hicimos. Como nos lo han enseñado. Ahora que no se quejen de que ejercemos nuestros derechos como socias”.

#### SANTA ROSA, EL LUGAR EN EL QUE LA CANTIDAD ES LO QUE IMPORTA

El segundo lugar de estudio se encuentra en la localidad de Santa Rosa, municipio de Maxcanú, ubicada a 70 kilómetros al suroeste de la ciudad de Mérida, con vía de acceso por la Carretera Federal 180 Mérida-Campeche. La localidad

tiene una población de 913 habitantes (INEGI 2010b), 95 % de origen maya.<sup>11</sup> En cuanto a su infraestructura, cuenta con red de agua potable, alumbrado público, calles pavimentadas (no todas), plaza pública, escuela preescolar y primaria, canchas deportivas, biblioteca, centro de salud y salón ejidal (estos últimos tres espacios construidos por la fundación) (INEGI 2010b).

La PEA representa el 39 % de los habitantes, y está conformada por 249 hombres y 102 mujeres (INEGI 2010b). La mayoría de los hombres de Santa Rosa sale de la comunidad para trabajar como albañiles en las ciudades de Mérida y Campeche. En segundo lugar se encuentran los que se dedican a las actividades del campo (principalmente al cultivo de papaya y a la apicultura). Le sigue un grupo empleado en el hotel, en las áreas de recepción, jardinería, mantenimiento y transporte, más 10 que laboran en el jardín botánico. Respecto a las mujeres, el 51 % de las que laboran lo hace en los talleres artesanales, le siguen las que se dedican al servicio doméstico en la ciudad de Mérida y, por último, un 10 % que trabaja en el hotel, en las áreas de recepción, cocina y lavandería, así como en otros proyectos vinculados a la Fundación, como la biblioteca comunitaria.

Santa Rosa destaca por ser una localidad que concentra en sus talleres el mayor número de artesanas (52 en total), y por tanto, el que genera mayor producción entre todos los emprendimientos productivos de este tipo. Las artesanas de Santa Rosa están organizadas bajo la sociedad cooperativa *K'ich' Pan Coole* (que significa “mujer bonita”, en maya) y llevan a cabo técnicas artesanales como el bordado a mano, la filigrana en plata, el tejido de henequén, el urdido de hamacas y el tejido de tapetes. Esta cooperativa se caracteriza por ser la principal proveedora de piezas artesanales para las tiendas de las haciendas *Luxury Collection*, y para los puntos de venta a cargo de la FHMM (el Centro Cultural y Artesanal Izamal, la tienda ubicada en la Casa Montejo de la ciudad de Mérida y las tiendas localizadas en la Ciudad de México).

Como puede observarse, la posición de los talleres artesanales en la escena laboral de Santa Rosa es importante. La creación de estos espacios representó una alternativa de empleo real para las mujeres del lugar, ya que por la distancia que existe entre la localidad y las ciudades más cercanas, no es fácil salir a trabajar, pues implica muchos gastos y tiempo lejos de la familia.

A pesar de que el ingreso promedio mensual de una mujer que trabaja en el servicio doméstico (\$3 060)<sup>12</sup> es mucho mayor al que percibe una artesana

<sup>11</sup> Como dato significativo, el 80 % de la población no terminó de cursar la educación básica, mientras que el 65 % no cuenta con ningún tipo de servicio de salud (CONEVAL 2010).

<sup>12</sup> Como se advierte, el ingreso de las trabajadoras domésticas de Temozón y Santa Rosa es distinto. Esto se debe fundamentalmente a las diferencias entre las horas trabajadas, pues las de Santa Rosa al estar más alejadas de su pueblo viajan menos, residen más tiempo en su lugar de trabajo y por esta misma razón trabajan más horas, mientras que las de Temozón, dado que se encuentran más cerca de los lugares de trabajo, viajan a diario para regresar a sus casas y en consecuencia trabajan menos horas.

(\$ 830), más de la mitad de las mujeres trabajadoras de Santa Rosa prefiere trabajar en los talleres artesanales, antes que salir a laborar a la ciudad de Mérida. Su decisión está basada en la importancia que le otorgan a la unidad familiar y a la convivencia cotidiana con la misma, por lo que no están dispuestas a asumir los costos que implica salir a trabajar fuera y descuidar a su familia. Una decisión que es mucho más fácil tomar cuando se trata de mujeres jóvenes y solteras, es decir la otra mitad de las trabajadoras.

Las mujeres que trabajan en la ciudad de Mérida salen los lunes en la madrugada, y vuelven a Santa Rosa el sábado por la mañana, lo que significa que durante el transcurso de la semana prácticamente no están en sus hogares. Los fines de semana se dedican a las tareas de limpieza y a prepararse para los siguientes días, de manera que queda poco tiempo para la convivencia familiar. En cambio, una artesana trabaja dos o tres días a la semana, de cuatro a ocho horas diarias, sin salir de la localidad y con la facilidad de poder intercambiar turnos o de trabajar más horas en su casa, cuando el pedido es grande y, por lo tanto, más demandante. No obstante, es importante matizar esto último pues no siempre se trata de una decisión libre de las mujeres, sino de determinaciones que se basan en presiones familiares y relaciones de género.

En cuanto a las habilidades artísticas, recordemos que los talleres artesanales de Santa Rosa se concibieron con base en el segundo modelo de trabajo, a partir de la intervención de la FHMM. En ese momento, la formación técnica y artística pasó a un segundo término y sólo era parte de un paquete más extenso de capacitaciones, que incluía aspectos administrativos, organizacionales y psicológicos. Esto ha tenido como resultado que los talleres artesanales creados bajo este esquema no se caractericen por sobresalir en materia de desarrollo creativo.

Si bien es cierto que el nivel de calidad en todos los talleres a cargo de la FHMM es alto, la elaboración de artesanías en lugares como Santa Rosa obedece sobre todo a una producción en masa, que tiene por objetivo principal cubrir la demanda de las haciendas, la empresa comercializadora y los puntos de venta de la institución. Además, cabe destacar que en Santa Rosa muchas de las piezas que se fabrican fueron diseñadas con anterioridad por las artesanas de Temozón.

Sin embargo, este segundo modelo de capacitación tuvo como resultado que las habilidades administrativas desarrolladas en Santa Rosa sean mucho más eficientes que en Temozón. Desde el origen de los talleres, las artesanas de Santa Rosa están familiarizadas con las tareas administrativas y contables. Aunque en la mayoría de los casos este tipo de actividades es realizado por las mujeres más jóvenes y con mayor grado de estudios, lo cierto es que existe un conocimiento generalizado entre todas las artesanas, quienes en mayor o menor medida están involucradas en la organización financiera de los talleres.

Otro de los rasgos que caracteriza a Santa Rosa es que existen diferencias entre los talleres, a pesar de encontrarse en una misma localidad. En este sentido, podemos decir que las condiciones de trabajo son muy distintas en cada taller y, a su

vez, cada uno de ellos ha establecido una relación distinta con la FHMM y sus empleados. El mayor número de trabajadoras, su división en tipos de producción y el desarrollo de intereses grupales, nos impide hablar de una situación laboral y relaciones de trabajo generalizadas.

Por ejemplo, el taller de bordado a mano ha logrado conseguir una serie de ventas que van más allá de la disposición productiva dictada por la empresa comercializadora de la FHMM. Al mismo tiempo, la relación con la Fundación se desarrolla, en términos generales, en un clima de cordialidad y armonía. Las artesanas de este taller se han enfocado especialmente en los asuntos relacionados con la producción y la gestión de nuevos clientes, lo que las ha llevado a asumir una posición moderada frente a cualquier conflicto o dificultad.

Por el contrario, el taller de filigrana en plata atraviesa una crisis, ya que regularmente pasa por periodos durante los cuales no hay trabajo que realizar. Independientemente de las causas reales que tienen que ver con esta situación, la falta de trabajo y la reducción de los ingresos generan un clima de tensiones, donde se expresan distintos cuestionamientos y especulaciones. Las artesanas de este taller aseguran que la crisis se debe a que tienen una mala relación con algunos empleados de la FHMM, encargados de distribuir y asignar la producción entre los talleres, de manera que estos decidieron “castigarlas”. Ante esto, las mujeres han adoptado una actitud crítica y defensiva ante las disposiciones de la FHMM.

Finalmente, un problema real tiene que ver con el funcionamiento de los talleres y la toma de decisiones al interior de los mismos. A pesar de que las artesanas se caracterizan por involucrarse en los asuntos colectivos, lo cierto es que muestran serias dificultades para decidir en cuanto al trabajo, la producción y los clientes, para resolver conflictos por sí mismas, para asumir cargos de responsabilidad, para expresar una opinión o inconformidad o para analizar una situación específica, dependiendo casi por completo de la intervención de la fundación y sus empleados.

Asimismo, las diferencias entre los distintos talleres e intereses de grupo parecen haberse sumado para generar una situación de tensión permanente, que difícilmente puede ser resuelta con el diálogo y los buenos deseos. Sobre esto, las artesanas afirman que no hay forma de llegar a acuerdos entre ellas sin la intervención de la institución. Sea a través de personal de campo, los llamados “facilitadores”, o mediante la intervención de los directivos.

En particular, una artesana de Santa Rosa señala: “Para arreglar un problema en general tiene que venir alguien de la fundación... porque si no, no se resuelve. Es lo que yo le decía a [un facilitador] lo único que no vas a poder resolver son los problemas”. En este mismo sentido, otra de sus compañeras acota:

Los facilitadores son los que resuelven casi siempre los problemas, porque nosotras a veces ya no sabemos cómo tratar... quizá sí sabemos el problema, pero a lo mejor no lo sabemos manejar. [Tal vez nos] suene a regaño, o a pleito o a algo así, entonces a

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

#### LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LOS TALLERES, SUS LOGROS Y SUS PRINCIPALES PROBLEMAS

Actualmente, sin importar su constitución legal, todos los talleres artesanales funcionan bajo la dirección de la Fundación Haciendas del Mundo Maya, una organización que los articula y que tiene su propia estructura, principios ideológicos, programas y estrategias, y que es presidida por Marilú Hernández, hija del empresario inicialmente referido (Fierro 2014). Como ya se mencionó, la institución cuenta con una empresa comercializadora que se encarga de conseguir nuevos clientes, expandir el mercado, establecer los estándares de calidad y distribuir el trabajo entre los distintos talleres, de modo que las decisiones en cuanto al proceso productivo y la comercialización son tomadas por la FHMM.

Un aspecto importante que se debe aclarar es que las artesanas se han organizado en distintas cooperativas, que pueden estar integradas por varios talleres, ubicados incluso en diferentes localidades (como es el caso de la sociedad cooperativa Temozón-Ochil). En su mayoría, los talleres artesanales se han constituido como células de las sociedades cooperativas de manera que mantienen una estructura organizacional muy semejante, conformada por tres consejos: a) de administración, b) de vigilancia; y c) de educación.

Las artesanas son las encargadas directas del funcionamiento de los talleres, tanto en el aspecto productivo y laboral como en lo que se refiere a la participación en programas de capacitación, que en la mayoría de los casos son realizados o gestionados por la propia FHMM. Cada taller cuenta con un sistema de obligaciones para organizar la producción, establecido igualmente por la Fundación y conformado por los siguientes cargos: a) representante de taller, b) responsable de producción, c) responsable de mano de obra, d) responsable de inventario, y e) responsable de limpieza. Cada una de las artesanas que ocupa los cargos descritos debe realizar una serie de registros acorde a las funciones que desempeña y son monitoreadas constantemente por los empleados de la FHMM, especialmente por aquellos que laboran en la comercializadora y por los contadores de la institución, de tal manera que no se puede decir que las artesanas trabajan con total autonomía.

Además de la presidenta y los empleados directivos y administrativos, una figura clave para de operación de la FHMM son los llamados “facilitadores comunitarios”, especie de intermediarios entre las artesanas, el resto de los empleados y las autoridades de la Fundación. Su papel resulta fundamental en las distintas acciones de intervención planificadora y en la implementación de los programas de capacitación, asimismo, en la mayor parte de los casos son el canal de comunicación más fluido o más bien, casi exclusivo, entre las artesanas y la institución.

Esta forma de organización laboral y las dinámicas que pone en marcha no permiten que las artesanas puedan tener el control sobre cualquier aspecto en sus

espacios de trabajo. Por lo general, las políticas y medidas operativas son decisiones que se toman en los niveles más altos de la Fundación, entre la presidenta, directivos y administradores, para luego transitar por los distintos niveles de la FHMM convertidos en planes, programas y actividades específicas. Es así que el control sobre la toma de decisiones recae totalmente en manos de la FHMM.

Antes de profundizar en este tipo de problemas y sus repercusiones, conviene resaltar ciertos aspectos positivos que son muy importantes. Al hablar con las artesanas y preguntarles qué significan los talleres en su vida, ellas afirman que dichos lugares son más que un espacio de trabajo y más que un simple empleo. Son su “casa”, espacios donde pueden ser ellas mismas, donde han vivido alegrías, situaciones adversas y nuevas experiencias que les han permitido desarrollarse personalmente. Una de las artesanas expresó lo siguiente: “Para mí, los talleres es mucho, cuando digo esto se me hace un nudo en la garganta, porque aquí crecí, y me ha ayudado bastante, no sé si mis compañeras dicen o piensan lo mismo que yo, pero los talleres me han dado todo, antes cuando estaba yo en mi casa, quería hacer esto, quería hacer lo otro pero no teníamos la oportunidad, hasta que llegaron los talleres”.

Por estas razones, las artesanas sienten un gran apego por los talleres y aseguran no les gustaría abandonarlos, ya que a través de ellos han podido crecer y enriquecer su cotidianidad sin desatender las tareas del hogar.

En este sentido, las artesanas tienen conciencia que los talleres son “una oportunidad de vida”. Para ellas, todo lo que han aprendido en dichos lugares las transformó personalmente. En principio, les permitió aprender un oficio que valoran particularmente y que les permite contar con ingreso extra en su hogar; al mismo tiempo, tuvieron la oportunidad de superarse como individuos. El aprendizaje del oficio, la capacitación recibida, la disciplina organizacional y el trato con distintas personas, son parte de un proceso derivado en los talleres que, según las mujeres, les ha ayudado a “vencer obstáculos”, como lo son la falta de estudios, la barrera del idioma o la pena.

Para la mayoría de las artesanas el conocimiento aprendido a través de las capacitaciones en materia de desarrollo humano, se ha traducido en una serie de principios e instrumentos que aplican en su vida diaria, y que les ayuda a resolver conflictos en el hogar, mejorar la comunicación con sus familias y reforzar su autoestima. Como ellas mismas dicen, para demostrar que todo se puede lograr en esta vida a partir de la perseverancia y la dedicación.

Por otra parte, una de las dinámicas sociales que se ha generado a partir de la creación de los talleres artesanales es la articulación de una serie de redes solidarias entre el sector femenino que antes no existía en las localidades. Todas las artesanas expresan que, a pesar de vivir en un mismo lugar, antes de la existencia de los talleres no se conocían entre sí, ya que los espacios de interacción entre mujeres eran prácticamente nulos, y la comunicación entre ellas se limitaba al saludo diario o algún evento público.

La consolidación de redes de sociabilidad y apoyo femenino ha permitido que las artesanas no sólo interactúen como compañeras de trabajo, sino que además hayan conformado un sólido grupo que se interesa por los problemas de sus compañeras, de la colectividad e incluso de asuntos interés público en cada una de las localidades. Estas redes basadas en el apoyo mutuo y la reciprocidad son muy importantes, pues además de que fortalecen al grupo en general, benefician a aquellas mujeres que atraviesan cualquier dificultad económica o familiar.

Aunque esto es algo que se manifiesta a nivel general —y desde luego en los dos casos analizados—, en Santa Rosa es un fenómeno mucho más evidente. Esto se debe a que la mayoría de los hombres se emplean en la industria de la construcción fuera de la localidad, y dado que permanecen largos periodos fuera de la misma, en buena medida las artesanas han asumido la responsabilidad económica y social de sus hogares. Asimismo, esto las ha llevado a la necesidad de atender asuntos y resolver conflictos en situaciones de emergencia en la localidad.

Para las artesanas, más allá de los espacios de trabajo y la vida laboral, los talleres son su espacio de sociabilidad como personas, es el lugar en el que no sólo trabajan, sino que se educan, se relajan y se autoafirman como mujeres, madres, vecinas y amigas. En ellos han experimentado y aprendido cosas nuevas, han intensificado sus relaciones sociales con otras mujeres, con las que comparten intereses y expectativas comunes, creando fuertes vínculos laborales y de solidaridad. Aunque no siempre las cosas han salido bien, consideran que todo es parte de la experiencia de permanecer y de trabajar juntas. A todos estos factores arriba señalados se debe que muchas mujeres hayan decidido permanecer en los talleres durante todos estos años.

Considerando todos estos aspectos positivos, conviene regresar y estimar una serie de problemas en la estructura y funcionamiento de los talleres artesanales a fin de tener una idea mucho más completa de los proyectos, el tipo de participación y los escenarios sociales que ha producido la Fundación Haciendas del Mundo Maya.

Un problema principal en el funcionamiento de las cooperativas y por tanto de los talleres, se debe a que dependen de una relación estructural dictada por la Fundación Haciendas del Mundo Maya, ya esbozada al principio del apartado, vertical e impositiva que prácticamente inhibe cualquier intento de cooperativismo real. La relación entre la Fundación y las artesanas está sustentada en una estructura de relaciones asimétricas, jerárquicas y autoritarias (aunque bien disfrazadas), que en realidad inhibe la autogestión comunitaria, la creatividad y la independencia. Por encima de todo se hace evidente que aunque la FHMM promueve el desarrollo económico y social y toda una serie de valores positivos, en la práctica, todo ello está al servicio de estrategias mercantiles en el contexto de sus negocios turísticos.

Esta estructura general tiene repercusiones importantes en distintos aspectos del proceso productivo y en las condiciones de trabajo en los talleres. Estos no sólo

se encuentran organizados y dirigidos desde arriba, sino que además funcionan bajo un régimen programático con poca retroalimentación, sin procesos eficientes de comunicación entre las partes, de manera que las artesanas difícilmente pueden transmitir su experiencia en beneficio de los talleres y de la organización. De hecho, la FHMM ha instaurado canales de comunicación verticales, de forma que las artesanas reciben órdenes y tienen nulo control sobre la toma de decisiones, así sea sobre comercialización, elección de las materias primas o el diseño artesanal.

Las artesanas tienen relativamente resuelto el problema de la comercialización de sus productos, dado que la Fundación se encarga de ello canalizando los productos en distintos puntos de venta, aprovechando la presencia y firma de la institución y las relaciones comerciales desprendidas de todos sus negocios. No obstante, es claro que al momento de intentar independizarse, las artesanas tendrían que enfrentar por sí solas un reto muy grande para poder colocar en el mercado turístico la producción artesanal. Un aspecto que reafirma la reproducción de las relaciones de dependencia.

Un problema que merece especial atención se relaciona con la falta de reconocimiento intelectual, libertad creativa y la valoración del trabajo. Es cierto que no todas las artesanas tienen las mismas experiencias en los talleres. Baste recordar que mientras las artesanas de Temozón producen piezas de gran calidad, en Santa Rosa se producen piezas mucho más estandarizadas. Pero algo que tenemos que resaltar, es que aquellas artesanas que se han destacado por su creatividad, igual han tenido que padecer una serie de circunstancias en las que se trasgreden sus derechos, pues no son reconocidas ni remuneradas como creadoras, tal y como lo planteamos a continuación.

En pocas palabras: a las artesanas no se les reconoce la autoría de las piezas que elaboran —algunas de gran originalidad y valor artístico— y, desde luego, no tienen ningún control sobre las mismas, de manera que pueden ser apropiadas por “sus patrones” y reproducidas en otros talleres de la Fundación. De hecho, se presentan casos en que empleados solicitan a las trabajadoras que les permitan quedarse con una pieza de su creación a fin de analizarla, pero luego esa pieza comienza a ser reproducida en otros lugares. Se trata de procesos de apropiación o expropiación, como lo señala Novelo (2002), en que los artesanos son despojados de todo derecho y reconocimiento de sus obras y por tanto, de los beneficios que esto pudiera acarrear. Asimismo, se podría decir que las artesanas son uno de los ejemplos de trabajadoras eventuales impuestos por el capitalismo flexible, en un sentido muy perverso, pues demandan un tipo de trabajo creativo, afectivo y emocional, pero a fin de cuentas igualmente pueden ser descartadas sin muchas consideraciones e ignoradas en sus derechos laborales.

En general las artesanas consideran que la FHMM y la empresa comercializadora no valoran en su justa dimensión el esfuerzo y la dedicación invertida para que cada pieza artesanal alcance los estándares de calidad preestablecidos —o incluso los sobrepase y se convierta en una pieza original—. Esto ha traído consigo des-

motivación y frustración entre las mujeres, de manera que muchas de ellas afirman que ya no se encuentran estimuladas para crear nuevos productos y presentarlos ante la FHMM, ya que pueden ser robados o asignados a otros talleres. De hecho esta última medida puede ser interpretada por las artesanas como un “castigo”.

Entre las artesanas los “castigos” son algo cotidiano. Consisten en medidas tomadas por los directivos de la Fundación que implican la reducción de las asignaciones de trabajo a cada taller, lo que en suma reduce la producción y los ingresos. Los “castigos” son el medio por el cual la Fundación ejerce presión y disciplina a las trabajadoras, sobre todo cuando existe malestar por alguna circunstancia o cuando buscan obtener algún resultado. Estos castigos pueden aplicarse durante algunos meses o incluso prolongarse hasta por un año.

Posiblemente Temozón es el caso más paradójico, pues se trata de artesanas que han sido galardonadas a nivel estatal y nacional por la calidad de su trabajo, logros que desde luego la FHMM aprovecha y utiliza como carta de presentación. Una carta de presentación que tiene doble cara pues para la Fundación, este grupo —que reclama ante algunas de las circunstancias ya señaladas— es considerado el más conflictivo y el menos productivo. Es por ello que —según dicen las artesanas— son “castigadas” y sus diseños artesanales son enviados a ser reproducidos en otros talleres más “productivos”.

En última instancia, al observar el modelo de relaciones sociales del turismo de hacienda, considerando estructuras, formas de participación, toma de decisiones e ideologías, desde luego queda la tentación de remitirnos a las viejas formas de dominio y control de las haciendas henequeneras. En este sentido, Breglia (2006) ha planteado en el caso de este tipo de turismo en Yucatán, que se encuentra activo una especie de proceso de *repatronaje*. No se trata obviamente del restablecimiento de ese régimen de producción y sometimiento, sino de la prevalencia de un conjunto de ideas, visiones, percepciones y modelos de comportamiento asociados al sistema de hacienda de antaño, que en el presente alimentan, dan forma y lubrican al proyecto del turismo de haciendas. Un proceso que se extiende, según nosotros, hacia los diversos proyectos y ámbitos asociados a este negocio, incluyendo las cooperativas y los talleres artesanales.

La forma más evidente en la que este proceso de repatronaje se hace presente es la estructuración y la manera en que se han establecido las relaciones sociales entre algunos miembros de Grupo Plan, la FHMM, los empleados de esta misma institución y las artesanas. Por encima de todo, emerge la figura del “patrón” como la autoridad máxima, concentrador de la propiedad, el poder y el prestigio social, que ordena y establece las reglas de la vida social. Una figura que los mismos miembros de la Fundación reproducen y utilizan, a sabiendas de que está vigente en el imaginario colectivo de la población local y, por tanto, funciona como forma de control.

Por ejemplo, entre las artesanas, Roberto y Marilú Hernández, padre e hija, son las figuras que se identifican como “los patrones”. Son personajes que gozan

de todo el reconocimiento por parte de las trabajadoras y sus familias, apreciados como los benefactores no sólo de los talleres sino de las comunidades en su conjunto. De esta manera se ha desarrollado una imagen positiva y una lealtad incondicional hacia ellos. Si las artesanas enfrentan cualquier escenario de adversidad o se ven afectadas por alguna medida en los talleres (robo de sus diseños, castigos, etc.) para ellas puede tratarse de malentendidos, errores de los empleados intermedios o incluso malas acciones de los mismos, pero nunca por voluntad de los patrones que “son buenas personas”, que no siempre están enterados de lo que hacen “los de más abajo”.

Pensamos que la reproducción de estas nociones y pautas de comportamiento son parte de una nueva forma de dominación social. Aunque ya no estamos frente a las antiguas condiciones de las haciendas y el peonaje; acasillamiento, trabajo forzado, jornadas extenuantes, castigos físicos, etc., lo cierto es que persiste un sistema económico, político y cultural, que reproduce relaciones jerárquicas y de poder, donde unos representan a patrones y otros a los peones, de manera que quizás vale la pena reflexionar sobre la restauración de las haciendas y su eficiencia simbólica.

El proceso de repatronaje es la base que explica las contradicciones más serias del modelo de intervención comunitaria de la FHMM. En el discurso, la institución busca propiciar la conformación de asociaciones comunitarias endógenas y autogestivas, pero en la realidad sigue reproduciendo una serie de prácticas e ideologías conservadoras. Un tipo de relación donde el “patrón” decide cómo, cuándo y porqué se hacen las cosas, el “mayordomo” hace que se ejecuten las órdenes, y “los peones” sólo se dedican a obedecer y realizar lo que el patrón ha dictado.

#### CONSIDERACIONES FINALES

El turismo de hacienda en la península Yucatán es resultado de un proceso global que parte del crecimiento de la industria, su expansión mundial y su diversificación, y que busca aprovechar nuevos recursos y consolidar nuevos nichos de mercado. En este sentido, cada vez más, nuevos escenarios de cultura local y patrimonios culturales son incorporados y habilitados para ser explotados en el mercado turístico, bajo nuevos conceptos de consumo global y asociados también a nuevos discursos de desarrollo, autogestión, conservación de la naturaleza y respeto a la diversidad cultural.

En este marco de crecimiento y desarrollo del turismo internacional tiene origen el proyecto de turismo de haciendas en Yucatán, una modalidad que ofrece el escenario de las haciendas como su principal atractivo, asociado a los valores de la arquitectura local, el paisaje natural y la cultura maya. Un concepto que además está diseñado como un turismo de lujo para consumidores de élite, que buscan servicios de hospedaje, relacionados con la exclusividad, el refinamiento, el confort y la suntuosidad.

El proyecto del turismo de haciendas (incluyendo la FHMM) es, sin duda, *sui generis*, en el sentido de que se trata de un emprendimiento de la iniciativa privada, destinado a un tipo de turismo un tanto tradicional y conservador, que procura el confort y la exclusividad, pero al mismo tiempo, recurre a los modelos del turismo alternativo, interesado por la cultura maya y que trata de promover el desarrollo local y la participación comunitaria. De alguna manera, estas dos orientaciones parecen ser irreconciliables, por lo que no es nada extraño que una se encuentre subordinada a la otra, siendo el negocio de la hotelería y los servicios la que prevalece.

La puesta en funcionamiento del complejo de haciendas ahora dedicadas al turismo involucró la articulación de distintos grupos, pero sobre todo inversionistas privados con comunidades mayas localizadas en el entorno de las haciendas. La población de estas comunidades pasó a formar parte de planes y proyectos de desarrollo basados en conceptos y discursos globales, desde los cuales el turismo generaría oportunidades de desarrollo local y el mejoramiento de las condiciones de vida. En este contexto, la cultura maya y su población se han convertido en un componente clave del turismo de hacienda, como parte de las imágenes y narrativas prediseñadas e impuestas por los planificadores privados, que además pueden vender su responsabilidad social.

En el caso de la Fundación Haciendas del Mundo Maya y los talleres artesanales podemos decir que los resultados son ambivalentes, pero es claro que se trata de un proyecto que puede tener muchas lecturas. Una primera apreciación nos lleva a concluir que la actividad artesanal bajo esta institución aporta pocos ingresos a los hogares, cuando menos en comparación con otras actividades económicas. La ventaja es que emplea a mujeres que aún cuando reciben mucho menos que en otros trabajos, pueden dedicar solo algunas horas a esto y llevar ingresos extras a sus casas.

Asimismo, los talleres artesanales tienen como aspecto positivo que se han convertido en espacios de convivencia, reflexión y realización personal, que han ayudado a las mujeres a valorar su trabajo, a reafirmar su autoestima y ocupar nuevos papeles en sus localidades; en cierta medida han ayudado a crear nuevos espacios de socialización y contribuido al empoderamiento de las mujeres.

Sin embargo, existen consideraciones de peso que no dejan pauta al optimismo. El análisis del turismo de hacienda y el funcionamiento de los talleres artesanales hace visible la reproducción de un modelo de dominación y desigualdad social, “igualdad social que evoca el sistema de la hacienda henequenera”. Se trata de un proceso de repatronaje a través del cual se renuevan y legitiman las relaciones jerárquicas y autoritarias entre “patrones y peones”, es decir, entre empresarios y gente local. Un proceso sustentado en valores, imaginarios y pautas de comportamiento que rigen la estructura, las relaciones laborales y el funcionamiento de los talleres, donde las artesanas son sometidas a formas de expropiación y privadas de la capacidad de decidir.

Encontramos que la estructuración laboral establecida por este proyecto productivo, lejos de establecer condiciones de equidad y autonomía, genera dependencia y despoja a las artesanas de aspectos fundamentales, como el derecho de autor, el desarrollo de la creatividad, el control de la comercialización y la participación en la toma de decisiones, factores que son esenciales para lograr la autogestión y la autonomía. En suma, se advierte que aun cuando fueron armados con discursos de participación igualitaria y autogestión, las cooperativas y los talleres se encuentran sujetos a una estructura de dependencia y poder, que en última instancia reproduce las relaciones asimétricas y que hace imposible su funcionamiento de forma autónoma.

BIBLIOGRAFÍA

- BREGLIA, Lisa. 2006. *Monumental Ambivalence. The Politics of Heritage*. Austin: University of Texas Press.
- \_\_\_\_\_. 2009. "Hacienda Hotels and other Ironies of Luxury in Yucatan, Mexico". En *Cultural Tourism in Latin America. The Politics of the Space and Imagery*, edición de Michiel Baud y Annelou Ypeij, 141-160. Ámsterdam: CEDLA-Brill.
- CASTELLANOS, M. Bianet. 2010. *A Return to Servitude: Maya Migration and the Tourist Trade in Cancun*. Mineápolis: The University of Minnesota Press.
- CASTELLANOS ORTEGA Mari Luz y Andrés Pedreño Cánovas. 2006. *Los nuevos braceros del ocio. Sonrisas, cuerpos flexibles e identidad de empresa en el sector turístico*. Madrid: Miño y Dávila Editores.
- CONEVAL. 2010. *Índice de rezago social para municipios y comunidades*. México: CONEVAL.
- CÓRDOBA, Matilde, Ana García y Juan Córdoba. 2014. "The Uneven Pragmatics 'Affordable' Luxury Tourism in Inland Yucatan (Mexico)". En *Elite Mobilities*, editado por Thomas Birtchnell y Javier Caletrío, 149-175. Nueva York: Routledge.
- FIERRO REYES, Irma Gabriela. 2013. "La mercantilización de la cultura maya como producto turístico para las élites. Paradojas y contradicciones del turismo de hacienda en Yucatán". Ponencia presentada en la Tercera Conferencia "Etnicidad, Raza y Pueblos Indígenas en América Latina y el Caribe", LASA, Oaxaca, 23 de octubre.
- \_\_\_\_\_. 2014. "Turismo de hacienda, mercantilización cultural y participación comunitaria. Los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya". Tesis de maestría en ecología humana. CINVESTAV.
- FOMENTO CULTURAL BANAMEX. 2007. *Rutas de viajeros*. México: Fomento Cultural Banamex.
- FUNDACIÓN HACIENDAS DEL MUNDO MAYA. 2008. *Talleres artesanales*. México: Fundación Haciendas del Mundo Maya.
- \_\_\_\_\_. 2012a. *Presentación institucional*. México: Fundación Haciendas del Mundo Maya.
- \_\_\_\_\_. 2012b. *Desarrollo humano comunitario. Manual de metodología y participación. Antología de 10 años de experiencia comunitaria*. México: FHMM.
- GRUPO PLAN. 2008. *Sustainable Tourism. Experiencing the Mayan World*. México: FHMM.
- HONEY, Martha. 1999. *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?*, Washington D.C.: Island Press.
- INEGI. 2010a. *Archivo histórico de localidades. Temozón*. México: INEGI.
- \_\_\_\_\_. 2010b. *Censo de población y vivienda 2010. Principales resultados por localidad*. México: INEGI.

- LÓPEZ SANTILLÁN, Ángeles. 2012. “Desarrollo turístico e inequidad. El caso de Mahahual en la Costa Maya, Quintana Roo”. En *Turismo, globalización y sociedades locales en la península de Yucatán, México*, coordinado por Gustavo Marín Guardado, Ana García de Fuentes y Magalí Daltabuit, 109-138. Colección Pasos Edita. Tenerife, España: Asociación Canaria de Antropología, Pasos.
- LÓPEZ SANTILLÁN, Ángeles y Gustavo Marín Guardado. 2010. “Turismo, capitalismo y producción de lo exótico: una perspectiva crítica para el estudio de la mercantilización del espacio y la cultura”. En *Relaciones. Estudios de Historia y Sociedad* XXXI (124), verano: 219-258.
- \_\_\_\_\_. 2012. “Ecoturismo, desarrollo y sustentabilidad: un recorrido por senderos interpretativos de poder, mercado y simulacro”. En *Turismo y antropología: Miradas desde el sur y norte*, coordinado por Alicia Castellanos y Antonio Machuca, 201-231. México: UAM-Juan Pablos.
- MEDINA, Martha. 2006. “Antiguas Haciendas Henequeneras. Territorios en disputa”. En *IV Congreso Nacional de Investigadores del INAH*, coordinado por Carmen Morales, 359-371. México: INAH.
- MORALES AGUILAR, María Berenice. 2011. “Classes Paint Your Own. Migración y economía étnica de los artesanos de San Juan Tetelcingo, Guerrero, en Playa del Carmen”. Tesis de maestría en antropología. UNAM.
- NOVELO, Victoria. 2002. “Ser indio, artista y artesano en México”. En *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, IX (25): 165-178. México.
- PÁEZ VARELA, Alejandro. 2007. “Roberto Hernández Ramírez, el villano favorito”. En *Los amos de México ¡Por sus nombres los conoceréis!*, coordinado por Jorge Zepeda Patterson. México: Planeta.
- ZUCKER, Eleonora Andrea. 2002. “The Founding of a Tourism Worker’s Town in the Riviera Maya, Quintana Roo, Mexico”. Tesis de doctorado en antropología, Universidad de California.

#### PÁGINAS WEB

- Luxury Collection. 2013. “Historia y patrimonio”. [http://www.starwoodhotels.com/luxury/about/detail.html?section=about&category=history\\_heritage&parentCategory=about](http://www.starwoodhotels.com/luxury/about/detail.html?section=about&category=history_heritage&parentCategory=about).