

# Instituto Politécnico Nacional

Centro Interdisciplinario de Investigación para el  
Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca

---

---

Maestría en Ciencias en Conservación y  
Aprovechamiento de Recursos Naturales

**REVISIÓN TEÓRICA DEL CAPITAL SOCIAL Y SU  
APLICACIÓN EN LA EMPRESA FORESTAL  
COMUNITARIA: EL CASO DE SAN PEDRO EL ALTO,  
ZIMATLÁN.**

T e s i s

Que para obtener el grado de Maestro en Ciencias en  
Conservación y Aprovechamiento de Recursos  
Naturales

P r e s e n t a

**ALMA ROSA BARTOLO RAMOS**

[almarbrmaestra@gmail.com](mailto:almarbrmaestra@gmail.com)

Directores:

DR. JUAN REGINO MALDONADO  
DRA. MARA ROSAS BAÑOS

Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca. Diciembre de 2011.



**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL**  
**SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO**

*ACTA DE REVISION DE TESIS*

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez siendo las 13:00 horas del día 24 del mes de noviembre del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación del **Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca (CIIDIR-OAXACA)** para examinar la tesis de grado titulada "**Revisión teórica del Capital Social y su aplicación en la Empresa Forestal Comunitaria: el caso de San Pedro el Alto, Zimatlán**"

Presentada por la alumna:

<b>Bartolo</b> Apellido paterno	<b>Ramos</b> materno	<b>Alma Rosa</b> nombre(s)
		Con registro: B 0 9 1 4 9 0

aspirante al grado de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Juan Regino Maldonado

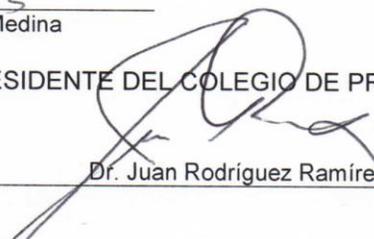
  
\_\_\_\_\_  
Dra. Mara Rosas Baños

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Gabriel Ramos Fernández

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Celerino Robles Pérez

  
\_\_\_\_\_  
Dra. Elvira Duran Medina

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Juan Rodríguez Ramírez



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
CENTRO INTERDISCIPLINARIO  
DE INVESTIGACION PARA EL  
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL  
C.I.I.D.I.R.  
UNIDAD OAXACA  
I.P.N.



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

*CARTA CESION DE DERECHOS*

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez el día 24 del mes noviembre del año 2011, el (la) que suscribe **Bartolo Ramos Alma Rosa** alumno (a) del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES** con número de registro **B091490**, adscrito al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dres Juan Regino Maldonado y Mara Rosas Baños. y cede los derechos del trabajo titulado: "**Revisión teórica del Capital Social y su aplicación en la Empresa Forestal Comunitaria: el caso de San Pedro el Alto, Zimatlán**", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección **Calle Hornos 1003, Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca**, e-mail: [posgradoax@ipn.mx](mailto:posgradoax@ipn.mx) ó [almarbrmaestra@gmail.com](mailto:almarbrmaestra@gmail.com) Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

**Bartolo Ramos Alma Rosa**



CENTRO INTERDISCIPLINARIO  
 DE INVESTIGACION PARA EL  
 DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL  
 C.I.I.D.I.R.  
 UNIDAD OAXACA  
 I.P.N.

## RESUMEN

Las Empresas Comunitarias Forestales se ha posicionado como ejemplo de ha logrado imperativos económicos, sociales y ambientales, que parten de una realidad rural. El estudio de estas empresas plantea entonces elementos no equiparables con cualquier empresa, ya que se propone como una opción de desarrollo de actividades productivas con un enfoque comunitario que abarca lo tradicional. La Empresa Forestal Comunitaria de San Pedro el Alto Zimatlán es un caso relevante ya que cuenta con una empresa consolidada que cubre los tres imperativos. El presente trabajo tiene como objetivos describir la estructura operativa-funcional de la Empresa Forestal Comunitaria de San Pedro el Alto; determinar los elementos del capital social de esta EFC en relación a la confianza, reciprocidad, cooperación y comunicación y finalmente, determinar las relaciones entre las variables asociadas con el capital social y las instituciones y organizaciones comunitarias y sus vínculos con la EFC para lo cual se siguieron los lineamientos de la metodología de estudio de casos, por medio de un estudio mixto, cualitativo y cuantitativo. En la fase cualitativa, se exploró por medio de la búsqueda bibliográfica el marco teórico del capital social e información sobre las EFC para identificar los elementos del capital social relacionado con estas empresas. En la fase de visitas de campo se realizaron entrevistas no estructuradas y semi estructuradas que determinaron los elementos para la descripción del capital social estructural de la EFC y su Dirección Técnica. En la fase cuantitativa, por medio de una entrevista estructurada al 82% de los empleados de la EFC, se identificaron los elementos de capital social. En el análisis estadístico se comprobó mediante las variables significativas, la interrelación entre el capital social como un recurso para lograr beneficios colectivos y su interrelación con las instituciones y organizaciones comunitarias.

Palabras clave: *Empresa Forestal Comunitaria, capital social estructural, capital social cognitivo, instituciones y organizaciones comunitarias*

## Abstract

The Community Forest Enterprise (CFE) has become an example that an enterprise can achieve the economic, social and environmental imperatives that emerge from rural reality. The research of these kind of enterprises establish those elements that cannot compared to any other kind of enterprise, due to is an option of development of productive activities with a communitarian focus that includes traditional issues. The Community Forest Enterprise of San Pedro el Alto Zimatlán is an example a enterprise that have achieved those imperatives. This research has three objectives: to describe the operative-functional structure of the CFE of San Pedro el Alto; to define the elements of social capital related to the dimension of trust, reciprocity, cooperation and communication and define the relations between the variables associated to social capital and communitarian traditional organizations and institutions. The research methodology consist in a case study methods with a mix of qualitative and quantitative study. In the qualitative phase, by bibliographical research it was establish the framework and the information of the CFE in order to associate this information. En the qualitative phase also, the data were gathered from non structured and semistructured interviews to describe de structural social capital. In the quantitative phase, the data were gathered from structured interviews directed to the employees that identify element of social capital. In the statistic analysis, it was probed that the mean variables dare associated with the social capital as a resource of collective benefits with the communitarian traditional organizations and institutions

*Key words: The Community Forest Enterprise (CFE), structural social capital, cognitive social capital, communitarian traditional organizations and institutions*

## DEDICATORIA

A mis padres Nicodemus y Adelfa (q.e.p.d) por su herencia indígena que espero trascienda en mi.

A mi hermano por devolverme ese corazón, que no es como el que todos quieren y nadie tiene: no es duro, no es irrompible; es frágil por fuera ya que no soporta los golpes ni el fuego del infierno, pero tiene una esencia de metal forjada por el tiempo, herencia y experiencia, que es lo que le da el valor que rige el pensamiento.

A mi hijo por ser parte de mi corazón.

A mis primos por ser un colectivo.

A la dra. Elia Bautista, amiga entrañable en años e ideas.

## AGRADECIMIENTOS

Manifiesto mi reconocimiento al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, a la Beca PIFI del IPN por el apoyo económico recibido para la realización de los estudios de maestría. Asimismo, expreso mi gratitud al Instituto Politécnico Nacional y al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca por la oportunidad de realizar mis estudios de posgrado.

A la Asamblea de Comuneros de la UEEAFC y al Comisariado de Bienes Comunales de San Pedro el Alto Zimatlán, por otorgarme el permiso para realizar el presente estudio, en especial al Sr. Sergio Sánchez y al Sr. Concepción Zárate Zárate por dedicarme tiempo.

Al Coordinador y los trabajadores de la UEEAFC, por la disposición para compartir sus experiencias y conocimientos, especialmente al Sr. Estanislao Santiago Sánchez, a la Sra. María Magdalena Zárate Santiago, al Sr. Cristóbal Antonio Hernández, Sr. Javier Gómez Sánchez, Sr. Gonzalo López Zárate, Ernesto Pérez Velasco y el Sr. Sergio Ortiz Sánchez.

A mi comité revisor Dr. Regino Maldonado, Dr. Gabriel Ramos y Dr. Celerino por su tiempo.

A la Dra. Elvira Durán por su interés y consejos.

A la Dra. Mara Rosas Baños por compartir mi lucha y mi libertad que enriquecieron mi formación, especialmente por sus posicionamientos teóricos, solvencia profesional y moral.

A los profesores-investigadores de la Maestría en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales, en especial al Dr. José Luis Chávez Servia, por ser un maestro con verdadera vocación y por su acompañamiento sistemático.

Al Dr. Peter Gerritsen, por su amplia experiencia y guía que me permitieron continuar.

A todos mis compañeros de maestría que compartimos tiempo, trabajos, sueños en varios espacios. En especial, aquellos que con la convivencia, me permitió reforzar mis vínculos con nuestro mundo en sus diversas y transdisciplinarias visiones, David Uribe, Juan Reyes, Mayolo Mendoza, Héctor Toledo, Hortensia Casanova, Oscar Molina, Ciro Rodríguez, Alicia Fonseca, Carlos Granados, Ninfa Ruíz, David, Abril Velasco, Gloria Molina, Ernesto de los Santos, César López, Álvaro Soberanes, Vianey Villa.

A mis queridas compañeras de área, Betzabé Hernández Miguel y Ana Ríos por su dedicación y compartir esta experiencia conmigo.

A la Mtra. Viridiana Limón, el Dr. Carrera y la Dra. Erika Díaz Rojas por su valiosa disposición para enseñar.

A todos los que abrieron una historia...

## ÍNDICE

	Pág.
Relación de Cuadros	XI
Relación de Figuras	XIII
<b>Introducción</b>	1
<b>Planteamiento del problema</b>	4
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	7
<b>Capítulo 1 Contexto de la Empresa Forestal comunitaria</b>	8
1. Introducción <sup>2</sup>	9
2. Contexto de la Empresa Forestal Comunitaria	9
2.1. Antecedentes de la Empresa Forestal Comunitaria	9
2.2 Definición de la EFC	10
2.3 Elementos que definen las EFC	12
2.3.1 Aprovechamientos forestales en el estado de Oaxaca	12
2.3.2 Criterio legal	13
2.3.2.1 Antecedentes	13
2.3.2.2 la propiedad comunal	14
2.3.3 Estructura de las EFC	15
2.3.4 El sistema de Cargos	17
2.3.5. Conservación del bosque	19
2.4 Datos generales de la comunidad de San Pedro el Alto, Zimatlán	21
2.4.1 Localización	21
2.4.2 Población	22
2.4.3 Recursos	24
2.4.4 Comuneros	24
2.4.5 Sistema de cargo	25
2.4.6 Autoridad Político-Administrativa	28
2.5 Organización para la producción la comunidad de San Pedro el Alto, Zimatlán	29
2.5.1 Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunitaria (UEEAFC) de San Pedro el Alto, Zimatlán	31
2.5.2 Dirección Técnica Forestal	32
<b>Capítulo 2 Génesis y enfoques teóricos del Capital Social</b>	35
1 Introducción	36
2. Génesis del capital social	36
2.1 Antecedentes del término de capital socia	36
2.2 Principales ejes del capital social	40
2.2.1. Pierre Bourdieu	40
2.2.2 James Coleman	42
2.2.3 Robert Putnam	43
2.2.3.1 El capital social y las instituciones	45

2.3 Perspectivas del capital social	46
2.4 El Capital social y los organismos internacionales	50
2.5 Definiciones.	52
2.6 Capital social y la EFC	53
3. Hipótesis	55
<b>Capítulo 3 Diseño del estudio de caso</b>	<b>56</b>
1. Introducción 3	57
2. El estudio de caso	57
2.1 El modelo de estudio de caso	57
2.2 Diseño de la Investigación	58
2.3 Criterios de calidad para el diseño de estudio de caso.	59
2.3.1 Las preguntas del estudio	59
2.3.2 Las proposiciones y la hipótesis del estudio	60
2.3.3 Las unidades de análisis	60
3. La recopilación y análisis de datos	61
3.1 Población y muestra.	61
3.2 Enfoques de la investigación	63
3.3 Fases para el estudio de caso	63
3.3.1 Fase cualitativa	64
3.3.2 Fase cuantitativa	67
3.3.2.1 Operacionalización	67
3.3.2.2 Instrumento de medición.	71
3.3.2.3 Análisis estadístico	72
<b>Capítulo 4 Presentación y análisis de datos</b>	<b>75</b>
1. Introducción	76
2. La Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunitaria de San Pedro el Alto.	76
2.1 Estructura de la UEEAFC.	76
2.1.1 Las interrelaciones de los puestos en base al proceso de producción	77
2.1.2 Puestos de la UEEAFC	81
2.1.3 Análisis de los puestos claves	83
2.1.4. Estructura general de la UEEAFC	84
2.2 Características del empleado de la EFC de San Pedro el Alto	86
2.2.1 El lugar de origen	86
2.2.2 Edad	87
2.2.3 Comuneros	88
2.2.3 Escolaridad	88
2.2.4 Sistema de Cargos	89
2.2.5 Puestos en la UEEAFC	90
2.3 Análisis de las dimensiones del capital social de la UEEAFC	91

2.3.1 Confianza en el acceso a bienes colectivos	91
2.3.2 Reciprocidad en la UEEAFC	92
2.3.3 Cooperación en la UEEAFC	94
2.3.4 Participación en la toma de decisiones y determinación de sanciones en la UEEAFC	96
2.3.5 Comunicación en la UEEAFC	97
3. Dirección Técnica	99
3.1 Estructura de la Dirección Técnica.	100
3.2 Características del empleo de la Dirección Técnica	100
3.2.5 Puestos en la Dirección Técnica	101
3.3 Análisis de las dimensiones del capital social de la Dirección Técnica.	102
3.3.1 Confianza en acceso a bienes colectivo	103
3.3.2 Reciprocidad en la Dirección Técnica	103
3.3.3 Cooperación en la Dirección Técnica	104
3.3.4 Participación en la toma de decisiones y determinación de sanciones en la Dirección Técnica	105
3.3.5 Comunicación en la Dirección Técnica	106
4. Análisis estadístico	107
5. Instituciones y organizaciones	110
5.1 El Sistema de cargos	110
5.1.1 Estructura del Sistema de Cargos	111
5.2 Redes de la EFC de San Pedro y el sistema de cargos	114
<b>Capítulo 5 Discusión y conclusiones</b>	117
5.1 Discusión	118
5.2 Conclusiones	119
5.3 Recomendaciones	120
Trabajos citados	121
Anexos	130

## Relación de Cuadros

Cuadro 1 Clasificación de las EFC .....	10
Cuadro 2 Definiciones de la Empresa Forestal Comunitaria .....	12
Cuadro 3 Estados con mayor propiedad social.....	14
Cuadro 4 Comunidades de Oaxaca Certificadas por el FSC .....	21
Cuadro 5 Funciones de los cargos de la autoridad agraria .....	27
Cuadro 6. Organización de los cargos en la agencia municipal .....	29
Cuadro 7 Autoridades que forman parte del Comisariado de Bienes Comunales .....	30
Cuadro 8 Cálculo de la población muestra.....	62
Cuadro 9 Muestra de la Dirección Técnica .....	63
Cuadro 10 Relación de entrevista por fecha .....	65
Cuadro 11 Codificación de los puestos .....	66
Cuadro12 Fechas de aplicación de las técnicas utilizadas .....	67
Cuadro 13 Relación de preguntas para entrevista .....	74
Cuadro14 Descripción de las actividades del proceso de producción .....	78
Cuadro 15 Puestos relacionados con el aprovechamiento del bosque.....	82
Cuadro 16 Puestos Ocupados por Puestos Claves .....	84
Cuadro 17 Origen del personal de la UEEAFC .....	87
Cuadro 18 Edad del personal de la UEEAFC .....	87
Cuadro 19 Escolaridad del personal de la UEEAFC .....	88
Cuadro 20. Comuneros en la UEEAFC .....	89
Cuadro 21 Cargos ocupados por los entrevistados de la UEEAFC .....	89
Cuadro 22 Clasificación del trabajadores por su tipo de salario de la UEEAFC .....	90
Cuadro 23 Nivel del Puesto Actual de los empleados de la UEEAFC .....	91
Cuadro 24 Dimensión de confianza en el acceso de bienes colectivos (UEEAFC).....	92
Cuadro 25 Dimensión de reciprocidad (UEEAFC) .....	93
Cuadro 26 Dimensión de cooperación (UEEAFC) .....	95
Cuadro 27 Dimensión de toma de decisiones (UEEAFC).....	97
Cuadro 28 Dimensión de la comunicación (UEEAFC) .....	98
Cuadro 32 Edad de los empleados de Dirección Técnica .....	100
Cuadro 31 Nivel de escolaridad de los empleados de Dirección Técnica .....	101
Cuadro 29 Número de cargos cumplidos los empleados de Dirección Técnica .....	101
Cuadro 33 Niveles de los puestos los empleados de Dirección Técnica .....	102
Cuadro 30 Puesto por su tipo de pago los empleados de Dirección Técnica .....	102
Cuadro 35 Dimensión de confianza en acceso a bienes colectivo. (Dirección Técnica)..	103
Cuadro 36 Dimensión de reciprocidad (Dirección Técnica).....	104
Cuadro 38 Dimensión de cooperación (Dirección Técnica).....	105

Cuadro 34 Dimensión de participación (Dirección Técnica).....	106
Cuadro 37 Dimensión de Comunicación (Dirección Técnica).....	107
Cuadro 39 Análisis de correspondencia múltiple de las 15 variables en 121 observaciones .....	108
Cuadro 40 Cantidad de personas por cargo que un comunero debe cumplir .....	114

## Relación de Figuras

Figura 1 Producción Forestal .....	13
Figura 2 Estructura típica .....	15
Figura 3 Estructura típica de comunidades de aserradero, Oaxaca.....	17
Figura 4 Mapa de localización .....	23
Figura 5 Áreas en el que se cumple el sistema de cargos.....	26
Figura 6 Estructura del Sistema de cargos de San Pedro el Alto, Zimatlán.....	28
Figura 7 Organigrama General de Empresas Comunitarias.....	31
Figura 8 Organigrama de la UEEAFC.....	32
Figura 9 Organigrama de la Dirección Técnica .....	33
Figura 10 Dimensiones de capital social desde los sociólogos.....	37
Figura 11 Dimensiones del capital social desde los antropólogos.....	38
Figura 12 Inicios del término de capital social .....	39
Figura 13 El capital social y la EFC.....	55
Figura 14 Fases del estudio .....	64
Figura 15 Puestos relacionados con el proceso productivo de la UEEAFC .....	80
Figura 16 Organigrama de la UEEAFC.....	83
Figura 17 Organigrama actualizado de la UEEAFC.....	86
Figura 18 Organigrama de la Dirección Técnica .....	99
Figura 19 Gráfica de dispersión .....	109
Figura 20 Sistema de Cargos.....	112
Figura 21 Relaciones del sistema de cargos y la UEEAFC .....	116

## Introducción

Ante un panorama de crisis mundial no sólo en el ámbito económico, sino social y ambiental, las preguntas que plantean organismos internacionales y nacionales se encuentran alrededor de las estrategias necesarias para alcanzar un desarrollo sustentable. Muchas de esas respuestas se han encontrado en experiencias que han surgido desde comunidades rurales, incluso superan las expectativas de equidad, sustentabilidad en el manejo del patrimonio natural y bienestar social integrando dinámicas sociales capaces de generar ambientes solidarios, de reciprocidad y cooperación. Uno de los ejemplos más destacados en el ámbito del desarrollo sustentable es el caso de las Empresas Forestales Comunitarias (EFC), las cuales, se caracterizan por tener una organización productiva que funciona a través de instituciones tradicionales y un régimen de propiedad común. Existe un consenso en la literatura que alude al hecho de que el capital social es el detonador del éxito de estas empresas. El objetivo de esta investigación es definir los elementos del capital social que se relacionan con la Empresa Forestal Comunitaria de San Pedro el Alto.

La relevancia de esta investigación radica en la identificación de condiciones específicas de la interrelación de los trabajadores que llegan a lograr ambientes vinculados a las dimensiones del capital social y que tienen un impacto positivo en la integración de objetivos comunes en la empresa. Se analiza la importancia del sistema de cargos en la determinación de puestos estratégicos, flujo de información y acceso a bienes colectivos.

Este trabajo se divide en 5 capítulos. En el primer capítulo se delinea el contexto y los elementos de la Empresa Forestal Comunitaria desde sus diferentes aspectos históricos, legales y de estructura para perfilar con más precisión el contexto de la EFC de San Pedro el Alto, Zimatlán. En el capítulo II se abordan autores que han aportado desde las diferentes disciplinas a la explicación de las relaciones sociales, cabe destacar que el término de capital social se remonta a la etapa de la

industrialización en donde este término tuvo mayor auge para explicar la transición de un sistema social tradicional a uno moderno. Se plantean los tres ejes principales del estudio del capital social que son Bourdieu, Coleman y Putnam. Se destaca que el análisis de Putnam se enfoca a la comunidad y su relación con las instituciones, por lo que en esta revisión se extiende hacia la conceptualización de las instituciones. Debido a la gran variedad de clasificaciones, se delimitan dos enfoques para el análisis del capital social que son la estructura y las relaciones subjetivas como la confianza. También se hace referencia a un apartado del capital social con los organismos internacionales, y después se plantean las diferentes definiciones. Por último se propone los elementos del capital social expuestos en el marco teórico para relacionarlos con la EFC comunitaria de San Pedro, el Alto.

En el capítulo tres se presenta la metodología en el que se determina el estudio de caso de la EFC de San Pedro el Alto, el diseño de la investigación y las técnicas a desarrollar. Este estudio se realizó en dos fases, la cualitativa que constan de entrevistas estructuradas y no estructuradas aplicadas al personal de la UEEAFC para la exploración de la estructura; y la fase cuantitativa, en la que se operacionalizaron las dimensiones de confianza, reciprocidad, cooperación y comunicación. Se elaboró una entrevista estructurada que los resultados que para analizarlo se utilizó el programa SPSS mediante un Análisis de Correlación Múltiple (ACM) y de correlación de variables de Spearman para identificar las variables significativas del capital social.

En el cuarto capítulo se presenta la estructura de la EFC se describe mediante la interrelación encontrada a partir de la fase cualitativa en la que se utilizaron entrevistas no estructuradas y semiestructuradas a informante claves; en la parte cuantitativa se analizan de manera descriptiva los datos de la EFC como de la Dirección técnica; al final se plantea el resultado del análisis de las variables realizada en el Análisis de Correlación Múltiple (ACM) y de correlación de variables de Spearman . Por último se presentan las discusiones y conclusiones derivadas del análisis teórico y de aplicación del capital social que confirma la existencia de la

relación del sistema de cargos y el capital social que se genera al interior de la EFC. El sistema de cargos que es determinante para los puestos claves de la organización y el capital social están determinados por sus vínculos sociales a través de la realización de actividades como colectividad. Las discusiones se realizan en torno al cumplimiento de los objetivos y la hipótesis planteada, en la descripción de la EFC desde el capital social estructural relacionado con instituciones y organizaciones comunitarias. Mediante la identificación de los elementos de capital social cognitivo en el nivel micro, se sustenta tal interrelación planteada entre la EFC y sus instituciones comunitarias.

## Planteamiento del problema

Al sector rural se le ha caracterizado por sufrir pobreza, degradación ambiental, carencias de conocimientos y tecnología. Sin embargo, ha surgido un fenómeno que ha contribuido a una mejora en el desarrollo económico, aumento en la calidad de los servicios a la comunidad y un cuidado del medio ambiente denominado Empresas Forestales Comunitarias.

A pesar de la perspectiva neoliberal que favorece la propiedad privada, la noción individualista de la teoría del mercado, la persecución del interés propio del individuo y no del colectivo, aunado a los problemas de degradación ambiental causados por el oportunismo y la falta de reglas para el uso de la propiedad común según Hardin (1968), han surgido las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) que se proponen como un modelo antagónico: propiedad comunal de bosques, una organización colectiva y un manejo ecológico adecuado, capaces de generar una organización productiva con excedentes económicos y compatibilizar intereses sociales y ecológicos (Bray, Durán, Merino, Torres-Rojo y Velázquez, 2007; Antinori y Bray, 2005).

Es importante puntualizar que estas EFC han permitido el desarrollo de una autonomía que permite la gestión de su propia infraestructura y de servicios a la comunidad. San Pedro el Alto, Zimatlán de Álvarez, Oaxaca es un ejemplo representativo de este tipo de empresa (Garibay, 2007). La estructura de su organización ha procurado la generación de fuentes de empleo, la conservación de su bosque, una mejor participación de los comuneros y la producción de recursos para el bien común con cuantiosas inversiones en reconstrucción de sus iglesias, edificios municipales, auditorios, alumbrado público, sistemas de agua potable, clínicas, escuelas y el mantenimiento de esta infraestructura (Bray y Merino, 2004).

El eje de su actividad está respaldado por la Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunitaria (UEEAFC) certificada por buen manejo forestal por parte del Forest Stewardship Council (FSC). Esta empresa comunitaria ha apoyado la generación de otras empresas además de que genera empleos y ganancias que pueden significar millones de pesos anuales, los cuales se invierten en beneficios sociales que se extiende a toda la población, y otros beneficios otorgados como trabajadores de la unidad, en los que se encuentran: transporte gratuito a los estudiantes de las escuelas desde el nivel de kínder a bachillerato, apertura y mantenimiento de caminos; comuneros, comuneras así como trabajadores de la empresa con acceso al servicio médico, ambulancia y descuento al 50% en medicinas. Aunado al fortalecimiento de prácticas y oficios laborales asociados a las actividades forestales; desde su gestión como el desarrollo habilidades técnicas, contables y administrativas hasta su operación como el manejo de motosierras, grúas, camiones, maquinaria pesada (Garibay, 2008).

Los beneficios que han obtenido a partir de su organización para la producción tiene un punto de encuentro con la comunidad misma que se establece a partir de su sistemas de organización tradicional como es el sistema de cargos y el tequio, los que están regulados por valores de prestigio y escalafón (Bray et al., 2004).

En relación a lo anterior se afirma que las comunidades juegan un papel importante en la gestión del bosque como un modelo comunitario de empresa que han alcanzado niveles de progreso local significativos. Los autores Bray (2010), Antinori et. al. (2005), Bray y Merino (2004), sugieren que este fenómeno se explica a partir del capital social basado en sus lazos comunitarios, experiencias y conocimientos, fortaleciendo este modelo.

El término de capital social se ha analizado desde diferentes enfoques con la finalidad de explicar el desarrollo económico y como prerrequisito para el proceso de conciliación entre los imperativos sociales, económicos y ecológicos (Edwards y Onyx, 2007; Hanna, Dale y Ling, 2009). La amplia gama de investigaciones que se promueven a partir del capital social llegan a ser teóricas, empíricas, de crítica y de consolidación del término. Y desde el punto de vista metodológico se han realizado estudios cualitativos, cuantitativos, o mixtos. Su espectro de análisis puede abarcar no sólo su lado positivo, sino también el negativo, que es capaz de tener un impacto en la sustentabilidad de una comunidad (Krishna y Goldey, 2010; Vermaak, 2009).

En el espacio de análisis también se han hecho diversas clasificaciones a partir de su aplicación: desde lo rural (Durston, 2003; Flores, y Rello, 2003), a lo urbano; individual (Coleman, 1988), comunidades o naciones (Putnam, 1993; Durston, 2003), asimismo el análisis puede segmentarse en familias, grupos, instituciones, entre otras clasificaciones (Vermaak, 2009; Robinson, Siles, Schmid, 2003).

Hay otros factores con los que se asocia el capital social como la habilidad de los actores para asegurar beneficios en virtud a su membresía en redes sociales y otras estructuras sociales (Edwards et al., 2007). Otro elemento que hay que tomar en cuenta, es el sentido de la comunidad o el orden social como un reflejo del lugar y sus cualidades físicas (Hanna et al., 2009), así como las diferencias culturales y de su estructura en las sociedades (Krishna y Goldey, 2010; Vermaak, 2009).

Ante la argumentación presentada, la explicación del capital social no es sólo un término concretizado y con acuerdo común entre los académicos (Fukuyama, 2003), por lo que esta investigación se plantea las siguiente interrogantes ¿Cómo operan las EFC? ¿Cuáles son elementos del capital social que tienen una relación con el fenómeno de la EFC en San Pedro el Alto, Zimatlán?

## **Objetivo General**

Analizar y evaluar cuáles son los elementos de mayor importancia del capital social que se relacionan con la organización de la EFC de San Pedro el Alto, Zimatlán

### **Objetivos Específicos**

- ◆ Describir la estructura operativa-funcional de la Empresa Forestal Comunitaria de San Pedro el Alto.
- ◆ Determinar los elementos del capital social de la Empresa Forestal Comunitaria de San Pedro el Alto en relación a la confianza, reciprocidad, comunicación y cooperación.
- ◆ Determinar las relaciones entre las variables asociadas con el capital social y las instituciones y organizaciones comunitarias y sus vínculos con la Empresa Forestal Comunitaria de san Pedro el Alto.

# Capítulo 1

---

## Contexto de la empresa forestal comunitaria

## **1. Introducción**

Las comunidades que han logrado consolidar una empresa cuyas características consisten en una propiedad colectiva de los bosques, una estructura organizativa y el manejo de excedentes económicos, no pueden ser comparadas con empresas privadas (Antinori y Bray, 2005; Rosas, 2011), por lo que este capítulo plantea los antecedentes, definiciones y elementos que pueden apoyar en el análisis de una empresa forestal comunitaria (EFC), se describe los datos generales de la comunidad de San Pedro el Alto y los elementos que lo identifican como una EFC.

## **2. Contexto de la Empresa Forestal Comunitaria**

### **2.1. Antecedentes de la Empresa Forestal Comunitaria**

Desde los años cuarenta y principios de los sesenta el gobierno promovió aserraderos forestales, que eran forzados a vender a un solo comprador o concesionario, a un precio establecido por éste o por las instituciones gubernamentales (Bray et al., 2004).

Fue desde los años cincuenta que el Gobierno Federal autorizó concesiones para la explotación del bosque a empresas paraestatales y privadas, lo que significó para las comunidades incertidumbre sobre la propiedad y manejo del bosque. A finales de los ochentas cuando el vencimiento de las concesiones se cumplía, el Presidente de la República y el Secretario de Agricultura pretendieron prolongarlas, sin embargo las comunidades se organizaron y enfrentaron este reto por medio del recurso de amparo. En este marco, surgieron varias organizaciones importantes como la Organización en Defensa de los Recursos Naturales y Desarrollo Social de la Sierra Juárez (ODRENASIJ), la Coordinadora para el Desarrollo Rural en la zona Mixe

(CODREMI), y la Unión de Comunidades Indígenas de la Zona Norte del Istmo (UCIZONI), entre otras. Estas organizaciones promovieron movimientos que proponían una restitución de los derechos del bosque por parte de las comunidades, y una silvicultura comunitaria, una opción diferente de la propiedad pública y de los intereses privados (Chapela, 1999).

## 2.2 Definición de la EFC

El vencimiento de las concesiones por parte de empresas paraestatales y privadas, originó que las comunidades iniciaran una lucha por los derechos del bosque. Las comunidades empezaron a tomar control y a vender su madera a precio de mercado (Bray et al., 2004). Es así que se generan clasificaciones de las comunidades que vendían madera, que en un principio fueron de acuerdo a su nivel de integración vertical, y que actualmente su clasificación de acuerdo a Bray et al., (2007, p. 4), es de 4 tipos: comunidades que han realizado extracciones sin permiso, comunidades que venden árboles en pie, las que extraen la madera con equipo propio y las que venden madera con algún tipo de procesamiento industrial (ver cuadro 1).

**Cuadro 1 Clasificación de las EFC**

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Tipo 1	han realizado extracciones aunque no cuentan actualmente con permisos
Tipo 2	venden árboles "en pie"
Tipo 3	Extraen madera utilizando su propio equipo y transporte.
Tipo 4	venden madera con algún tipo de procesamiento industrial, tablas u otros productos.

Fuente: Bray, Durán, Merino, Torres-Rojo y Velázquez, 2007.

A partir de diferenciar los niveles de integración vertical que pueden presentar la EFC, se pueden definir según Bray et al., (2004), que las EFCs son comunidades que se dedican al aprovechamiento del bosque y que han logrado un manejo adecuado entre el mantenimiento del bosque y su producción.

Para Antinori y Bray (2005), las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) son negocios basados en una tenencia colectiva por parte de una comunidad con un acceso seguro a los recursos del bosque. Una de las características de estas empresas es su gobernanza derivada de la influencia de tradiciones locales de la comunidad, en donde están presentes las tensiones entre el control comunitario de "democracia" directa así como la estructura de manejo y cuenta con utilidades.

La denominación de las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) se define por parte de las instancias de Gobierno Federal y Estatal como formas de organización que contribuyen al desarrollo socioeconómico así como la conservación de los bosques, para lo cual requieren que se constituyan además de registrarse legalmente para fortalecer y fomentar la estructura gerencial en ejidos y comunidades. El desarrollo e incorporación de una cultura de administración, manejo de recursos, capacitación y transferencia de conocimiento es parte de los objetivos de los programas gubernamentales. (SERMANAT / CONAFOR, 2009).

Para Clay (2002), una Empresa Comunitaria Forestal (ECF) se refiere a que:

son industrias manejadas por comunidades indígenas o locales para su subsistencia y lucros y están involucradas en la producción, procesamiento, y comercio de madera y productos madereros, PFNM comerciales, y puede que participen en mercados de servicios ambientales ( citado en Molnar, Liddle, Bracer, Khare, White, y Bull, 2007, p.3)

Estas ECFs se han expandido por México, Guatemala, Honduras, Bolivia, Nepal, India, y China. Para Clay (2002), estas comunidades se involucran en el proceso de producción y tiene una finalidad la subsistencia y el lucro.

En el siguiente cuadro se ilustran las diferentes definiciones de la EFC con la finalidad de estructurar una conceptualización propia que mejor defina la EFC de San Pedro el Alto, Zimatlán. Para este fin se adopta el término de Empresa Forestal

Comunitaria (EFC), como una forma de organización manejada por comunidades rurales basadas en su estructura tradicional y con un régimen comunal del bosque que han logrado su reconocimiento como propietarios del recurso esencial para la empresa.

**Cuadro 2 Definiciones de la Empresa Forestal Comunitaria**

Autores	Antinori y Bray (2005) Las Empresas Forestales Comunitarias (EFC)	SERMANAT / CONAFOR (2009) las Empresas Forestales Comunitarias (EFC)	Clay (2002) las empresas comunitarias forestales (ECF)
Definición	son un negocio basado en una tenencia colectiva	son formas de organización	son industrias manejadas por comunidades indígenas
Finalidad	cuenta con utilidades	Con la finalidad de contribuir al desarrollo	Con la finalidad de subsistencia y lucros
Características	La comunidad tiene una gobernanza derivada de la influencia de tradiciones locales de la comunidad	su creación y fortalecimiento permite: * Desarrollar e incorporar una nueva cultura sobre administración y manejo de los recursos * Comprometer la participación de sus integrantes en un proceso gradual y continuo de capacitación y transferencia de conocimientos	Las comunidades indígenas o locales se encuentran involucradas en la producción, procesamiento, y comercio de madera y productos madereros, PFNM comerciales y en mercados de servicios ambientales

Fuente: Elaboración propia basada en Molnar, Liddle, Bracer, Khare, White, y Bull, (2007); SERMANAT / CONAFOR (2009)

## 2.3 Elementos que definen las EFC

### 2.3.1 Aprovechamientos forestales en el estado de Oaxaca

El estado de Oaxaca comprendía en 2005, 134 núcleos agrarios con autorizaciones de aprovechamiento, de los cuales: 95% son comunidades y ejidos, el 61% cuenta con alguna instalación industrial. El 78% de la producción es de madera aserrada y el 97% corresponde a madera de pino (ver fig.1) Por lo que este tipo de empresa

contribuye a la producción maderable de Oaxaca, la cual se ubica en un cuarto lugar nacional, con una cantidad de 500,748 m<sup>3</sup> rollo en 2004 (SERMANAT, CONAFOR y Gobierno de Oaxaca, 2008).

**Figura 1 Producción Forestal**



Fuente: Elaboración propia basada en SERMANAT, CONAFOR y Gobierno de Oaxaca (2008)

## 2.3.2 Criterio legal

### 2.3.2.1 Antecedentes

Con referencia a la tenencia de la tierra, la propiedad comunal se creó y fortaleció en la Revolución Mexicana y la segunda década del siglo XX. Estas tierras a pesar de su propiedad comunal o ejidal, por mucho tiempo fueron consideradas como parte del estado y poseídas en usufructo (Bray, Merino y Barry, 2007).

En su artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Título Primero, determina la existencia de la propiedad privada y pública y para este estudio, en su fracción VII se reconoce la personalidad jurídica de los núcleos de población ejidales y comunales y se protege su propiedad sobre la tierra, tanto para el asentamiento humano como para actividades productivas. A partir de 1992 se realizaron acciones de restitución y dotación de tierras que aunados al reparto de tierras dio lugar a dos tipos de propiedad: Ejidal y Comunal (De la Garza, 2005). Pese a que esta reforma permite la privatización de las tierras comunales y ejidales, la transición a propiedad privada ha sido lenta en las comunidades que han preferido preservar su propiedad comunal o ejidal (Antinori, 2000)

### 2.3.2.2 la propiedad comunal

En el caso del sector rural mexicano las Empresas Forestales Comunitarias relacionadas con el aprovechamiento de los bosques tienen características de propiedad social. México tiene una superficie de casi 195 millones de hectáreas, de las cuales, el 65% son superficie forestal, los bosques y las selvas no sólo abarcan 66 millones de hectáreas, sino además el 60% de la superficie forestal del país se concentra en ocho estados: Chihuahua, Sonora, Coahuila, Durango, Baja California Sur, Oaxaca, Baja California y Campeche. Siendo el estado de Oaxaca el segundo estado con mayor extensión de bosques y selvas: 6.14 millones de hectáreas (Madrid, Núñez, Quiroz, y Rodríguez, 2009).

Es importante señalar que el 51.4% del total del territorio nacional se encuentra bajo un esquema de propiedad social (pertenece a ejidos o comunidades). Los estados que cuentan con mayor proporción de propiedad social (arriba de la media nacional de 51.4) se muestran en el cuadro 3: (Madrid, Núñez, Quiroz, y Rodríguez, 2009).

**Cuadro 3 Estados con mayor propiedad social**

ESTADO	PROPIEDAD SOCIAL
1. Baja California	82.8
2. Nayarit	79.2
3. Guerrero	79.1
4. Morelos	78.3
5. Oaxaca	76.2
6. Baja California Sur	69.8
7. Quintana Roo	67.9
8. Durango	67.2
9. San Luis Potosí	67.1
10. Sinaloa	63.4
11. Colima	58.9
12. Campeche	58.7
13. Chiapas	57.4
14. Yucatán	56

Fuente: Elaboración propia basada en Madrid, Núñez, Quiroz, y Rodríguez (2009)

### 2.3.3 Estructura de las EFC

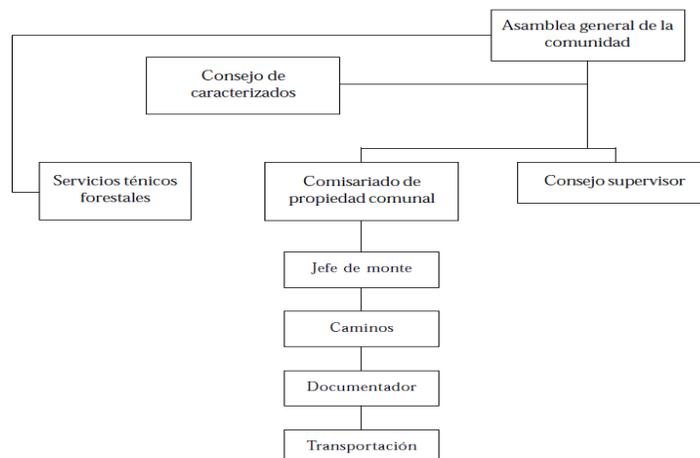
La estructura de organización de las comunidades ha sufrido transformaciones. La organización tradicional de las comunidades empieza a adecuarse a las necesidades de manejo de las empresas, y se establecen relaciones formales entre las figuras tradicionales, como el sistema de cargos y las funciones administrativas que deben asumir para la producción y comercialización (Bray et al., 2004).

Para Rosas (2010), las características de las EFC como organizaciones productivas de tipo empresarial son: una estructura jerárquica de operación basada en la representatividad de los cargos de las instituciones comunitarias y poseen un régimen de tenencia comunal. Según Antinori (2000), otra característica, de la estructura formal de gobernanza y la operación de las EFC es que no tienen raíces capitalistas, por lo que las instituciones son producto de su sistema social, cultural y política y no de relaciones económicas de contrato.

El análisis de una empresa neorentista (ver fig.2), que vende madera en pie y de una empresa de aserradero, muestra que en ambos casos, su estructura jerárquica está sujeta a la Asamblea de Comuneros quienes conservan el poder, ya que representa la máxima autoridad; el consejo de caracterizados y el consejo supervisor son los que establecen control sobre el comisariado de bienes comunales, este último funge como el administrador directo de la EFC (Bray et al., 2004).

En el primer caso de la empresa neorentista, la estructura jerárquica es la siguiente:

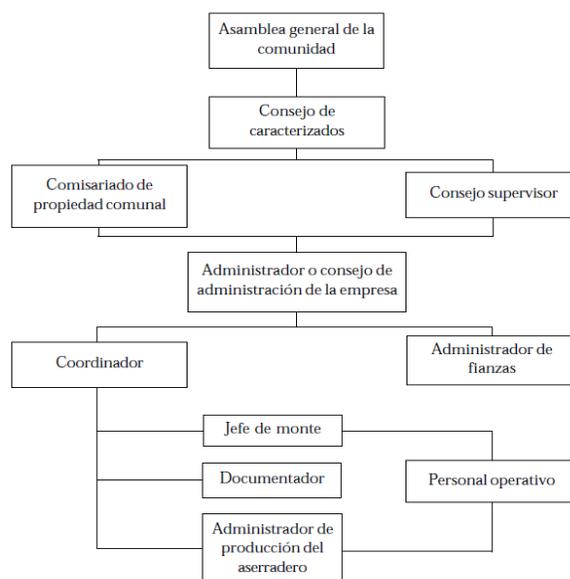
**Figura 2 Estructura típica  
de una EFC neorentista en Oaxaca**



Fuente: Bray y Merino (2004, p. 102)

En el caso de las comunidades que poseen un aserradero (ver fig. 3), se incorpora una Jefe de Finanzas y los puestos relacionados con el aprovechamiento, cuenta con un coordinador de las operaciones productivas y un administrador de producción de aserradero.

**Figura 3 Estructura típica de comunidades de aserradero, Oaxaca**



Fuente: Bray y Merino (2004, p. 104)

### 2.3.4 El sistema de Cargos

Los usos y costumbres son formas propias de autogobierno que se rigen por un sistema normativo desde tiempo pre-coloniales. Se define como una forma de autogobierno que se ejerce en un territorio basado en un sistema de normas colectivas que ha sido integrado en las comunidades indígenas por siglos. Es importante señalar que no es sólo una interrelación de gobernantes-gobernados, sino que es una territorialidad que comparte una visión del mundo, una religión o una cierta orientación hacia la tierra que se extiende a las práctica cívico-religiosa (Carlsen, 1999). Esta forma de autogobierno, toma una forma compleja en el sistema de cargos, para lo que se turnan en forma rotativa los miembros adultos, especialmente hombres. Sienta sus bases en un sistema de jeraquías por funciones que en conjunto son parte del servicio público y religioso que se presta a la comunidad. Por lo general, la persona elegida para el cargo deberá cumplir un año, y en algunos casos pueden extenderse hasta tres años. El cargo más alto en la

jerarquía cuenta con un prestigio que ha sido cultivado a lo largo del sistema. Los que logran llegar al último escalafón del sistema, llegan a conformar un grupo de ancianos o “principales” (Chance y Taylor, 1985; Carlsen, 1999).

El sistema de cargos representa una escala de rangos basado en el servicio a la comunidad en el que los hombres deben ascender de acuerdo a la edad, lo cual representa prestigio. Este sistema se formaliza en base al art. 15 de la Ley Agraria en el que se establece que los avecindados adquieren derechos siempre y cuando cumplan con los requisitos que se establezca en cada ejido.

El manejo de las operaciones forestales está basado en el cumplimiento del sistema de cargos y la participación de los comuneros como dueños del bosque. En el sistema de cargos una persona es elegida para desarrollar una actividad dentro de la EFC no por sus habilidades, sino por su disposición en el momento de desempeñar los cargos, ya que los cargos son puestos que reciben una compensación y requieren de una inversión de tiempo, que no es posible desarrollar otras actividades económicas (Antinori, 2000). La decisión de elegir a las personas que cumplirán dentro del sistema de cargos recae en la Asamblea General de comuneros, el cual es un espacio para informar, consultar y tomar decisiones sobre el funcionamiento de la EFC (García, 2009).

Los puestos de la EFC relacionados con el sistema de cargos son: el comisariado de Bienes Comunales como órgano encargado para el manejo de los asuntos agrarios y comunales, consta de un Presidente, Secretario y Tesorero, en su mayoría cumplen con tres años de servicios. El Consejo de Vigilancia es otro órgano que funciona como auditor del Comisariado y en coordinación con el Comisariado se encargan de los asuntos agrarios. El consejo de Caracterizados, es un grupo integrado por la personas más respetadas por la comunidad, interviene en algunas decisiones importantes para la EFC y la comunidad.

Otros puestos que se rigen por el sistema de cargos son: Coordinador o Gerente General, Jefe de Finanzas, Jefe de Ventas, Jefe de Monte, Jefe de Industria o Patio, y el Documentador. Éste último no siempre puede ser un cargo, a veces se emplea a la gente como trabajador con goce de sueldo (Antinori, 2000).

### **2.3.5. Conservación del bosque**

Aun cuando las EFC pueden contribuir al desarrollo económico local, y estatal, la conservación del bosque también es un tema que incluye una fuerte estructura regulatoria impuesta por leyes forestales mexicanas y entidades gubernamentales (SERMANAT, CONAFOR y Gobierno de Oaxaca, 2008).

Desde el punto de vista del manejo y aprovechamiento sustentable de los recursos forestales, las EFC han contribuido con sus recursos propios y con apoyo de programas entre otras situaciones a la sanidad del bosque como el combate de incendios, zonas afectadas por descortezadores, barrenadores, defoliadores y muérdago; a la restauración de áreas forestales; a la formación forestal y aspectos de inspección forestal (SERMANAT, CONAFOR y Gobierno de Oaxaca, 2008).

En materia de certificación, es otro tema que dentro del sector maderero representa una estrategia, la cual está basada en el mercado pero es promovida por las organizaciones no gubernamentales. Es importante hacer hincapié que pese a los esfuerzos de motivar a quienes tienen un buen manejo del bosque, existen problemas de costo por parte de los productores comunitarios para competir (Merino y Robson, 2006).

En México la certificación del Manejo Forestal se inicia en 1995 y para 2002 ya se habían evaluado 67 candidatos, de los cuales se había entregado 36 certificados entre los que se encontraban: Chihuahua, Durango, Michoacán, Oaxaca y Quintana Roo. Una característica que difiere de los tipos de bosques comúnmente certificados por el

FSC, en donde han predominado los predios privados y los de participación gubernamental, es que en México, los conocidos como Núcleos Agrarios (NA), sostienen una forma de organización ejidal y comunal (Martínez y Colín, 2003)

*Rainforest Alliance*, en colaboración con el Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sustentable A.C. (CCMSS), son quienes a través del Programa SmartWood (SW), acreditan la certificación de un bosque ante el Forest Stewardship Council (FSC). La evaluación se lleva a cabo en el Manejo Forestal (MFt) que incluye aspectos silvícolas, ambientales, sociales y económicos del aprovechamiento forestal, así como en la Cadena de Custodia (CdC) proceso de transformación desde el árbol hasta un producto final en el mercado de las empresas, de acuerdo a los Principios y criterios establecidos por el FSC y las normas del programa SW (Martínez et al., 2003).

La página del FSC reporta 82 tenedores, entre los que sobresalen los núcleos agrarios con autorizaciones de aprovechamiento del estado de Oaxaca. De acuerdo al cuadro 4, las comunidades de mayor área forestal certificada son Santiago Textitlán y San Pedro el Alto, Zimatlán. Santiago. En el caso de Textitlán asociada con la Unidad de Producción para el Aprovechamiento Forestal de Pueblos Mancomunados y la Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios (UCFAS) de Ixtlán de Juárez forman parte de muebles TIP (Sastre, 2008). Por lo que de las comunidades mencionadas, el que cuenta con mayor proporción de tierras certificadas hasta junio 2011, y no se encuentra asociada con ninguna otra comunidad, es San Pedro el Alto, Zimatlán.

**Cuadro 4 Comunidades de Oaxaca Certificadas por el FSC**

	CODIGO	COMUNIDAD	TOTAL DE AREA FORESTAL	FECHA DE VENCIMIENTO
1	FSC-C015556  FSC-C018280	Unidad Comunal Forestal, Agropecuaria y de Servicios de Ixtlán de Juárez Unidad Comunal Forestal, Agropecuaria y de Servicios de Ixtlán de Juárez	15,750.00	11-jun-11
2	FSC-C013718 3	Comunidad Santiago Textitlán	24,405.62	3 dec 2011
3	FSC-C002612	Unión de Comunidades Productoras Forestales Zapotecas-Chinantecas de la Sierra de Juárez (4 comunidades) 4. SW-FM/COC-000011-C Comunidad de Capulalpam de Méndez 5. SW-FM/COC-000011-A Comunidad de La Trinidad 6. SW-FM/COC-000011-D Comunidad de Santiago Comaltepec 7. SW-FM/COC-000011-B Comunidad de Santiago Xiacui	17,612.25	14-may-12
8	FSC-C010143	Comunidad Santa Catarina Ixtepeji	18,932.00	3 dec 2011
9	FSC-C016813	Comunidad de San Pedro el Alto	26,231.17	14-jun-11

Fuente: Elaboración propia basada en la página del FSC (2010). [www.fsc.org](http://www.fsc.org)

## 2.4 Datos generales de la comunidad de San Pedro el Alto, Zimatlán

### 2.4.1 Localización

La comunidad de San Pedro el Alto es una agencia municipal perteneciente al municipio y distrito de Zimatlán de Álvarez. Señala García (2009), que San Pedro el Alto, Zimatlán está en la Sierra Sur a 105 Km de la capital del estado vía la carretera a Puerto Escondido y a 20 kms antes de Villa Sola de Vega, se toma la desviación en el lugar conocido como “El Vado”, a partir de ahí son 40 kms de terracería que llega al poblado de San Pedro el Alto

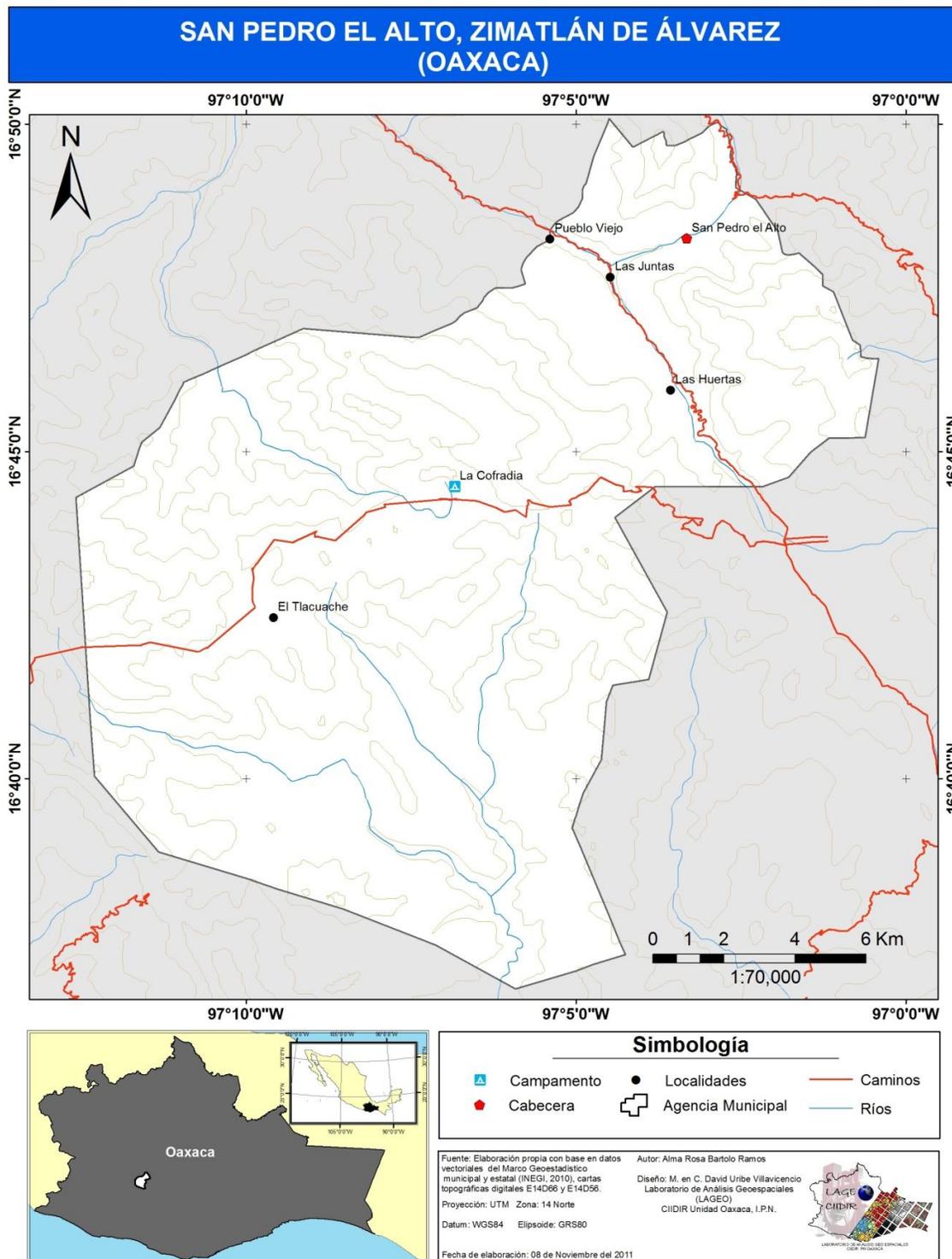
### 2.4.2 Población

Su localización geográfica se encuentra: en 97 grados, 4' 29" y 16 grados 50' 9" N; 97 grados 12'31" y 16 grados 44'16"O; 97 grados 0'24" y 16 grados 46'19"E; 97 grados 5'51" y 16 grados 36'46"S (ver fig.4 mapa).

De acuerdo al censo, 2010 de San Pedro el Alto, la comunidad cuenta con una población de 1691 habitantes distribuidos en la misma agencia y en 5 rancherías: Las Juntas, las Huertas, Pueblo Viejo, Cofradía y Tlacuache (censo, 2010 de san Pedro el Alto).

Las actividades económicas de la población son la agricultura, la ganadería, y la forestal, las cuales están representadas de la siguiente manera: forestal, 80%; ganadería, 14%; y agricultura, 6% (BID, INDUFOR y SERMANAP, 2001).

Figura 4 Mapa de localización



### **2.4.3 Recursos**

El recurso con que cuenta la población de San Pedro el Alto Zimatlán son sus bosques que fundamentalmente son de tipo templado con diversos tipos de asociaciones de bosques de pino, encino, pino-encino, encino-pino, selva baja caducifolia y vegetación riparia. La importancia de estos bosques radica en que se encuentra en la Región Terrestre Prioritaria de la CONABIO RTP-127 conocida como “El Tlacuache” y que se caracteriza por su alta integridad ecológica funcional debido a la amplia extensión y conectividad de bosques templados. Asimismo son una zona de gran importancia para la captación de agua que abastece los Valles Centrales y la Costa de Oaxaca. Especialmente San Pedro El Alto capta y aporta agua para la Cuenca del Río Verde y el Sistema Lagunar Chacahua-Pastoría (Resumen Público de Certificación de la Comunidad San Pedro el Alto, 2006).

Los bosques son de propiedad comunal, jurídicamente recibe sus tierras por vía de titulación y reconocimiento conforme al mandato presidencial de fecha 19 de mayo de 1954. La superficie es de 30,047.93 ha. Sin embargo, de acuerdo con el plano forestal fotogramétrico generado a partir del Programa de Manejo Forestal, se determinó una superficie de 30,130.48 ha. (Resumen Público de Certificación de la Comunidad San Pedro El Alto, 2006).

### **2.4.4 Comuneros**

La Asamblea General de Comuneros de San Pedro el Alto, se encuentra actualmente formada con 295 comuneros. Entre los cuales 288 oscilan entre los 18 a 59 años con 11 meses y 47 comuneros son mayores de 60 años. Los comuneros de 60 pueden participar en las asambleas, pero ya no necesitan cumplir tequios (Entrevista con el Secretario de la agencia municipal el 25 de julio del 2011).

Para adquirir la calidad de comunero, hombres y mujeres tiene que enlistarse a partir de los 18 años. Los hombres se enlistan para ser policías y deberá ascender a la escala conforme a la edad. Aunque hay descansos entre uno y otro cargo, es importante resaltar que si la persona no ha sido designada a algún cargo, deberá enlistarse de nuevo como policía. En el caso de los hombres para formalizar su calidad de comunero debe entregar documentación a las autoridades para su inscripción en el Registro Agrario Nacional (RAN) (entrevista con el Secretario Municipal el 25 de julio de 2011).

Sus reuniones se llevan a cabo el último fin de semana de cada mes, se convoca a todos los comuneros y preside la junta el Presidente de Bienes Comunales junto con el Presidente Municipal, allí se discuten situaciones tanto de la población como de las empresas comunitarias que maneja la comunidad. (Garibay, 2008; entrevistas libres con el comisariado de bienes comunales).

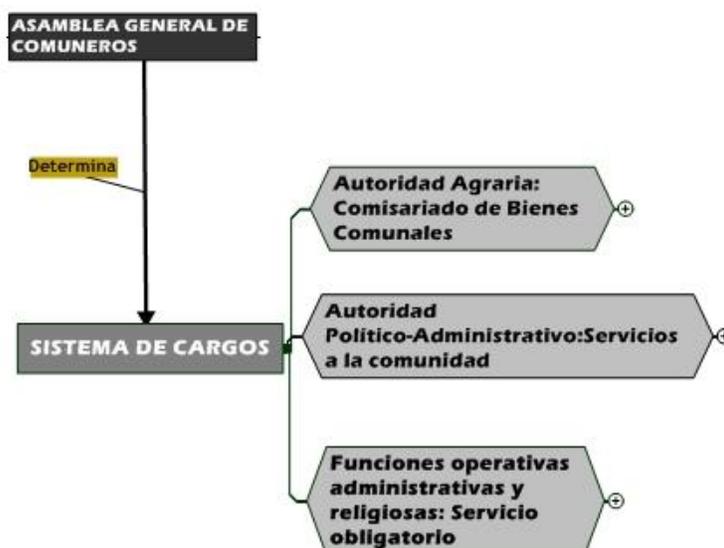
En el caso de las mujeres cuando cumplen la mayoría de edad, son mujeres solas o viudas, también adquieren calidad de comunera y tendrán que realizar tequios y cumplir con los cargos que les asigne la Asamblea de Comuneras. Realizan también la Asamblea de Comuneras en donde se tratan asuntos sobre los tequios y de los cargos que ocupan en las empresas comunitarias.

#### **2.4.5 Sistema de cargo**

Los cargos asignados por la Asamblea de Comuneros se encuentran reglamentados en el Estatuto Comunal, de tal manera que la mayoría de sus funciones están bien delimitadas y busca la mejor gestión por medio de contrarrestar la potencial concentración del poder, de tal manera que quienes sirven en estos puestos tienen presente que el trabajo y lealtad se la deben a la asamblea y no a su superior (Garibay, 2008).

El sistema de cargos está formado por cargos de obligación, cargos de autoridad político-administrativo y cargos en la autoridad agraria y dentro de las comisiones de vigilancia (ver fig.6).

**Figura 5 Áreas en el que se cumple el sistema de cargos**



Fuente: Elaboración propia basada en Garibay (2008) y entrevista del 22 de marzo de 2011 con representantes del Comisariado de Bienes Comunales

El comisariado de Bienes Comunales representa el órgano institucional que mantiene la integridad territorial de la comunidad ya que se encarga de la gestión administrativa. Por su parte el Consejo de Vigilancia funge como contralora del Comisariado de Bienes Comunales (Comunidad de San Pedro el Alto, Zimatlán de Álvarez, Oaxaca, 2007). La figura de la comisión revisora es de auditoría de los negocios comunitarios; el consejo consultivo basado en los estatutos comunales, lo conforman un total de 40 miembros en especial personas mayores de 60 años sumamente respetadas, actualmente la comunidad está promoviendo la participación de jóvenes entre los 17 y 18 años y mujeres nombradas por la Asamblea (ver cuadro 5) (Comunidad de San Pedro el Alto, Zimatlán de Álvarez, Oaxaca, 2007 y entrevista con el comisariado de Bienes Comunales el 7 de junio de 2011)

**Cuadro 5 Funciones de los cargos de la autoridad agraria**

	Funciones
El Comisariado de Bienes Comunales	Gobiernan sus recursos naturales, es el encargado de la ejecución de los acuerdos de la asamblea y en quien recae la representación y gestión administrativa de los Bienes Comunales
Consejo de Vigilancia	El consejo de vigilancia cumple la función de contralor del Comisariado.
Comisión Revisora	Encargada de auditar absolutamente todos los negocios comunitarios y en el cumplimiento de su función puede solicitar información a cualquier cargo o empleado de la UEEAFC
El Consejo Consultivo	Este órgano participa en problemas que atañen a confrontaciones externas o conflictos internos en la comunidad.

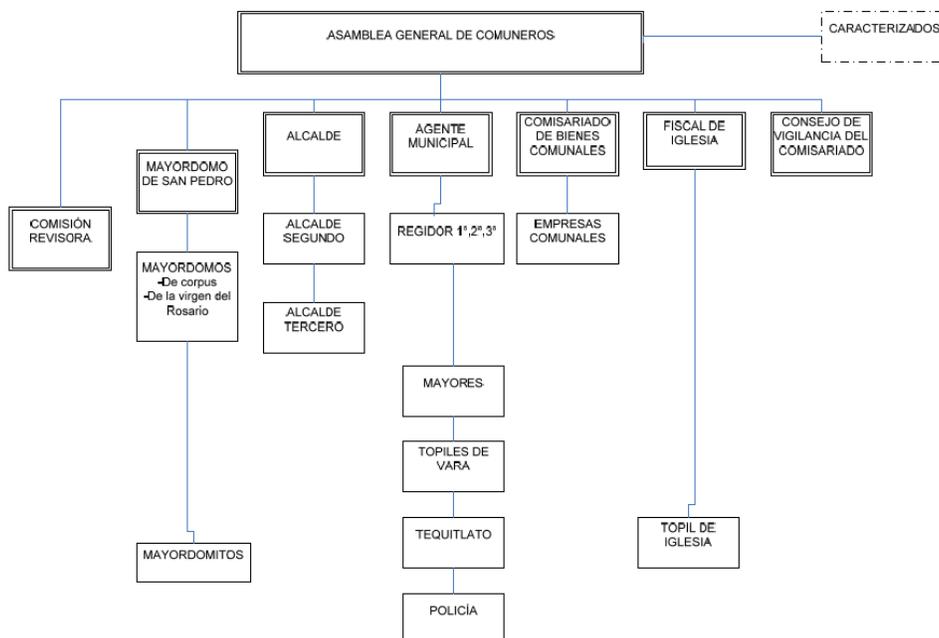
Fuente: Elaboración propia basada en entrevista con representantes del Comisariado de Bienes Comunales el 22 de marzo de 2011

Los cargos de obligación son responsabilidades para apoyar las actividades de la agencia municipal como de la iglesia. Los cargos que se debe cumplir son Tequitlato, Mayordomo, Topíl de Iglesia, Topíl de Vara, Mayor, Regidor, Alcalde y Fiscal de Iglesia entre cada cumplimiento de cargo hay descansos. En los primeros 5 niveles, de policía a topil de vara, si el comunero no se encuentra en periodo de descanso ni tampoco cumpliendo un cargo, debe enlistarse de policía, todas las veces que se encuentre en esa condición. Después de pasar Topil de Vara, los puestos de Mayor, Regidor, Alcalde y Fiscal de Iglesia se solicitan ante la Asamblea para terminar con los cargos de obligación (Garibay, 2008 y entrevista del 22 de marzo de 2011 con representantes del Comisariado de Bienes Comunales).

El cumplimiento del sistema de cargos de servicio a la comunidad, son cargos que la Asamblea elige quien realizará esa actividad, abarca también el cumplimiento político administrativo como funcionarios municipales. Dentro del sistema de cargos, estos puestos no tienen compensación económica, excepto el de Agente Municipal (Comunidad de San Pedro el Alto, 2007).

Figura 6 Estructura del Sistema de cargos de San Pedro el Alto, Zimatlán

## ESTRUCTURA DE AUTORIDAD DE SAN PEDRO EL ALTO



Fuente: Garibay (2008, p. 144)

Este sistema de cargos es obligatorio y no reciben ninguna compensación por su cumplimiento, salvo en el caso del Agente municipal y cargos en la autoridad agraria. La elección de estos cargos se realiza mediante la Asamblea General.

#### 2.4.6 Autoridad Político-Administrativa

En el aspecto político San Pedro el Alto, se ha caracterizado por ser una agencia en donde ha prevalecido el Sistema de “usos y costumbres”. Por lo que en la comunidad de San Pedro el Alto, para elegir Autoridades Municipales, Autoridades Agrarias (Bienes Comunales), Comité de padres de familia de los centros educativos, Comité del programa Oportunidades y Comité de salud, entre otros se basan en el sistema de “usos y costumbres”, el que incluye el sistema de cargos (Garibay, 2008).

La agencia municipal es representante ante el municipio de Zimatlán de Álvarez y el Gobierno Estatal y Federal. Su trabajo es la negociación de asuntos de la comunidad con el gobierno en todos los aspectos que tienen que ver con obra pública y asuntos civiles (Garibay, 2002).

La estructura de la Agencia Municipal se encuentra compuesta por un agente municipal que se apoya de su Suplente, Tesorero, Secretario de Agente Municipal. Cuenta con un Alcalde único y dos Suplentes, así como cuatro Regidores (ver cuadro 6).

**Cuadro 6. Organización de los cargos en la agencia municipal**

AGENCIA MUNICIPAL	
Agente municipal	suplente
Secretario de Agente Municipal	
Tesorero	
Alcalde único	2 suplentes
4 Regidores	

Fuente: Elaboración propia basada en entrevista con el Secretario Municipal el 25 de julio de 2011.

No hay partidos políticos, por lo que si un candidato a alguna autoridad de cualquier nivel de gobierno quiere hacerse propaganda debe solicitar cita a las autoridades para hablar en la Asamblea de Comunereros, se presenta y la asamblea escucha, no hay réplicas (Garibay, 2008).

## **2.5 Organización para la producción la comunidad de San Pedro el Alto, Zimatlán**

De acuerdo a la entrevista del 22 de marzo de 2011 con representantes del Comisariado de Bienes Comunales esta autoridad agraria está constituida por un

Presidente, un Secretario y un Tesorero, propietarios y sus respectivos suplentes (ver cuadro 7).

**Cuadro 7 Autoridades que forman parte del Comisariado de Bienes Comunales**

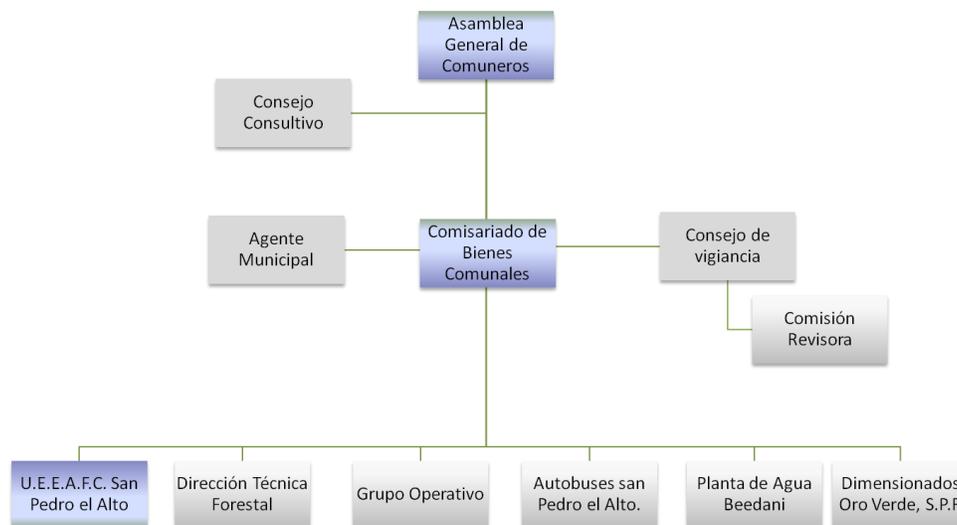
REPRESENTANTES AGRARIOS	
Presidente de Bienes Comunales	suplente
Secretario	
Tesorero	

Fuente: Elaboración propia basada en Estatutos comunales y entrevista del 22 de marzo de 2011 con representantes del Comisariado de Bienes Comunales

El comisariado controla las siguientes entidades comunitarias: Como parte del desarrollo de la economía forestal se encuentra la Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunal (UEEAFC), la Dirección Técnica; el Grupo Operativo como apoyo para el desarrollo de proyectos; con relación a beneficios de mayor alcance para la población se encuentran la línea de autobuses de San Pedro el Alto y la embotelladora de agua operada por mujeres (ver fig.8) (Garibay, 2008; Resumen público de certificación de comunidad San Pedro el Alto, 2006).

Otra entidad de más reciente creación es la de Dimensionados Oro Verde, como una empresa independiente para comercializar la madera (Entrevista con el Comisariado de Bienes comunales el 7 de junio, 2011).

**Figura 7 Organigrama General de Empresas Comunitarias**



Fuente: UEEAFC San Pedro el Alto y organigrama proporcionado por el Ing. Raúl Hernández el 20 de julio, 2011

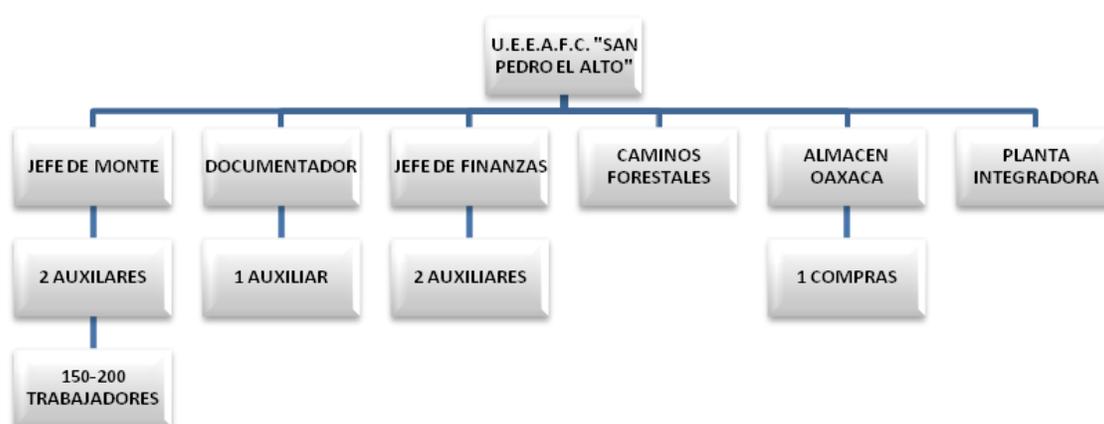
Es importante recalcar que los recursos generados por parte de su empresa forestal denominada Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunitaria (UEEAF), han sido invertidos en proyectos tanto forestales como no forestales (Banco Interamericano de Desarrollo, INDUFOR y SERMANAP, 2001).

### **2.5.1 Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunitaria (UEEAF) de San Pedro el Alto, Zimatlán.**

En 1984 se constituyó la empresa comunal Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal San Pedro El Alto (UEEAF). El objetivo general de la organización es el mejoramiento socioeconómico de la comunidad y el aprovechamiento racional de los recursos forestales, evitando su detrimento (Banco Interamericano de Desarrollo, INDUFOR y SERMANAP, 2001;García, 2009)

La estructura de la Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunitaria (UEEAFC) está compuesta (ver fig. 9), del Coordinador que encargado de la administración y obligado a presentar cuentas a la asamblea por separado; Jefe de Monte está encargado de actividad operativa en el aprovechamiento del bosque, Documentador, Jefe de Finanzas, caminos forestales, almacén Oaxaca, compras y la planta impregnadora.

**Figura 8 Organigrama de la UEEAFC**



Fuente: UEEAFC San Pedro el Alto y organigrama proporcionado por el Ing. Raúl Hernández el 20 de julio, 2011

## 2.5. 2 Dirección Técnica Forestal

De acuerdo al BID, INDUFOR y SERMANAP, (2001), la Empresa Forestal de San Pedro el Alto es un ejemplo en el manejo forestal sostenible. Para la conservación y manejo sustentable de su recurso forestal la comunidad ha recibido recursos económicos de diferentes organismos, por parte del Programa de Desarrollo Forestal (PRODEFOR), y el Proyecto de Conservación para el Desarrollo Sustentable de Recursos Forestales en México (PROCYMAF), con recursos presupuestales y un crédito del Banco Mundial.

A lo largo de la implementación de los diferentes métodos, la comunidad adquirió conocimientos, planeación, manejo y aprovechamiento de sus recursos naturales que fueron consolidándose primero con el acompañamiento de la Dirección de Desarrollo forestal (DDF), posteriormente con la Unión de Comunidades y Ejidos Forestales de Oaxaca (UCEFO) como miembro y por último con el equipo técnico-finlandés. Finalmente en 1995 se estableció la Dirección Técnica Forestal (ver fig. 10) de la UEEAFC (García, 2009).

**Figura 9 Organigrama de la Dirección Técnica**



Fuente: UEEAFC San Pedro el Alto y organigrama proporcionado por el Ing. Raúl Hernández el 20 de julio, 2011

Los antecedentes de la formación de la Dirección Técnica se basa en el manejo forestal de la comunidad que empezó a partir del contacto con la Compañía Forestal de Oaxaca S. de R. L.(CFO) en 1949 con estudio diferentes sistemas de manejo forestal. Del periodo de 1949 a 1982 se aplicaron los siguientes métodos de acuerdo a BID, INDUFOR y SERMANAP, (2001):

- El Método Mexicano de Ordenación de Montes (MMOM), basado en cortas selectivas del arbolado con un diámetro mínimo determinado por las necesidades de la CFO.

- Método de Desarrollo Silvícola (MDS), basado en la aplicación de tratamientos silvícolas de aclareos, cortas de regeneración y árboles padres. Éste método fue introducido por la Dirección General para el Desarrollo Forestal mediante el primer Programa Nacional de Desarrollo Forestal (PNDF).

La formalización de sus actividades productivas ha tenido que desarrollar una versión del Método de Desarrollo de Silvicultura (MDS) y en 1990, se preparó un programa de manejo con base en la metodología propuesta por el Sistema de Conservación y Desarrollo Silvícola (SICODESI), la cual fue introducida en México por el Convenio de Cooperación en Materia Forestal México – Finlandia. San Pedro el Alto en Oaxaca fue la primera comunidad en aplicar este nuevo método en 1989, seguido en 1993 por los Pueblos Mancomunados (García, 2009; Bray et al., 2004).

## Capítulo 2

---

# Génesis y enfoques teóricos del Capital Social

## **1 Introducción**

El propósito de este capítulo es identificar la mejor aproximación a la unidad de análisis, la Empresa Forestal Comunitaria de San Pedro el Alto, cuyas características fundamentales son: poseer un régimen de propiedad comunal y ser regida a través de cargos asignados por la máxima institución comunitaria, la Asamblea General.

El capítulo se organiza de la siguiente forma: en el primer apartado se presenta la génesis del capital social en el segundo se hace una revisión de sus principales conceptualizaciones, en el tercero una caracterización del capital social para concluir con la selección de las dimensiones del capital social que explique la EFC

A lo largo de las últimas tres décadas el concepto de capital social se ha posicionado como referencia fundamental en la explicación de fenómenos socioeconómicos que tienen que ver con el desarrollo. El concepto de capital social tiene básicamente tres aproximaciones teóricas: la del sociólogo francés, Pierre Bourdieu, la del sociólogo estadounidense James Coleman y la de Robert Putnam; las cuales analizan el papel que tienen cierto tipo de relaciones entre individuos en la capacidad de acumulación de recursos, sin embargo el análisis de las relaciones sociales y sus componentes se ha dado con anterioridad desde diferentes ciencias.

## **2. Génesis del capital social**

### **2.1 Antecedentes del término de capital social**

El estudio clásico de las relaciones sociales que se manifiestan en reciprocidad, tipos de intercambio y solidaridad se ha realizado desde la sociología y la antropología que han explorado desde las normas y valores que las componen (Arriagada, 2003).

Emile Durkheim distingue dos conceptos importantes que son la solidaridad mecánica y orgánica. La primera se refiere a una sociedad premoderna en donde hay semejanza e igualdad de las tareas, actividades y percepción sustentada en una comunidad de creencias. La segunda en sociedades productivas en donde hay una interdependencia de los miembros de la sociedad (citado en Arriagada, 2003; Forni, Siles y Barreiro, 2004).

En el marco de los procesos de industrialización y la noción de conciencia de la clase emergente en el proletariado con un destino común, Marx describe la solidaridad como un resultado de las disposiciones altruistas dadas por los límites de la comunidad, apoyan las iniciativas de unos a otros porque los trabajadores aprenden a identificarse. Mientras Weber, uno de los fundadores de la sociología, analiza la acción social como principio de la colaboración en la integración del grupo, recalca el sentido subjetivo que enlaza las acciones de los sujetos (citado en Arriagada, 2003). Los componentes del capital social (ver fig.10), de solidaridad fue estudiada por Durkheim y Marx como parte de las relaciones que se dan dentro de los procesos de industrialización; mientras Weber plantea la acción social como principio de la colaboración dentro de un grupo social (Arriagada, 2003; Forni et al., 2004).

Figura 10 Dimensiones de capital social desde los sociólogos



Fuente: Elaboración propia basada en Arriagada (2003) y Forni, Siles y Barreiro (2004).

En el campo de la antropología, para Marcel Mauss (citado en Arriagada, 2003, p. 560), “la reciprocidad genera un tipo de obligación social que se basa en el dar, recibir y restituir” y define además que:

la reciprocidad como tejido denso de relaciones da origen a todo tipo de contrato social no solo afecta a los individuos sino a la sociedad en su conjunto dentro de sus múltiples manifestaciones, social, religiosa, económica, jurídica, política.

Raymond Firth, define “la organización social como relaciones regulares que generan instituciones y estructuras sociales”. Otro antropólogo que figura es Georges Foster con “contratos diádicos” la base de las relaciones en pares y redes de reciprocidad (citado en Durston, 2000, p. 8; Arriagada, 2003, p. 560).

En el campo de la antropología, también se definen componentes de reciprocidad, organización social y contratos diádicos como parte de la explicación de las relaciones en la sociedad (ver fig.11).



Fuente: Elaboración propia basada en Durston (2000); Arriagada (2003).

En las siguientes décadas, varios autores, sociólogos, académicos y economistas, hicieron uso del término capital social como un concepto paraguas para expresar en forma condensada la idea de vitalidad e importancia de los lazos comunitarios (Woolcock y Narayan, 2000)

Su antecedente como término de capital social, se basa en el concepto de Lyda Hanifan de 1916, que explica la importancia de la participación comunitaria para el mejoramiento de establecimientos escolares. Argumentaba que el desempeño de las escuelas locales podía mejorarse a partir de:

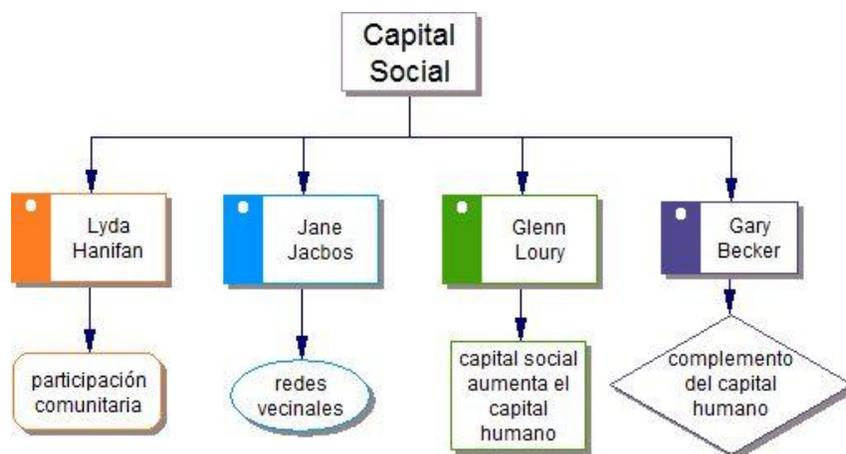
Aquellas sustancias tangibles que cuentan más en la vida diaria de las personas específicamente buena voluntad, compañerismo, empatía, y el encuentro social entre individuos y familias que construyen una unidad social..." (citado en Woolcock et al., 2000, p. 5; Forni et al., 2004, p. 2).

El término de capital social vuelve a retomarse en los trabajos de Jane Jacobs de 1961 y define el capital social como las redes vecinales. El economista Glenn Loury de 1977, emplea el término en su estudio de mercados, afirmando que "el capital social sirve para indicar las redes de relaciones familiares y sociales que pueden aumentar el capital humano" (citado en Jiménez y Saiz, 2008, p. 251).

En el ámbito económico, el no poder explicar el comportamiento colectivo y la estructura social del comportamiento dentro de la teoría neoclásica, originó que Gary Becker economista de la Universidad de Chicago, utilizará el término como complemento del capital humano, al incorporar las normas sociales, como respeto, reconocimiento, prestigio, aceptación y poder, extendiendo así las preferencias individuales y las funciones de la utilidad de producción (Burkett, 2004).

El término de capital social como parte de estudios comunitarios, de mercado o de estructura social, en sus inicios se entrelaza con otros componentes o en específico con el capital humano, (ver fig. 12).

**Figura 12 Inicios del término de capital social**



Fuente: Elaboración propia basada en Jiménez y Saiz (2008); Burkett (2004).

## 2.2 Principales ejes del capital social

Los enfoques que abordan el término de capital social son heterogéneos. Pierre Bourdieu es el primer autor que realiza un análisis sistemático de los diferentes capitales (de naturaleza económica, de naturaleza cultural y social) dentro de la sociología contemporánea (Bourdieu, 1994/1997); por su parte James Coleman en Inglaterra, busca ampliar esta teoría explicándola desde la acción racional (Coleman, 1988). Finalmente Putnam puntualiza el compromiso cívico como una fuerte influencia en el desempeño del gobierno y demás instituciones (Putnam, 1993)

### 2.2.1. Pierre Bourdieu

Bourdieu (1985), es el primero que realiza un estudio sistematizado del capital social. Según este autor, el capital social se refiere a los beneficios que obtienen los individuos a partir de su participación en determinados grupos y en la construcción de relaciones sociales y lo define como:

El agregado de los recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento mutuo (citado en Arriagada, 2003, p. 562; Martínez, 2007, p. 91).

Las dos implicaciones teóricas que postula Bourdieu son, la conexión del capital social con diferencias sociales más amplias, aquellas relacionadas con las clases sociales; la segunda es la vinculación del concepto con los fenómenos del poder (Ramírez, 2005). De acuerdo a Bourdieu (1990), la confrontación entre las clases en las sociedades “modernas” es el resultado de la manera en que se articulan y combinan las luchas por la legitimidad y el poder en cada uno de los campos (económico, político, científico, artístico), por lo que es preciso realizar un análisis sociológico para estudiar la dinámica interna de cada campo.

Bourdieu clasifica los capitales en económico, escolar, artístico, cultural, intelectual, físico entre otros (Bourdieu, 1990). Sin embargo, este autor destaca la importancia de los capitales económico, cultural, social y simbólico como los poderes que logran competir en un espacio social, ya que según sus estudios empíricos la distribución de los agentes en dicho espacio social depende del capital que poseen y de su estructura (Bourdieu, 1989).

Esta dinámica social impregnada de cambios que reposicionan las nuevas visiones del mundo (especialmente relacionados con el mercado) provoca nuevas estrategias de los individuos en la práctica de las estructuras objetivas llamadas también campos sociales que está compuesta de dos elementos: la existencia de un capital común y la lucha por su apropiación; y por último las estructuras incorporadas (las de los habitus) (Martínez, 2007).

El análisis de Bourdieu sobre las sociedades capitalistas no se puede comparar con América Latina, ya que según el sociólogo brasileño, Sergio Miceli (1972), la subordinación de las clases populares a la cultura dominante corresponde, hasta cierto punto a los países capitalistas europeos, ya que no existe una estructura de clase unificada en esta latitud. Los tipos de producción económica y simbólica, son diversos en Brasil, y en Latinoamérica, debido a que hay un “campo simbólico

fragmentado”, gracias a la heterogeneidad cultural en sociedades multiétnicas como las mesoamericanas, andinas y brasileña (citado en Bourdieu, 1990).

Si bien la definición de Pierre Bourdieu del capital social, en parte no se originó como una forma de explicar realidades latinoamericanas, tampoco se redujo a sólo una forma material. Lo entendió como una forma de poder que facilita la confianza y el intercambio humano informal, lo que reduce los costos de transacción y promueve el crecimiento económico. Aunque dentro del ámbito de las ciencias sociales, Bourdieu es una referencia importante, su concepto de capital social no ha sido tan utilizado (Swartz y Zolberg, 2004).

### **2.2.2 James Coleman**

Para Coleman (1988), el capital social es productivo, por lo que posibilita el logro de ciertos fines que no serían alcanzables en su ausencia, lo define como:

Los recursos socio–estructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones de individuos – personas o actores corporados– que están adentro de esa estructura” (Coleman 1988, p. 98).

El eje teórico de Coleman es la incorporación del principio economista de la acción racional integrada a la organización social (contexto de la acción social). Desde el análisis de la acción social que se encuentra en dos enfoques: sociológico y economicista; el primero explica a un actor socializado y con normas sociales, reglas y obligaciones; y el enfoque economicista en el que el actor es independiente con un interés de maximización de utilidades. Mediante una propuesta teórica, desarrolla el término de capital social para lograr la vinculación micro y macro de la sociedad en el que sitúa la racionalidad individual en el sistema social sin dejar a un lado el contexto de la acción social, la organización social (Coleman, 1988). Desde el contexto de la acción social, se visualizan los elementos del capital social como la cooperación y confianza originadas de la estructura que es el resultado de las interacciones de los

actores sociales y su interdependencia (Millán y Gordon, 2004). Tanto las estructuras sociales como las relaciones sociales proveen un tipo de capital social que proporciona beneficios a los involucrados, por lo que hay factores dentro de esta estructura que pueden proveer de recursos del capital social como:

El establecimiento de obligaciones y expectativas de reciprocidad que forman la estructura, ya que se espera que la interacción entre los actores genere reciprocidad y confianza; la capacidad de flujo de información de la estructura facilita la acción; y el surgimiento y el desarrollo de sistemas de normas y sanciones efectivas, que permite la superación de problemas relacionados con bienes públicos (Coleman, 1988).

Establece también el aspecto de bien público del capital social a diferencia del capital físico que puede ser privatizado. En ambos capitales pueden generarse beneficios, pero el capital social no puede limitar el beneficio a un solo individuo debido a su carácter de redes basadas en la confianza y normas establecidas (Coleman, 1988; Ostrom y Ahn, 2003; Millán et al 2004).

### **2.2.3 Robert Putnam**

El capital social para Putnam (1993, p. 167) “se refiere a las características de la organización social como confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar las acciones coordinadas”. Por lo que el concepto que propone el autor no se trata desde un punto de vista individual, sino abarca un nivel comunitario o macro del capital social (Forni et al., 2004).

El trabajo de Putnam (1993), postuló una pregunta central ¿Cuáles son las condiciones para crear instituciones, fuertes, responsables y efectivamente representativas? Buscaba comprobar la existencia de importantes diferencias en la eficiencia y el funcionamiento de los distintos gobiernos locales entre las regiones sur y norte de Italia. En este estudio el autor también hace un análisis desde la acción

colectiva en la que analiza el problema de los comunes y la dificultad de la cooperación. Sin embargo, el autor puntualiza que el éxito para superar los dilemas de la acción colectiva y el oportunismo, depende del contexto social. La cooperación voluntaria es más fácil de obtener en una comunidad que ha acumulado capital social.

Las relaciones comerciales deben guiarse por la confianza que es un elemento clave que promueve la cooperación que está presente en las diferentes interrelaciones entre trabajadores, políticos, grupos, por lo que “la confianza es el lubricante de la cooperación” (Putnam, 1993, p. 171). Las redes de compromiso cívico se caracterizan por su densidad, entre más densas, existe más disponibilidad de cooperar, además Millán y Gordon (2004), indican que la densidad reduce la incertidumbre al fluir la información y comunicación. Entonces, cualquier sociedad se caracteriza por sus redes tanto formales como informales, pero las redes horizontales tienden a fortalecer la confianza y cooperación, lo que ayuda a superar los problemas de la acción colectiva a comparación de las redes verticales que vincula miembros de diferentes grupos disgregados. Las redes horizontales pueden representarse por las diferentes asociaciones de vecinos, clubes deportivos, cooperativas, entre otros (Putnam, 1993).

La obra de Putnam (1993), se enfoca al estudio de las instituciones como una variable independiente y de qué manera “los cambios institucionales afectan la identidad, el poder y las estrategias de los actores políticos”. Existen diferentes teóricos que han abordado el estudio de las instituciones, entre los que se encuentra Elinor Ostrom que ha estudiado el diseño de las instituciones en el marco de superar la tragedia de los comunes Hardin (1968)<sup>1</sup> – que se refiere a superar el dilema de la acción colectiva en el uso de recursos de uso común–. En el caso del estudio de

---

<sup>1</sup> La teoría de Hardin plantea un pastizal de libre acceso libre, en el pastor en busca de su propio beneficio, aumenta su rebaño y degrada el medio ambiente lo que da origen a la tragedia de los comunes. (Hardin, 1968).

Putnam, no se enfoca directamente al diseño de las instituciones, ya que las instituciones que analiza presentan similitudes por lo que detecta otros factores, como el contexto económico y la tradición política que influyen en el cambio institucional.

### **2.2.3.1 El capital social y las instituciones**

En la búsqueda de realizar el análisis empírico y abarcar los diferentes niveles en el estudio del capital social, es importante integrar de acuerdo a Bolivar y Flores (2011, p. 19), “las relaciones informales de confianza y cooperación; la asociación formal; y el marco institucional normativo y valorativo”.

Existe una incompatibilidad metodológica para analizar la organización social, desde las disciplinas de antropología y sociología con la corriente principal que es la economía. Para mejorar este análisis tomando en cuenta la historia, el derecho y la antropología se ha originado un subprograma llama Nuevo Institucionalismo. Este subprograma busca incluir “los costos de transacción, los derechos de propiedad, los problemas de acción, las formas de organización, los acuerdos contractuales y reglas políticas y sociales” (Vargas, 2002, p. 86).

El marco que envuelve a las instituciones, según la Nueva Economía Institucional, incorpora al ámbito económico “los derechos de propiedad, las reglas políticas, normas, códigos de conductas y factores culturales”. Las instituciones representadas como las reglas que promueven que los individuos se organicen con objetivos culturales, políticos, sociales, religiosos o económicos (Caballero y Kingston, 2005, p. 4).

Es importante puntualizar que existe una distinción entre las instituciones y organizaciones<sup>2</sup> formales como las informales se refiere a que las instituciones formales son un conjunto complejo de reglas representadas por leyes, reglas y reglamentos; mientras que las instituciones informales se representan por normas, moral, costumbres. En tanto que las organizaciones formales toman forma en entidades públicas, privadas, ONGs; y las organizaciones informales se materializan en redes sociales, o con funciones económicas o políticas (Vargas, 2002).

Desde una perspectiva de los Recursos de uso común (RUC) en la acción colectiva y la valoración de las instituciones colectivas, el capital social ha demostrado que dirige a un desarrollo económico y de conservación de las comunidades, por lo que a continuación se define las instituciones según Ostrom, (2000, p. 94) como:

Conjuntos de reglas de trabajo que se utilizan para determinar quién tiene derecho a tomar las decisiones en cierta área, qué acciones están permitidas o prohibidas, qué reglas de afiliación se usarán, que procedimientos deben seguirse, qué información debe o no facilitarse y qué retribuciones se asignarán a los individuos según sus acciones.

Dentro de esta perspectiva de Recursos de uso común (RUC), Ostrom (2000) vincula al capital y la valoración de las instituciones colectivas como un medio para solucionar problemas de acción colectiva, especialmente en propietarios con un RUC de escala pequeña.

### **2.3 Perspectivas del capital social**

Las definiciones de Bourdieu, Coleman y Putnam explican la posesión de una red duradera de relaciones y su estructura, que se amplía con la explicación de Putnam de las redes formales e informales, de tipo horizontal y vertical generando así una

---

<sup>2</sup> North (1990) citado en Durston (2000) establece una diferencia conceptual entre las instituciones y las organizaciones. Mientras las instituciones se refieren a: “conjuntos de normas y valores que facilitan la confianza entre los actores, son de naturaleza abstracta; las organizaciones son manifestaciones concretas de cooperación basadas en la confianza”.

explicación del capital social desde las redes o la estructura. El capital social, también tiene un lado subjetivo que Putnam enfatiza como es el estudio de la confianza y la cultura política (Bolivar y Flores, 2011; García-Valdecasa, 2011). Por otro lado, Burt (2000), a partir de Coleman (1988) y Putnam (2003), identifica desde la estructura dos tipos: las redes densas y cerradas (closure); y las redes tanto fluidas como abiertas (brokerage). Las primeras mantienen la cohesión, fortalece la comunicación y refuerza las sanciones. Mientras las segundas, se caracterizan por la construcción de relaciones con personas diferentes, permite el control y el acceso a la información.

Desde el estudio de la redes, Granovetter (1973), explica que es importante para vincular el ámbito micro-macro del capital social, y analiza a nivel de intergrupo una estructura social en el que los vínculos débiles pueden ofrecer una oportunidad individual y una integración en la comunidad. Marca la diferencia de analizar los vínculos débiles, ya que los fuertes siempre son considerados en los estudios por generar cohesión.

Por su parte Forni et al., (2004), amplían la clasificación de Granovetter (1973), el capital social de nexos (bonding), se basa en puntos de coincidencia heredados o creados como resultado de compromisos para toda la vida y un contacto personal frecuente; el capital social de vínculo, se caracteriza por sentimientos moderadamente intensos de conexión entre colegas o miembros de un mismo club o comunidad mediante el respeto, la confianza y el compañerismo; el capital social de aproximación, existe en las relaciones asimétricas entre personas que tienen pocos puntos de coincidencia, un contacto personal limitado y a menudo diferencias importantes en cuanto a los recursos que poseen. Woolcock (1998) y Narayan (1999), teóricos del Banco Mundial identifican al capital social como un término que se relaciona con la estructura y la clasifican en tres tipos: bonding se refiere a las redes al interior del grupo o comunidad; bridging que son las redes entre grupos o

comunidades similares y linking se basa en redes de relaciones externas (citado en Jiménez y Saiz, 2008).

El estudio del capital social desde las redes y vínculos, puede dividirse en seis formas según Durston (2002): capital social individual (redes egocentradas basado en el yo); grupal (un grupo donde todos se conocen y tiene un líder); comunitario (puede ser territorial o funcional); de puente (permiten que el grupo entre en contacto con personas e instituciones distantes); de escalera (Conecta a un actor de escaso poder vertical con otro de mayor poder) y societal (nivel nacional).

En el nivel micro y macro del capital social se refiere a las redes y las normas entre los individuos, hogares y comunidades, lo que proporcionan la estructura para la creación de instituciones o asociaciones locales (Grootaert, 2001).

Según Franke (2005), examina el capital social desde las opciones metodológicas, las cuales hace mención Granovetter (1973), al definir la importancia de vincular el capital social micro-macro. El enfoque micro (es la propensión de los actores para cooperar por medio de la asociación o por unión de fuerza que logran ciertos objetivos); el enfoque macro (es el ambiente social de la comunidad y sus estructuras políticas en donde convergen valores y normas); el enfoque meso se orienta al valor instrumental del capital social, el concepto del potencial de las redes sociales para producir recursos, tales como la información y el apoyo.

El capital social se puede concebir de tres formas que tienen relación con la estructura, de acuerdo a Márquez (2009), esta clasificación consiste en: la de asociacionismo de tipo horizontal, es decir la formación de grupos, asociaciones, clubes, etc., entre los miembros de una misma comunidad; la que utiliza asociacionismo horizontal y vertical, cuando las asociaciones de la comunidad se relacionan con otras que tienen mayor jerarquía y una distribución de poder desigual

entre las personas; el neo-institucionalismo, en donde se toman en cuenta no sólo las relaciones informales, horizontales, locales y jerárquicas, sino también las relaciones formales e institucionalizadas y las estructuras como el gobierno, el régimen político, el estado de derecho, el sistema judicial, etc.

Norman Uphoff (1999), diferencia entre el lado estructural como los roles, reglas, precedentes y redes, los cuales facilitan acciones mutuamente beneficiosas, disminuyendo los costos de transacción y coordinando esfuerzos, entre otros; y por el lado cognitivo están las normas, valores, actitudes y creencias que crean y refuerzan la acción colectiva. A su vez se dividen en formas primarias (confianza y solidaridad) y secundarias (cooperación y generosidad) (citado en Jiménez y Saiz, 2008). Cabe mencionar que una de las primeras aportaciones sobre los aspectos valóricos en relación al desarrollo en el ámbito conceptual del capital social fue por parte del Banco Interamericano de Desarrollo, el cual desarrolló a partir del libro “Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo” (Kliksberg y Tomassini, 2000; Bolívar y Elizalde, 2011).

En el estudio de los elementos subjetivos del capital social, Alejandro Pizzorno (2003), “distingue entre Capital social de solidaridad y Capital social de reciprocidad”. El primero, el autor explica, que se da a partir de un tercero que coordina la relación entre partes para evitar el oportunismo y el fraude; lo divide en dos dimensiones: confianza interna y confianza externa, en el que distingue al segundo como “la relación entre dos partes, en la que una anticipa la ayuda de la otra en la persecución de sus fines, en tanto se asume que se constituye una relación diádica de mutuo apoyo” (citado en Jiménez et al., 2008, p. 257).

El estudio tanto de la estructura como de lo cognitivo, se puede reflejar en la variedad de elementos que se combinan para el estudio del capital social, como Nahapiet y Ghosal (1998), que hacen una distinción entre tres dimensiones de capital social: el estructural que consiste en los lazos entre las personas; el relacional

se refiere a las relaciones personales con influencia del comportamiento de las personas y su satisfacción con sus motivos sociales tales como confianza en otros, respeto y amistad; y el cognitivo que son los recursos que proporcionan representaciones compartidas, interpretaciones y sistemas de significado). Adler y Kwon (2000), se concentraron en las redes (dimensión estructural) normas compartidas (relacionales) y creencias compartidas (cognitivo) (citado en Frane et al., 2010). Uphoff y Krishna (2002), distinguen dos formas complementarias de capital social la estructural (deriva de la estructura y organización social por medio de normas que facilitan la acción colectiva) y la cognitiva (vínculos sociales y emocionales se manifiesta por medio de normas, valores, actitudes y procedimientos que respaldan las creencias).

#### **2.4 El Capital social y los organismos internacionales**

El término de capital social incursiona en el ámbito de las ciencias sociales en la década de los noventas, volviéndose un componente importante en los mecanismos para la solución de problemas de inclusión; especialmente en Latinoamérica, se infiltra en los discursos de las agencias de cooperación, organismos internacionales, políticos, funcionarios y periodistas (Forni et al., 2004).

Este término cobra importancia a inicios de los años noventas que emerge con el llamado “Consenso de Washington”, el cual consiste en políticas económicas liberalizantes aplicadas a los países en desarrollo que del estado. Lo que envuelve al desarrollo en una dominación por parte de las instituciones financieras internacionales. Sin embargo, la aplicación de dichas políticas, no tomó en cuenta en muchos países no se contaba con condiciones políticas, culturales y sociales, lo suficientemente fuertes para lograr el desarrollo deseado por medio del mercado. Por lo que la propuesta de mejorar las condiciones de vida de la población pobre, no se soluciona sólo con una política económica para el desarrollo, sino se requiere de un capital social que proporcione la institucionalidad requerida para asegurar las

políticas. Es por eso que los diversos programas de los organismos internacionales se tornan a favor de este término (Fukuyama, 2003).

El Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo recupera la perspectiva sociológica de las relaciones sociales al hacer referencia de las relaciones interpersonales para el intercambio de bienes y servicios, para mejorar los niveles de desarrollo que fomenta una red de confianza y cooperación. Por su parte la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), se enfoca en el combate a la pobreza y propone tomar en cuenta el capital social para las políticas públicas ya que confía en la gestación de instituciones formales de asociación y participación. El Banco Interamericano (BID) por su parte se enfoca en dos sentidos, los valores éticos y cultura; y el fortalecimiento de la participación por medio de la organización social como instituciones comunitarias, autoridades tradicionales, redes de autoayuda, que han sido generacionales (Bolívar y Flores, 2011).

Desde un enfoque del crecimiento económico, el capital social se puede abordar tanto de las redes sociales como sus vínculos fuertes y débiles, ya que promueven bajos costos de transacción, la creación de actividades económicas a partir del apoyo mutuo y la mejora de servicios a la comunidad (Banco Mundial, 2011; Grotaert, (2001), considera la importancia del capital social en el nivel macro de la economía que incluye instituciones tales como el gobierno, el sistema regulatorio legal, y libertades civiles y políticas lo que tiene un impacto en la economía nacional; en el nivel micro del capital social, se refiere a las redes y las normas entre los individuos, hogares y comunidades, lo que proporcionan la estructura para la posible creación de instituciones o asociaciones locales.

El Banco Mundial (2011), sugiere que para operacionalizar el capital social, que incluye el aspecto estructural y cognitivo, se debe realizar desde las siguientes cinco dimensiones: grupos y redes; confianza y solidaridad; acción colectiva y cooperación; cohesión social e inclusión y comunicación e información

Por su parte Woolcock et al., (2000), explica que en el ámbito del desarrollo económico se pueden distinguir cuatro perspectivas: la visión comunitaria (organizaciones a nivel local), la de redes (asociaciones verticales y horizontales); capital social de vínculo y de puente), la institucional (instituciones políticas, legales y económicas de una sociedad) y la sinérgica (apoyo mutuo entre actores públicos y privados).

## **2.5 Definiciones.**

A continuación se exponen algunos de los conceptos sobre el capital social que establecen tanto diversos autores o han adoptado los organismos internacionales:

El capital social se define de acuerdo al Banco Mundial a “las normas, y redes que permite la acción colectiva. Comprende las instituciones, relaciones y costumbres que conforman la calidad y cantidad de las interacciones sociales de una sociedad”. Por su parte la Encuesta Mundial (2006), refiere que el capital social se conforma de las normas y redes sociales que permiten la acción colectiva, se presume como un elemento que permite mayor poder de acción de las comunidades y propicia mayor eficacia de los programas públicos por la participación de los ciudadanos en la búsqueda de un mejor nivel de vida.

Márquez (2009), considera que el capital social es una relación de confianza y reciprocidad; no es una relación entre individuos atomizados sino entre individuos socializados que se identifican con una colectividad. En el plano del capital social colectivo o comunitario, para Durston (2000), consiste en “las estructuras e instituciones sociales de cooperación del conjunto total de personas de una localidad. Reside en estos sistemas complejos, en sus estructuras normativas de gestión y sanción.

Robison, Siles y Schimid (2003), proponen una definición mas ampliada de los elementos del capital social que comprende al propio capital social, las redes ( de unión, vinculación y aproximación); los bienes socioemocionales (aumento del propio conocimiento y la autoestima por medio de actos de cooperación) los valores afectivos (valores asociados a un objeto con una persona que posee alto capital social), las instituciones (normas que hacen posible que se realicen intercambios ordenados y significativos ) y el poder (capacidad que tiene una persona de influir en las acciones de otra).

Por su parte Ostrom y Ahn (2003), identifican la confianza y normas de reciprocidad, las redes y las reglas o instituciones como formas de capital social.

## **2.6 Capital social y la EFC**

Se establece el contexto de este trabajo dentro del enfoque micro (Franke, 2005), para describir la estructura operativa-funcional de la Empresa Forestal Comunitaria (EFC) de san Pedro el Alto, ya que está formada por los actores que han cooperado para un fin común. Para el análisis del capital social hay que tomar en cuenta la distinción que realizaron Uphoff y Krishna (2002), entre las dos formas complementarias de capital social, la estructural que son normas que moldean la estructura y organización social, y la cognitiva que se manifiesta mediante normas, valores, actitudes y procedimientos que respaldan las creencias.

En cuanto a la estructura de la EFC se distingue desde los tipos de closure (que fortalece la comunicación y refuerza las sanciones) y de brokerage (permiten el control y acceso a la información) (Burt, 2000). La información y comunicación, Millán y Gordon (2004), coinciden en que juegan un papel importante en la densidad de las redes al reducir la incertidumbre.

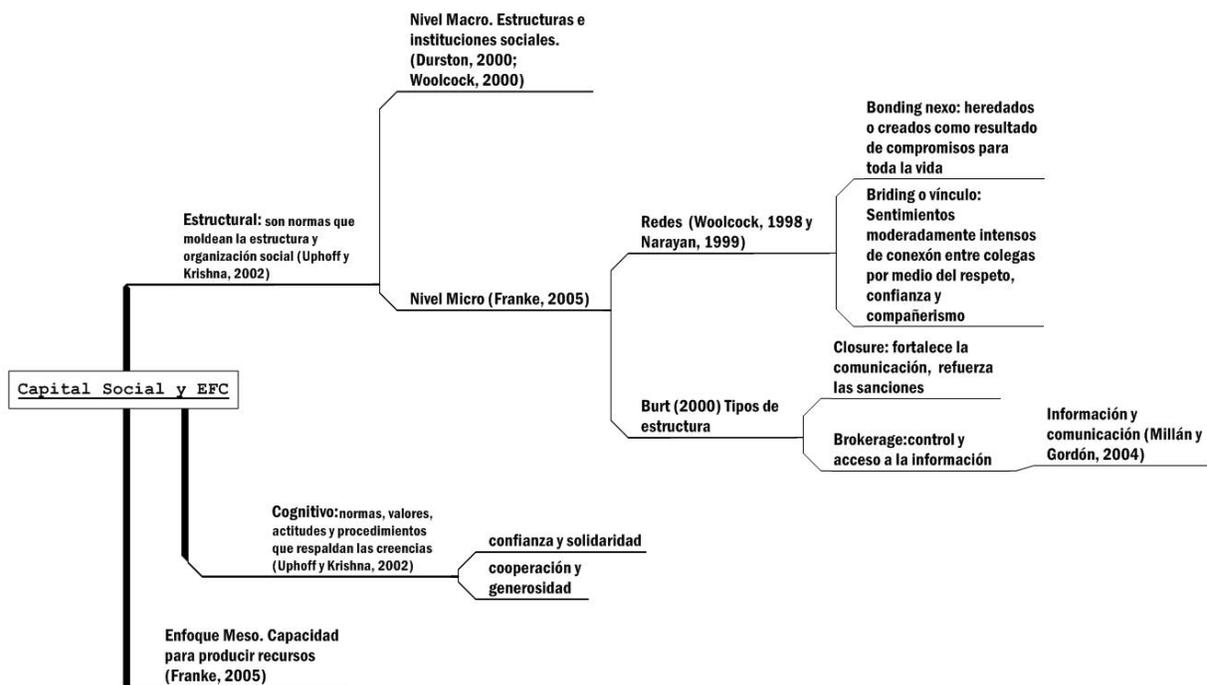
Por su parte Woolcock (1998) y Narayan (1999) contribuyen con la distinción bonding y bridging (de vínculo). Forni et al. (2004), amplía que el de bonding o nexo se genera a partir de puntos de coincidencia heredados o creados como resultado de compromisos para toda la vida y un contacto personal frecuente; el capital social de vínculo, se caracteriza por sentimientos moderadamente intensos de conexión entre colegas o miembros de la comunidad mediante el respeto, la confianza y el compañerismo.

Con la finalidad de determinar los elementos del capital social de la Empresa en el aspecto cognitivo, la aportación de Uphoff (1999), que identifica las formas de capital social orientadas hacia los otros (confianza y solidaridad) y las secundarias, (cooperación y generosidad) (citado en Jiménez y Saiz, 2008).

La EFC de San Pedro el Alto, se puede ubicar desde el nivel meso de acuerdo a Franke (2005), si se enmarca dentro de la capacidad de las redes sociales para producir recursos que es el resultado de la EFC de San Pedro el alto, que ha incluido como parte de las acciones colectivas un beneficio mutuo para la comunidad, pero en este caso se ha ampliado hacia los trabajadores de la empresa. En cuanto al esquema comunal se orienta al análisis de Putnam (1993), sobre la superación de los dilemas de la acción colectiva y el oportunismo, que dependen del contexto social y otros factores, como el contexto económico y la tradición política que influyen en el cambio institucional. En este punto la definición de capital social, se clasifica dentro del nivel macro ya que de acuerdo a Franke (2005), se define como un ambiente social de la comunidad y sus estructuras políticas en donde se comparten valores y normas comunitarias. El otro concepto que converge a ese nivel es el de Durston (2000), cuya explicación del capital social se refiere a las estructuras e instituciones sociales de cooperación del conjunto total de personas de una localidad. Por lo dentro

del marco macro es importante identificar su estructura y las relaciones que hay entre las instituciones y organizaciones con la organización de la EFC.

Figura 13 El capital social y la EFC



Fuente: Elaboración propia basada en Franke (2005), Uphoff y Krishna (2002); Burt (2000); Woolcock (1998) y Narayan (1999); Forni et al (2004); Jiménez y Saiz (2008)

### 3. Hipótesis

1. Existen elementos como confianza, reciprocidad, comunicación y cooperación del capital social en la EFC de san Pedro el Alto que sustentan la funcionalidad y se relacionan con las instituciones y organizaciones comunitarias

## Capítulo 3

---

# Diseño del estudio de caso

## 1. Introducción

En este capítulo se revisa el estudio de casos como la metodología que se sigue para contrastar la hipótesis del trabajo. En primera instancia se explica el modelo de estudio de caso propuesto por Yin (2003). Posteriormente se determina el diseño de estudio de caso; en el siguiente apartado se describen los criterios de calidad para el estudio de caso como las preguntas del estudio, la hipótesis y las proposiciones del estudio, las unidades de análisis, la recopilación y análisis de datos el cual constan de la explicación de las fases cualitativa y cuantitativa que se llevaron a cabo dentro del estudio y finalmente el criterio para la interpretación de los resultados, que se realizó mediante un un Análisis de Correlación por el método de Spearman utilizando el paquete estadístico SPSS.

## 2. El estudio de caso

### 2.1 El modelo de estudio de caso

Existen la idea de que un estudio de caso sólo se desarrolla hasta la fase exploratoria, por lo que la posición de que sólo a través de los experimentos se profundiza un estudio, es cuestionado por Yin (2003), los experimentos no sólo son explicativos sino pueden limitarse a ser exploratorios o descriptivos, por lo tanto el estudio de caso no sólo puede tener un alcance exploratorio, sino llegar al descriptivo o explicativo. Esta metodología, también se presenta como una estrategia apropiada y útil para desarrollar explicaciones y comprobar hipótesis en el ámbito de las ciencias sociales (Yin, 2003). De acuerdo a Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2006, p. 224), un estudio de caso se define como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”.

Yin (2003), explica que hay las condiciones que se relacionan con las cinco principales estrategias de investigación: los experimentos, las encuestas, el análisis de archivos, historias y estudios de caso, las cuales se enumeran a continuación:

1. “El tipo de pregunta a investigar.
2. El nivel de control que tiene el investigador sobre los eventos de comportamiento que investiga.
3. El énfasis sobre fenómenos contemporáneos en relación a los fenómenos históricos” (Yin, 2003, p. 5).

Se considera al estudio de caso como la estrategia adecuada cuando hay que responder las preguntas “cómo” o “por qué”, y se dirige mas a un estudio explicativo ya que puede analizarse mejor que si sólo se responde a una pregunta de “cuánto”; cuando el investigador no tiene control sobre los eventos del comportamiento y cuando hay un interés en fenómenos contemporáneos (Yin, 2003).

## **2.2 Diseño de la Investigación**

En el diseño de un estudio de caso es necesario maximizar cuatro aspectos que determinan la calidad de cada formato de acuerdo a Yin (2003, p. 34-35), que a continuación se describen:

Validez de constructo: se refiere a la determinación de las medidas operacionales precisas para los conceptos a estudiar. Para la recolección de datos se consultan informantes claves y el uso de múltiples de fuentes de evidencia.

Validez interna: establecer las relaciones causales (en estudios explicativos o correlacionales) a través de determinadas condiciones para distinguir las relaciones espurias. Para el análisis de datos, se utiliza grupos de comparación, la construcción de las explicaciones y explicaciones rivales

Validez externa: determinar el campo en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados. El diseño de la investigación se realiza por medio de estudio de caso único y múltiple.

Confiabilidad: demostrar que las operaciones del estudio se pueden replicar con los mismos resultados. La recolección de datos se desarrolla una base de datos.

### **2.3 Criterios de calidad para el diseño de estudio de caso.**

Los siguientes criterios de calidad en el ámbito de la investigación son importantes en el diseño del estudio de caso:

1. “Preguntas del estudio
2. Proposiciones del estudio (en caso de haber)
3. La o las unidad(es) de análisis
4. La recopilación y análisis de datos
5. El criterio para la interpretación de los resultados” (Yin, 2003, p. 21)

#### **2.3.1 Las preguntas del estudio**

Se refiere a la relevancia del fenómeno de estudio realizada de acuerdo a la exploración mediante la revisión teórica y bibliográfica. A partir del análisis de las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) en el primer capítulo, se delinean los elementos que caracterizan a estas empresas, desde sus antecedentes, definición y elementos que la componen. En el segundo capítulo se plantea la diversidad de conceptualizaciones y clasificaciones del capital social para proponer los elementos que se identifican con el funcionamiento de la EFC. Por lo que en este estudio se busca responde cómo operan las EFC que han permitido el proponerse como un modelo de empresa con características específicas dentro de su estructura y contexto. Por otro lado, el determinar cuáles son los elementos del capital social que tienen una relación con la EFC en San Pedro el Alto, Zimatlán.

### **2.3.2 Las proposiciones y la hipótesis del estudio**

Se considera EFC a la forma de organización manejada por comunidades rurales basadas en su estructura tradicional y con un régimen comunal del bosque que han logrado su reconocimiento como propietarios del recurso esencial para la empresa. La hipótesis principal de este estudio es que existen elementos como confianza, reciprocidad, comunicación y cooperación del capital social en la EFC de San Pedro el Alto que sustentan la funcionalidad y se relacionan con las instituciones y organizaciones comunitarias. Mediante la descripción de la estructura operativa-funcional de la EFC y por medio de la revisión teórica del capital social se busca que la determinación de las relaciones de los elementos del capital social de la EFC con las instituciones y organizaciones comunitarias

### **2.3.3 Las unidades de análisis**

Yin (2003) toma en cuenta dos factores para el estudio de caso: el número y la unidad de análisis; en el caso del número pueden referirse a un solo caso o varios. En relación al análisis puede ser holística (un caso tomado en una sola unidad de análisis) o incrustadas (un caso con varias unidades de análisis)

La EFC de San Pedro el Alto Zimatlán representa un caso sobresaliente por alcanzar imperativos, sociales, económicos y ecológicos. En lo que respecta a la conservación del bosque han obtenido el certificado internacional del FSC, entre las cuales figura de manera particular ya que posee una de las mayores proporciones de hectáreas certificadas y no se encuentra asociada con ninguna otra comunidad para la realización de sus operaciones, cuenta además con una Dirección Técnica autorizada para realizar y gestionar el manejo forestal ante las autoridades. Mediante el análisis de las relaciones que establecen en la EFC de San Pedro se busca obtener desde la percepción de los trabajadores de los elementos del capital social asociados a la empresa.

Este estudio se clasifica como un estudio de caso incrustado ya que para fines del estudio de los elementos que presenta la EFC se analizará el capital social a partir de los trabajadores de los puestos claves, los trabajadores de los diferentes niveles y de la Dirección Técnica.

### **3. La recopilación y análisis de datos**

#### **3.1 Población y muestra.**

Este estudio está dirigido a los trabajadores de la Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunal (UEEAFC) en San Pedro el Alto, Zimatlán y su Dirección Técnica. Ambas se encuentran en las oficinas ubicadas en la ciudad de Oaxaca, en Mier y Terán No. 603, altos y en el campamento de la Cofradía de San Pedro el Alto, Zimatlán. El marco muestral fue determinado por la nómina de pago durante la quincena No. 16, comprendida del 8 de Agosto de 2011 al 22 de Agosto de 2011. Es una población finita total de 170 empleados distribuidos en 147 empleados en la UEEAFC y 23 empleados en la Dirección Técnica, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

El personal de la UEEAFC que se encuentra en las oficinas ubicadas en Oaxaca son 7 empleados y los que se encuentran en la Cofradía son 140 empleados. En el caso de la Dirección Técnica, los empleados se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 21 empleados en la Cofradía y 2 empleados en las oficinas Oaxaca

Para determinar la muestra de los empleados que serían entrevistados, la propuesta inicial fue de entrevistar al 100%, por lo cual se realizó una estratificación. Se dividió la población total en grupos de acuerdo a la organización de los puestos que fueron identificados en la fase de exploración y en base a los trabajadores registrados en la nómina. Por lo que las entrevistas fueron aplicadas de manera estratificada y

aleatoria de acuerdo al tipo de puestos y su ubicación en las Oficinas Oaxaca y Cofradía.

La estratificación de los puestos permitió que en algunos casos se pudieran obtener el 100% de entrevistados (ver cuadro 8) cabe señalar que el personal ubicado en cofradía, sale a trabajo operativo en el monte, por lo que el acceso a los diferentes puntos en algunos casos no fue posible entrevista a todos. Se logró entrevistar a un total de 121 empleados lo que representa un 82% de la población total, siendo una muestra significativa para validar los datos.

Los puestos designados por la Asamblea y sueldo base fue posible aplicar la entrevista al 100%; en el caso de los puestos de pago por día y a destajo se pudo entrevistar al 80% (ver cuadro 8)

**Cuadro 8 Cálculo de la población muestra**

PUESTOS	POBLACIÓN TOTAL	TOTAL DE ENTREVISTADOS	PORCENTAJE ALCANZADO POR ESTRATO
<b>PUESTOS DESIGNADOS POR ASAMBLEA</b>			
TOTAL	11	11	100%
<b>PUESTOS POR SUELDO BASE</b>			
almacén	3	3	
taller mecánico	5	5	
TOTAL	8	8	100%
<b>PUESTOS POR PAGO POR DÍA</b>			
complementarios	40	37	
caminos	9	6	
mantenimiento	5		
TOTAL	54	43	80%
<b>PUESTO POR PAGO A DESTAJO</b>			
corte, arrime y extracción	66	53	
choferes	8	6	
TOTAL	74	59	80%
<b>TOTAL PUESTOS DENTRO DE LA UEEAFC</b>	147	121	82%

En el caso de Dirección Técnica la totalidad de la población está representada por 23 integrantes, de los cuales se entrevistó a una muestra de 21 entrevistas lo que representa un 91% de la totalidad de la población. Debido a que la naturaleza del trabajo tiene un horario, fue posible entrevistar a la mayoría de los integrantes de esta dirección (ver cuadro 9)

**Cuadro 9 Muestra de la Dirección Técnica**

DIRECCIÓN TÉCNICA			
PUESTOS	POBLACIÓN TOTAL	TOTAL DE ENTREVISTADOS	PORCENTAJE ALCANZADO POR ESTRATO
Director técnico	1	1	
Coordinador de áreas	1	1	
silvicultura	8	8	
viveros	12	10	
huerto	1	1	
TOTAL DIRECCIÓN TÉCNICA	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>91%</b>

### 3.2 Enfoques de la investigación

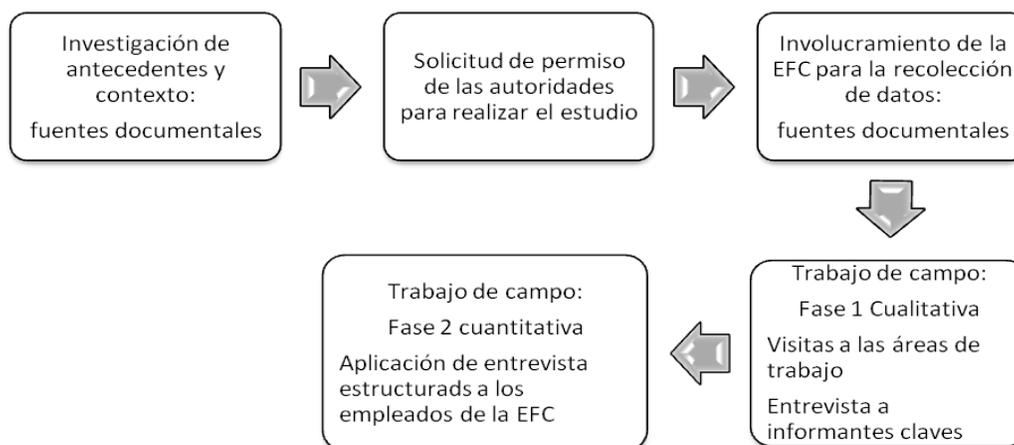
De acuerdo a Sampieri et al. (2006, p. 755) “El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento de problema”.

En el caso del enfoque cualitativo y en específico del diseño de caso Yin (2003) considera esencial el marco teórico para el desarrollo de este tipo de diseño, lo que facilita la recolección de datos al tener referente. El enfoque cuantitativo consiste en diseños experimentales y no experimentales en los que las variables ocurren y no es posible manipularla, el cual se da de manera transeccional (exploratorio, descriptivo, correlacional) y diseños longitudinales (Sampieri et a., 2006)

### 3.3 Fases para el estudio de caso

El enfoque de este estudio es mixto cualitativo-cuantitativo que se da en las fases explicadas en el siguiente cuadro:

**Figura 14 Fases del estudio**



Proceso adaptado para estudios de caso de empresas de Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2006, p. 4)

Las fases de este estudio iniciaron con la consulta bibliográfica para la obtención de antecedentes, contexto y datos del marco teórico. Para el inicio del estudio se requiere autorización de las autoridades para el acceso a la comunidad y a la información. Por lo que el primer contacto fue con el Presidente del Comisariado de Bienes Comunales con quien se realizó una visita a la comunidad el 22 de diciembre de 2010. Posteriormente se realizaron varias juntas con el Comisariado de Bienes Comunales, el Grupo Operativo y el Director Técnico con la finalidad de informar en qué consistía el estudio. Para realizar las entrevistas a los trabajadores de la EFC, fue necesario presentarse ante la Asamblea para solicitar el permiso de ingreso y realización de entrevistas al personal de la EFC el 4 de junio de 2011.

### 3.3.1 Fase cualitativa

Esta fase se realizó por medio de entrevistas no estructuradas y semiestructuradas a informantes claves de acuerdo a las siguientes fechas:

**Cuadro 10 Relación de entrevista por fecha**

Técnica aplicada	FECHA
Entrevista no estructurada con autoridades del Comisariado de Bienes Comunales	22 de marzo de 2011
Entrevista no estructurada a personal de la oficina Oaxaca para determinar la muestra y otros parámetros	24 de mayo de 2011
Entrevista no estructurada con el Comisariado de Bienes comunales	7 de junio, 2011
Entrevista no estructurada con el Ing. Raúl Hernández, Director Técnico	20 de julio de 2011
Entrevista semi-estructurada a informantes claves (ubicados en la oficina Oaxaca) para determinar las relaciones de autoridad y jerarquía al interior de la UEEAFC	21 de julio de 2011
Entrevista con el Secretario de la agencia municipal	25 de julio del 2011

Se eligieron informantes claves por ocupar puestos claves dentro de la organización como: el Presidente de Bienes Comunales, integrantes del Comisariado, Comisión Revisora y Comisión de Vigilancia, Coordinador, Jefe de Finanzas y la Secretaría.

Con la finalidad de analizar la estructura de la EFC, el Comisariado de Bienes Comunales y los puestos claves, como el Coordinador, el Jefe de Monte y el Jefe de Finanzas, por la naturaleza de su puesto fueron los que más podían aportar datos sobre el funcionamiento de la EFC por lo que se obtuvieron documentos para el estudio como los estatutos comunales, organigramas, la nómina y una recopilación sobre la historia de la comunidad. Asimismo se aplicó una guía de entrevista semi-estructurada que consta de preguntas sobre el sistema de cargos, posición de otros puestos y las relaciones de comunicación y jerarquía de actividades. Con esta información y las preguntas guías (ver anexo 2) para la entrevista aplicada el 21 de julio, se realizó la codificación de los puestos de la empresa (ver cuadro 12).

Cuadro 11 Codificación de los puestos

NIVELES	PUESTO SEGÚN JERARQUÍA					
<b>PRIMER NIVEL</b>	Asamblea 1 General					
	1.0.1 Consejo Consultivo					
	1.0.2 Consejo de Vigilancia					
	1.0.2.1 Representantes		Comisión Revisora			
<b>SEGUNDO NIVEL</b>	2.1 U.E.E.A.F.C.					
	2.0.1 Dirección Técnica					
	2.0.2 Agente Municipal					
<b>TERCER NIVEL</b>	3.1 Grupo Operativo					
	3.2 Secretario					
	3.3 Tesorero					
	Coordinador					
	3.4 General					
<b>SEXTO NIVEL</b>					3.4.0.0.1	Recepcionista
<b>CUARTO NIVEL</b>	3.4.1				Jefe de Finanzas	
<b>QUINTO NIVEL</b>					3.4.1.1	Auxiliares
<b>CUARTO NIVEL</b>	3.4.2				Documentador	
<b>QUINTO NIVEL</b>					3.4.2.1	Auxiliar
<b>CUARTO NIVEL</b>	3.4.3				Almacén cofradía	
<b>QUINTO NIVEL</b>					3.4.3.1	Auxiliar
<b>CUARTO NIVEL</b>	3.4.4				Almacén Oaxaca	
<b>CUARTO NIVEL</b>	3.4.5				Compras	
<b>CUARTO NIVEL</b>	3.4.6				Jefe de Monte	
<b>QUINTO NIVEL</b>					3.4.6.1	Auxiliares
<b>SÉPTIMO NIVEL</b>					3.4.6.1.0.1	peón de limpia
<b>SÉPTIMO NIVEL</b>					3.4.6.1.0.2	puesto vigía
<b>SÉPTIMO NIVEL</b>					3.4.6.1.0.3	veladores
<b>SEXTO NIVEL</b>					3.4.6.1.1	Choferes camiones comunales
<b>SEXTO NIVEL</b>					3.4.6.1.2	Operadores de motosierras
<b>SÉPTIMO NIVEL</b>					3.4.6.1.2.1	ayudantes
<b>SEXTO NIVEL</b>					3.4.6.1.3	Operador grúa de malacate
<b>SEXTO NIVEL</b>					3.4.6.1.4	Operador grúa barco
<b>SÉPTIMO NIVEL</b>					3.4.6.1.3.1	Ayudantes, señero, lumb rero, peones
					3.4.6.1.4.1	
<b>SEXTO NIVEL</b>					4.4.6.1.3	Cabo de complementarios
<b>SEXTO NIVEL</b>					4.4.6.1.4	Cabo de Caminos
<b>SÉPTIMO NIVEL</b>					4.4.6.1.4.1	peón de limpieza
<b>SEXTO NIVEL</b>					4.4.6.1.5	Equipo pesado
<b>SEXTO NIVEL</b>					4.4.6.1.6	Maestro mecánico
<b>SÉPTIMO NIVEL</b>					4.4.6.1.6.1	maestro soldador
<b>SÉPTIMO NIVEL</b>					4.4.6.1.6.2	Ayudantes de mecánico
<b>SÉPTIMO NIVEL</b>					4.4.6.1.6.3	carpinteros

### 3.3.2 Fase cuantitativa

Las entrevistas semi-estructuradas realizadas en la fase cualitativa fue materia prima para construir el cuestionario estandarizado que se aplicó a los trabajadores de la EFC en las siguientes fechas:

**Cuadro12 Fechas de aplicación de las técnicas utilizadas**

Entrevista estructurada aplicada a una muestra de los trabajadores de la UEEAFC	Ubicación Cofradía: 8 al 10 de agosto de 2011 22 al 24 de agosto de 2011 Ubicación Oaxaca de 2011 29 y 30 de agosto de 2011
---	---

#### 3.3.2.1 Operacionalización

Se estructuró un cuestionario considerando elementos del capital social que se exploró en la teoría (ver fig. 14). Para este estudio se explica a continuación la operacionalización de estos elementos.

La EFC de San Pedro el Alto, tiene como característica *meso* (Franke, 2005), que es una empresa que ha producido recurso a través de sus acciones colectivas, las cuales se ven reflejadas en los beneficios tanto a los comuneros como a los trabajadores de la empresa. Sin embargo, como la inversión en beneficios colectivos se dirige a la comunidad de San Pedro el Alto, quienes reciben ambos beneficios serían únicamente los comuneros, por ende deben ser originarios de San Pedro el Alto y los de otras poblaciones sólo reciben beneficios como empleados.

En el ámbito *macro* (Durston, 2000; Woolcock, 2000) del capital social, se toma en cuenta el sistema de cargos (resultado de la fase cualitativa) como una de las estructuras en la que comporten valores y normas comunitarios; y el estar reconocido

como comunero, por lo que un requisito es la identidad para compartir valores y normas comunitaria, además de promover la participación dentro de estas estructuras e instituciones. Desde el enfoque cognitivo la percepción de las instituciones sólidas son una forma de identificar la confianza en el capital social. La confianza entre los individuos también se establece mediante la disposición de los bienes propios a las autoridades (Ostrom y Ahn, 2003).

Desde el ámbito *micro* del capital social (Franke, 2005), el enfoque de redes explica las clasificaciones del que se parte para estructurar las preguntas para la entrevista.

Las redes por nexo (Forni et al., 2004), tienen relación con la determinación de su contexto para definir si los lazos que los une es por herencia o creados como resultado de un compromiso para toda la vida, para lo que se le hicieron las siguientes preguntas:

- Su lugar de origen
- Su edad
- Su escolaridad
- Si es comunero o no es comunero
- Cuáles son los cargos que ha cumplido en el sistema de cargos (se presentó un esquema)

Estos autores explican también las redes por vínculo que son sentimiento que sirven de conexión entre colegas por medio del respeto y se toma en cuenta también la confianza y solidaridad con los integrantes de la empresa.

Se establecieron las siguientes preguntas relacionadas con la estructura de los puestos para identificar las relaciones que hay al interior.

- Puesto que ocupa actualmente en la UEEAFC

- Forma de asignación y solicitud de puestos

En cuanto al enfoque cognitivo, un elemento es la confianza a otros (Uphoff y Krishna, 2002). Lo que afecta la valoración que hace la persona que confía sobre el comportamiento futuro de una persona en la que se confía, se deriva de instituciones formales o informales que garantizan la imposición de castigos a quienes no cumplan con los contratos. Un acuerdo tácito entre la persona que confía y la persona en la que se confía respecto de la existencia y funcionamiento de estos factores, las alienta a ambas a involucrarse en transacciones productivas (Ostrom et al. 2003).

Las preguntas que se dirigieron para determinar la confianza hacia otros, en este caso del acceso a beneficios colectivos, fueron:

- ¿Considera que el trabajo que realiza beneficia a la comunidad?
- ¿Considera que en la medida en que se incrementa la producción usted y su familia resultan beneficiados de forma indirecta?

En este apartado, se sustituye generosidad por reciprocidad por tener un concepto más acercado al estudio. Su conceptualización inicia en el “Ensayo sobre el Don” de Marcel Mauss, citado en Durston (2000), escrito a principios de siglo y publicado en los años 50, identifica a la reciprocidad como principio rector de las relaciones institucionales formales e informales a nivel de comunidad. Las normas colectivas que estimulan la reciprocidad, pueden ser fuente de beneficios y premios, como el prestigio y el acceso a los bienes colectivos (Durston, 2002). Tomando en cuenta que la empresa opera desde una perspectiva de beneficios se dirigieron las siguientes preguntas:

- ¿Cómo calificaría los beneficios que le otorga la unidad (UEEAFC) por medio de las prestaciones?

- ¿Considera que la unidad (UEEAFC) recompensa su esfuerzo cuando realiza mejor su trabajo?
- ¿Considera que usted puede tener apoyo de los representantes de la unidad (UEEAFC) en caso de necesitarlo?
- ¿Usted se siente apoyado dentro de la unidad (UEEAFC)?

La cooperación es un elemento relacionado con el aspecto cognitivo del capital social y también con las redes de tipo vínculo. Se trata de una acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común. La cooperación se fortalece con la reciprocidad y las redes de actividad cívica, lo cual permite entrelazar las asociaciones y organizaciones de varios tipos (Durston, 2002). Con base a lo anterior, se establecieron las siguientes preguntas:

- ¿Considera que existe un ambiente laboral que fomenta un ambiente cooperativo de trabajo?
- ¿Cuál sería su nivel de disposición al trabajo cooperativo?
- ¿Cuando se presenta alguna emergencia está dispuesto a participar sin horario ni pago para que se solucione el problema?
- ¿Está usted dispuesto a brindar apoyo a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan?
- ¿Las personas que trabajan en la UEEAFC transmiten todo lo que han aprendido, a los compañeros de trabajo?

No debe confundirse la cooperación con la colaboración, que es el intercambio de aportes entre aliados que tienen emprendimientos y objetivos diferentes aunque compatibles.

En las redes tipo closure se explica que refuerzan la comunicación y refuerza las sanciones (Burt, 2000). La comunicación y el establecimiento de sanciones, incentivos es una manifestación de confianza (Ostrom y Ahn, 2003). Por lo que la participación

en la determinación de decisiones y sanciones se toma en cuenta en las siguientes preguntas:

- Considera que puede participar en decisiones importantes para la unidad (UEEAFC) en las reuniones de la Asamblea General.
- Considera que se ha tomado en cuenta su opinión en la determinación de sanciones para los trabajadores de la unidad (UEEAFC) cuando participa en las reuniones de la Asamblea General.

Se identifica elementos de la comunicación en las redes de tipo brokerage como una forma de control y acceso a la información. La confiabilidad del individuo en transacciones pasadas, se facilita mediante la comunicación y los flujos de información, ya que se pone en juego la reputación (Putnam, 1993). Los diferentes autores, Bourdieu, Coleman y Putnam consideran que las redes sociales y su densidad así como el compartir su información es la garantía más tangible de que la reciprocidad no será defraudada. Por lo que relacionado a este concepto se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Está informado al respecto de los excedentes económicos que genera la empresa?
- ¿La información que tiene como trabajador le sirve para analizar los compromisos de pedido que tiene la UEEAFC?
- ¿Conoce los problemas que enfrenta la UEEAFC?

### **3.3.2.2 Instrumento de medición.**

Se diseñó un guión de entrevista con preguntas abiertas y cerradas para obtener información sobre el capital social micro desde la respuestas de los trabajadores: el puesto y tipo de trabajador; confianza en el acceso a bienes colectivos; reciprocidad en la UEEAFC; cooperación; participación en la toma de decisiones y determinación de

sanciones y comunicación. 16 de las 24 preguntas se estructuraron con respuestas de la escala nada, poco, bastante y mucho; dos preguntas fueron de respuesta dicotómica y el resto de asignación de valores (ver cuadro 13).

El cuestionario inicia con un espacio disponible para recabar la información de las características del entrevistado; en este caso lugar de origen, la edad, escolaridad, y subraya si es comunero o no; las siguientes pregunta se diseñaron para que el entrevistado responda sobre las características del puesto, de manera libre, especifica el puesto que ocupa actualmente; en la siguiente pregunta selecciona de tres opciones como obtuvo ese puesto y en relación al pago selecciona de 4 opciones. Si ha ocupado puestos anteriores en la UEEAFC, la respuesta es dicotómica y determina cuáles. En la pregunta siete<sup>3</sup> que se relaciona al cargo en la comunidad, el entrevistado elige entre una dicotómica, si o no. En seguida, si la respuesta es afirmativa se marca los cargos que ha ocupado.

En la siguiente sección, las preguntas de la 9 a la 24 se indagaron sobre el grado de percepción en una escala de nada, poco, bastante y mucho, sobre las dimensiones del capital social de confianza en el acceso a bienes colectivos; reciprocidad en la UEEAFC; cooperación; participación en la toma de decisiones y determinación de sanciones y comunicación.

### **3.3.2.3 Análisis estadístico**

El guión generó 23 variables, las cuales fueron codificadas (ver cuadro 13) y concentradas en una hoja de cálculo, y se obtuvo la matriz de la base de datos que relaciona las entradas individuales se refieren a 121 trabajadores entrevistados

---

<sup>3</sup> Es importante mencionar que la pregunta siete, se eliminó ya que no hubo un consenso en la determinación de los puestos, ya que han ocupado diferentes puestos a lo largo de la historia de esta EFC que no sólo se refiere a la UEEAFC, y en algunas ocasiones se refieren a puestos de una EFC que ya no existe como es el caso de la planta impregnadora de postes o a puestos en el aserradero que acaba de iniciar operaciones de nuevo.

(representado por filas) y los 23 elementos generales y de capital social (columnas). De estos datos derivaron tablas de frecuencias para apoyar el análisis.

El análisis de de correspondencia se considera una técnica de interdependencia ya que se puede utilizar para datos métricos y no lineales. Permite la realización de una reducción dimensional (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999), por lo que debido a la naturaleza de los datos, se sometió la matriz de base de datos un Análisis de Correspondencia Múltiple (ACM) y un Análisis de Correlación por el método de Spearman utilizando el paquete estadístico SPSS. El objetivo fue el describir las variaciones en las respuestas de los entrevistados a partir de las 23 variables y se hizo una reducción por las matrices de correlación para definir las variables de mayor valor descriptivo de las respuestas.

Cuadro 13 Relación de preguntas para entrevista

Datos para el capital social	No.	CLAVE	No. de la pregunta	Escala
características generales de los empleados	1	ORIG	Si es de san Pedro el Alto o de otras poblaciones	1 San Pedro el Alto; 2.Otros pueblos
	2	EDAD	edad	1 de 16 a30 años; 2 de 31a 44; 3 de 44 a 59; 4 de 60 en adelante
	3	ESC	Escolaridad	0 sin primaria;1 primaria; 2 secundaria; 3 bachillerato
	4	COMACT	Si es comunero activo de su comunidad	1 comunero; 2 no comunero
	5	TOTALSC	Cumplimiento en años del sistema de cargos	númeroico
Puesto y tipo de trabajador	6	PTUEAF	puesto que ocupa actualmente en la UEEAFC	0 operativo; 1 encargados/auxiliares; 2 jefes de área; 3 Dirección
	7	TTRAB	Tipo de trabajador de acuerdo al salario asignado	0 salario a destajo; 1 sueldo por día; 2 sueldo base ;3 compensación
confianza en el acceso a bienes colectivos	8	ACB10	10. Considera que el trabajo que realiza beneficia a la comunidad	0 Nada; 1 poco; 2 bastante; 3 mucho
	9	ACB11	11. ¿Considera que en la medida en que se incrementa la producción usted y su familia resultan beneficiados de forma indirecta?	0 Nada; 1 poco; 2 bastante; 3 mucho
Reciprocidad en la UEEAFC	10	REC12	12. ¿Cómo calificaría los beneficios que le otorga la unidad (UEEAFC) por medio de las prestaciones?	0 Nada; 1 poco; 2 bastante; 3 mucho
	11	REC13	13.¿ Considera que la unidad (UEEAFC) recompensa su esfuerzo cuando realiza mejor su trabajo?	0 Nada; 1 poco; 2 bastante; 3 mucho
	12	REC15	15. ¿Considera que usted puede tener apoyo de los representantes de la unidad (UEEAFC) en caso de necesitarlo?	0 Nada; 1 poco; 2 bastante; 3 mucho
	13	REC20	20. ¿Usted se siente apoyado dentro de la unidad (UEEAFC)?	0 Nada; 1 poco; 2 bastante; 3 mucho
cooperación	14	COP16	16. ¿Considera que existe un ambiente laboral que fomenta un ambiente cooperativo de trabajo?	0 Nada; 1 poco; 2 bastante; 3 mucho
	15	COP17	17. ¿Cuál sería su nivel de disposición al trabajo cooperativo?	0 Nada; 1 poco; 2 bastante; 3 mucho
	16	COP18	18.¿Cuando se presenta alguna emergencia está dispuesto a participar sin horario ni pago para que se solucione el problema?	0 Nada; 1 poco; 2 bastante; 3 mucho
	17	COP19	19.¿Está usted dispuesto a brindar apoyo a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan?	0 Nada; 1 poco; 2 bastante; 3 mucho
	18	COP24	24. ¿Las personas que trabajan en la UEEAFC transmiten todo lo que han aprendido, a los compañeros de trabajo?	0 Nada; 1 poco; 2 bastante; 3 mucho
Participación en la toma de decisiones y determinación de sanciones	19	TDEC9	9. Considera que puede participar en decisiones importantes para la unidad (UEEAFC) en las reuniones de la asamblea general.	0 Nada; 1 poco; 2 bastante; 3 mucho
	20	TDEC14	14.Considera que se ha tomado en cuenta su opinión en la determinación de sanciones para los trabadores de la unidad (UEEAFC) cuando participa en las reuniones de la asamblea general.	0 Nada; 1 poco; 2 bastante; 3 mucho
Comunicación	21	COM21	21. ¿Esta informado al respecto de los excedentes económicos que genera la empresa?	0 Nada; 1 poco; 2 bastante; 3 mucho
	22	COM22	22. ¿La información que tiene como trabajador le sirve para analizar los compromisos de pedido que tiene la UEEAFC ?	0 Nada; 1 poco; 2 bastante; 3 mucho
	23	COM23	23. ¿Conoce los problemas que enfrenta la UEEAFC?	0 Nada; 1 poco; 2 bastante; 3 mucho

## Capítulo 4

---

# Presentación y análisis de datos

## **1. Introducción**

Este capítulo muestra los resultados obtenidos de la fase cualitativa, con base a las entrevistas semi-estructuradas a los empleados claves, se describen las redes del capital social a través de la estructura organizacional basada en las actividades que desarrollan los empleados de la UEEAFC y la Dirección Técnica así como de la jerarquía; el resultado de la fase cuantitativa, originado de las entrevistas estructuradas a los empleados claves de EFC de San Pedro el Alto, denominada Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunitaria (UEEAFC) y de su Dirección Técnica se especifican las características de los empleados. Se plantean asimismo, los resultados sobre las dimensiones del capital social como confianza, reciprocidad, comunicación y cooperación por medio de análisis descriptivo. Se realiza un análisis estadístico, con los datos de la UEEAFC, de interrelación de variables únicamente por medio de Análisis de Correlación Múltiple y por el método de Spearman. Se amplía la descripción de las variables relacionadas con las instituciones y organizaciones de la comunidad.

## **2. La Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunitaria de San Pedro el Alto.**

### **2.1 Estructura de la UEEAFC.**

Para que la comunidad pueda formalizar sus actividades productivas en relación al bosque, ha cumplido con las formas jurídicas que se establecen en las instituciones formales como las leyes federales que rigen la tenencia de la tierra y el manejo de los bosques, asimismo cumplen las reglas que tanto las autoridades federales como estatales establecen (Garibay, 2007). Su organización productiva esta formalmente constituida de acuerdo al art.100 de la ley Agraria, como la “Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunal” (UEEAFC) en la cual se reconoce las actividades productivas de la comunidad:

La comunidad determinará el uso de sus tierras, su división en distintas porciones según distintas finalidades y la organización para el aprovechamiento de sus bienes. Podrá constituir sociedades civiles o mercantiles, asociarse con terceros, encargar la administración o ceder temporalmente el uso y disfrute de sus bienes para su mejor aprovechamiento. La asamblea, con los requisitos de asistencia y votación previstos para la fracción IX del artículo 23 podrá decidir transmitir el dominio de áreas de uso común a estas sociedades en los casos de manifiesta utilidad para el núcleo y en los términos previstos por el artículo 75

La UEEAFC de San Pedro el Alto ha logrado pasar de un estado autoconsumo y aprovechamiento del bosque de manera limitada, a formar una EFC consolidada de aprovechamiento del bosque para comercialización reconocida por la legislación mexicana y organismos internacionales. El primer contacto que la comunidad de San Pedro el Alto tuvo para aprovechar el bosque en mayor escala, fue en 1948 con la Compañía Forestal de Oaxaca S. de R. L.(CFO). A partir de 1949, la comunidad de San Pedro el Alto, acumuló experiencias y conocimientos tanto en el sector forestal operativo como empleados de la CFO, como en la negociación de prestaciones y beneficios para la comunidad. Sin embargo de 1979 a 1980 por el incumplimiento y la pretensión del gobierno federal de prolongar de por vida el aprovechamiento por parte de la CFO, originó que la comunidad decidiera no renovar el convenio y emprender un lucha por la recuperación del control del bosque. En 1984 se inicia por parte de la comunidad de San Pedro, la búsqueda de apoyo para iniciar las operaciones de lo que hoy se conoce como la “Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunal” (UEEAFC) (García, 2009 y entrevista personal con el sr. Sergio Sánchez, Presidente del Comisariado de Bienes Comunales el 22 de diciembre de 2010).

### **2.1.1 Las interrelaciones de los puestos en base al proceso de producción**

El proceso de la madera en rollo es el primer producto resultante del aprovechamiento forestal. La clasificación se realiza según las longitudes, calidades y diámetros, se cortan las trozas a dos dimensiones: trozo primario de 2.62 m y trozo secundario de 1.25 m con un volumen diario de extracción de 50 m<sup>3</sup>/día dependiendo de la distancia del traslado y dimensiones de los trozos.

Las actividades de la UEEAFC en su proceso de producción, se describe en el siguiente cuadro 14:

**Cuadro14 Descripción de las actividades del proceso de producción**

Actividad	Descripción	Especificaciones
Marcado	Realizado en base al estudio de manejo por su Dirección Técnica y a la anualidad autorizada	Aclareo ligero Regeneración Liberación Selección.
Corte	Consiste en determinar el volumen de aprovechamiento para el derribo a través de medios manuales, con motosierras.	Cubican para sacar volúmenes para definir el pago de cada trabajador que se le pague a destajo y al mismo tiempo reportan los volúmenes alcanzados.
	Corte y arrime	Cortarlos y arrimarlo hasta bordo del camino
	Corte para extracción:	Dependiendo de las condiciones del terreno, puede realizarse con grúa de malacate. El arrastre es hasta bordo o deslizamiento con rienda o cable de retorno.
Carga	Se realiza la carga a las grúas barco, en camiones troceros comunales y particulares (propiedad de gente de la comunidad)	Se transporta al Campamento la Cofradía para su documentación correspondiente por parte del documentador y su auxiliar.
	Se transporta a los diferentes clientes que el coordinador le dictamina al documentador.	Una parte se va al aserradero de san Pedro.
Tratamiento complementario:	Realizan las curvas de nivel.	Consiste en chaponeo, curvas de nivel. Dejar limpio las zonas de aprovechamiento. Se esperan tres años para la regeneración natural en caso de que no crezca, se procede a la plantación, pero en general ha respondido la regeneración natural.

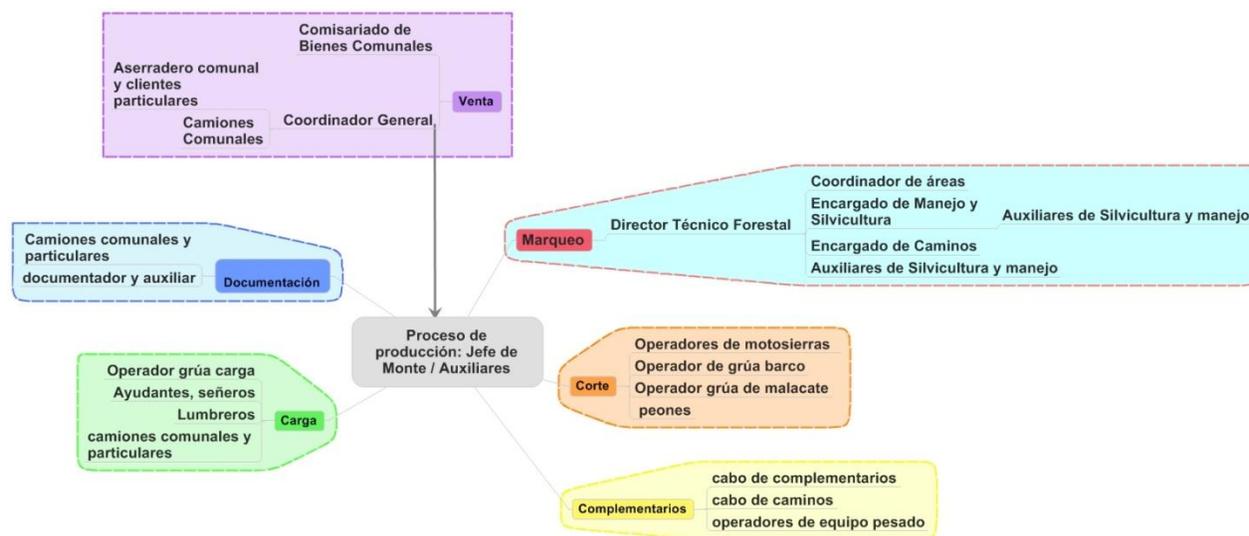
Elaboración propia basada en entrevistas libres y observación directa en visitas de campo

Los puestos de la UEEAFC se han establecido de acuerdo a sus funciones operativas relativas al aprovechamiento forestal y a las funciones administrativas para cumplir con las disposiciones legales para su actividad.

La interrelación de los puestos que son responsables de colocar la madera en venta son (ver fig 15.): el Coordinador General y el Comisariado de Bienes comunales que autoriza con su firma la factura. El Coordinador tiene relación con los camiones comunales y el aserradero comunal así como clientes particulares. En la coordinación directa del proceso de producción se encuentra el Jefe de Monte y sus auxiliares, los cuales se encargan de coordinar el personal involucrado para están relacionados con:

- Mercado es la Dirección Técnica Forestal la cual está conformada por el Director, el Coordinador de áreas, el Encargado de Manejo y Silvicultura con sus auxiliares y el Encargado de Plagas.
- Corte: Operador grúa de malacate, Operadores de motosierras, Operador grúa carga, peones, ayudantes, señeros, lumbreros
- Tratamiento complementario: Cabo de complementarios, peón de limpia, Cabo de Caminos, Operadores de equipo pesado
- Carga: Operador grúa carga, peones, ayudantes, choferes de camiones comunales
- Documentación: Documentador, Auxiliar de documentador, Choferes de camiones comunales

**Figura 15 Puestos relacionados con el proceso productivo de la UEEAFC**



Fuente: basada en entrevistas a personas claves

Las relaciones al interior de la UEEAFC en base a sus funciones, no son jerárquicas del todo en cuanto al trabajo, ya que tienen que trabajar en equipo para poder obtener resultados, en caso de no lograr resultados en la venta de la madera, pueden ser sustituidos por la Asamblea General de Comuneros y se les puede brindar una oportunidad en cargos sin remuneración, como fue el caso del equipo de trabajo anterior al establecido actualmente. Debido a que los comuneros que se encuentran ya sea por cargo en niveles claves, o en los otros niveles por solicitud del empleo, el cual abarca desde los operativos hasta el Coordinador; se dieron cuenta por la cantidad de trabajo asignado, que no había coordinación entre el Jefe de Monte y el Coordinador, por lo que los ingresos tanto personales como de la UEEAFC bajaron considerablemente. En Asamblea expusieron el caso y dieron un plazo de meses para que este equipo lograra el objetivo económico y de aprovechamiento forestal. Al seguir con las quejas de clientes y empleados de la UEEAFC, la Asamblea de Comuneros procedió a la sustitución del Coordinador, Jefe de Monte, auxiliares, documentador que por conflictos de coordinación y falta de obediencia entre ellos, no trabajaron adecuadamente en beneficio de la comunidad, por lo que se les

proporcionó otra oportunidad en cargos del municipio que no recibe remuneración y cuyo servicio tiene contacto directo con los habitantes, para probar su trabajo y actitud.

### **2.1.2 Puestos de la UEEAFC**

Actualmente la EFC cuenta con 170 empleados distribuidos entre la UEEAFC y Dirección Técnica Forestal. Estas dos empresas tienen una relación estrecha entre sus actividades y la coordinación para el manejo y el aprovechamiento del bosque.

El organigrama representa la estructura de la UEEAFC (ver fig. 16) de acuerdo al nivel de responsabilidad que cada uno de los puestos desempeñan. La estructura jerarquizada deriva de las responsabilidades, comunicación y las relaciones de autoridad que han adoptado como empresa para su operación administrativa y por funciones. Por lo que después de codificar los puestos de acuerdo a su nivel de representatividad y responsabilidad de las actividades que realiza, se detectaron los siguientes niveles.

**El nivel de los puestos claves dentro de la UEEAFC:** reciben sólo una compensación y son ocupados por comuneros nombrados dentro de la Asamblea, en total son 11: Coordinador General, Jefe de Finanzas, 2 Auxiliares de Finanzas, Jefe de Monte, 2 auxiliares de Jefe de Monte, Documentador, Auxiliar de documentador, Compras y la Recepcionista (la única mujer). Estos puestos tienen una relación con las actividades administrativas que se tiene que desarrollar para cumplir con las disposiciones de ley que debe cumplir cualquier empresa como es el caso del Coordinador General, Jefe de Finanzas, 2 Auxiliares de Finanzas y la Recepcionista (la única mujer). En el caso del desarrollo de las operaciones para el aprovechamiento de la madera, los puestos son Jefe de Monte, 2 auxiliares de Jefe de Monte, Documentador, Auxiliar de documentador y Compras.

**Puestos autorizados por Asamblea:** Los puestos dentro de la unidad que se solicitan ante la asamblea como empleo remunerado en el caso del encargado de almacén Oaxaca, Cofradia y su respectivo auxiliar así como los choferes comunales que también son nombrados por la Asamblea, pero cuentan con un sueldo. En otros casos hay trabajadores que fueron empleados contratados por la empresa forestal anterior y que decidieron prolongar su estancia en la unidad por lo que se solicitó ante la Asamblea General de Comuneros y fueron aceptados, el maestro mecánico, carpintero, ayudantes de mecánico y maestro soldador. Estos puestos representan las actividades de apoyo para el funcionamiento de la maquinaria y demás actividades que se desarrollan para el aprovechamiento forestal.

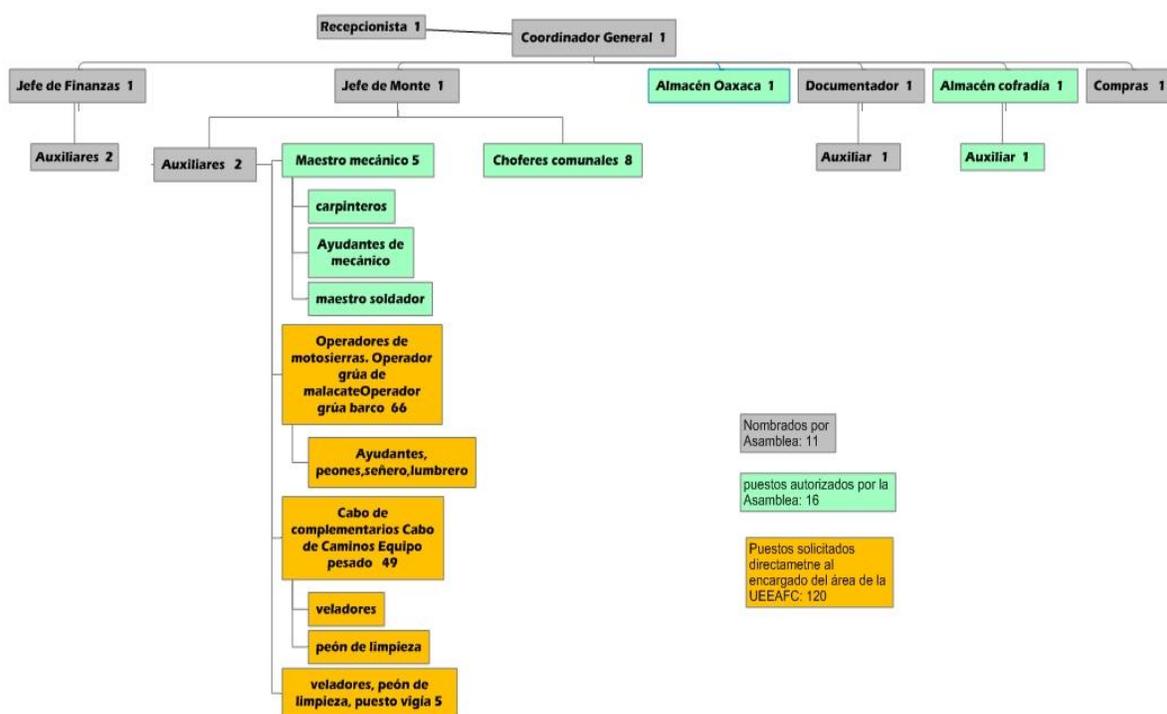
**Puestos operativos:** En nivel operativo que se relaciona con el corte, extracción, carga y mantenimiento. Son puestos operativos relacionados directamente con el aprovechamiento de la madera que se solicitan directamente al Jefe de Monte

**Cuadro 15 Puestos relacionados con el aprovechamiento del bosque**

PUESTOS RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON EL CORTE Y		PUESTOS RELACIONADOS EL APROVECHAMIENTO Y	
Operadores de motosierras.	Ayudantes, peones, señero, lumbrero	Cabo de complementarios.	peón de limpieza
Opera-dor grúa de malacate. Opera dor grúa barco		Cabo de Caminos. Equipo pesado	

Los otros puestos operativos relacionados con la vigilancia, el mantenimiento y el taller mecánico representan un apoyo a las actividades del aprovechamiento y manejo del bosque.

Figura 16 Organigrama de la UEEAFC



Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas a informantes claves.

### 2.1.3 Análisis de los puestos claves

Estos puestos son designados por la Asamblea General de Comuneros, si alguno no cumple con el cargo, puede tener dos años de castigo, generalmente no se le da empleo en la UEEAFC. Estos puestos se ubican en el nivel estratégico de la coordinación y de la planeación de la operación de la unidad.

Las características que se observan en los puestos claves son la edad mayor de 35 años con escolaridad de secundaria y primaria, resaltan con nivel de bachillerato se el Coordinador General y el Documentador con una edad de 29 años.

Otra observación es el cumplimiento del sistema de cargos en promedio son de 8 puestos, aunque en orden el menor es de 5 y el mayor de 18 cargos ocupados. En el caso de la recepcionista, son 2 cargos que no están dentro del sistema de cargos porque las mujeres no están involucradas en el sistema directamente, sino a través

de los hombres de su casa, aunque si cumplen cargos dentro de las otras EFC o aportan trabajo en tequios.

**Cuadro 16 Puestos Ocupados por Puestos Claves**

	Puestos ocupados en		
	EFCs	Sistema de Cargos	Total
Coordinador General	3	15	18
Jefe de Finanzas	3	6	9
Jefe de Monte	5	4	9
Documentador	0	5	5
Auxiliar de Finanzas	5	7	12
Auxiliara de Finanza 2o.	2	6	8
Primer Auxiliar de Jefe de Monte	0	5	5
Auxiliar de Jefe de Monte	0	6	6
Auxiliar de documentador	0	6	6
Compras	0	8	8
Recepcionista	2	0	2

#### 2.1.4. Estructura general de la UEEAFC

La estructura general de la UEEAFC, de acuerdo a la codificación que se realiza como resultado de las entrevista a puestos claves, se obtiene la forma en que se encuentra representado y organizado en función de los representantes de las diferentes autoridades tanto municipal como agrario y de la forma en que se realiza la distribución de sus ingresos así como de cargos relacionado con el control de esta distribución.

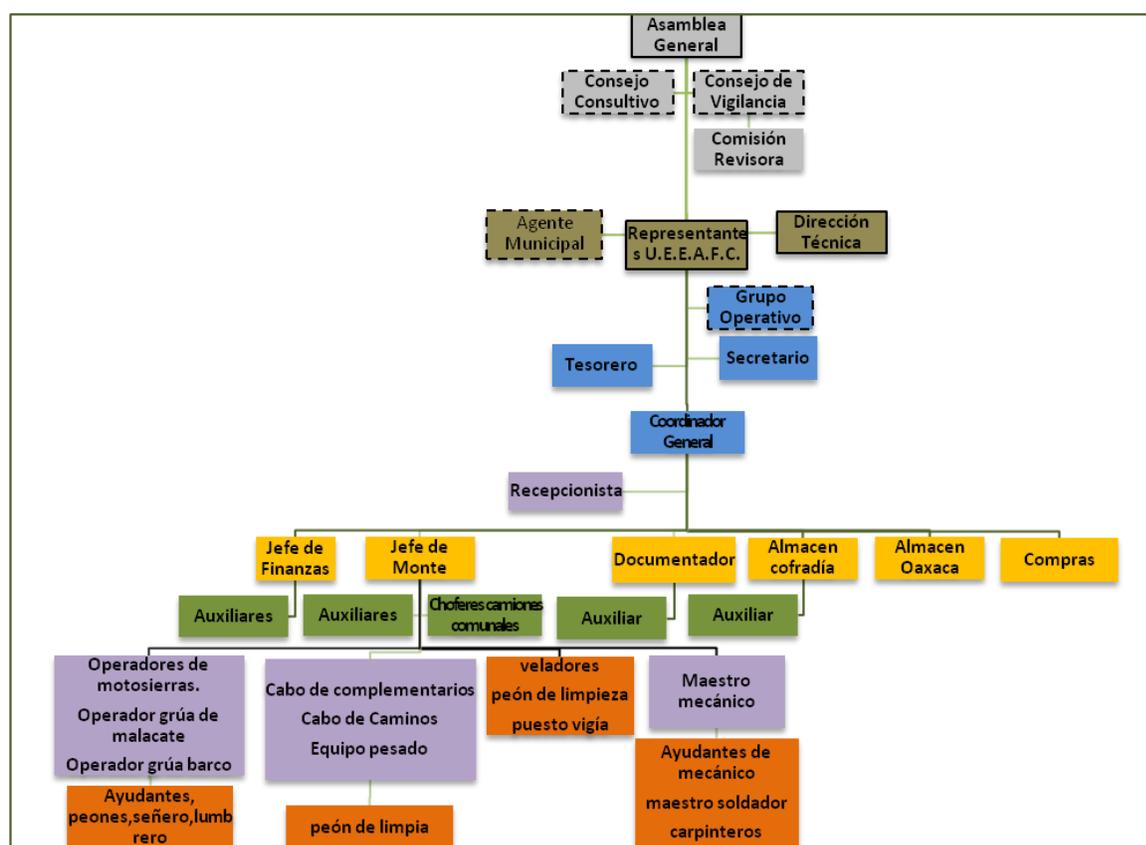
En este organigrama se conserva la Asamblea General como la máxima autoridad, el Consejo Consultivo, Consejo de Vigilancia y Comisión Revisora como una autoridad

de asesoría o auditoría, de acuerdo al cuadro quedan en el primer nivel. El representante de la UEEAFC que el Presidente del Comisariado de Bienes Comunales (CBC), como representante legal de la empresa, se coordina con el Agente Municipal como representante de la comunidad y con el Director Técnico como corresponsable del manejo del bosque (representados en el segundo nivel). La función del Presidente de CBC se encuentra apoyado por su Tesorero y Secretario y en calidad de asesoría el grupo operativo (tercer nivel).

El encargado directo del funcionamiento de la UEEAFC es el Coordinador (tercer nivel) apoyado por la Secretaria (sexto nivel). El Coordinador dirige las operaciones de Jefe de Finanzas, Jefe de Monte, Documentador, Almacén Cofradía, Almacén Oaxaca y compras (todos en el cuarto nivel) y sus auxiliares correspondiente del jefe de finanzas, de monte, documentador, almacén cofradía (quinto nivel).

En el nivel sexto se encuentran las actividades directamente relacionados con el proceso del aprovechamiento de la madera, ubicados en el campamento de la Cofradía. Los niveles fueron determinados por su nivel de responsabilidad en la actividad que realizan, los choferes comunales, los encargados del grupo o equipo son lo que encuentran en el sexto nivel y los ayudantes en el séptimo.

Figura 17 Organigrama actualizado de la UEEAFC



Fuente: basado en UEEAFC San Pedro el Alto; organigrama proporcionado por el Ing. Raúl Hernández el 20 de julio, 2011 y en los cuestionarios a personas claves el 21 de julio de 2011

## 2.2 Características del empleado de la EFC de San Pedro el Alto

El total de los puestos de la UEEAFC son 147, y se entrevistaron a 121 lo que representa un 84% de la población total.

### 2.2.1 El lugar de origen

De los 121 entrevistados, corresponde a 85 empleados originarios de San Pedro el Alto, lo que representa un 70%. 36 entrevistados pertenecen a otra población, o sea el 30% restante.

**Cuadro 17 Origen del personal de la UEEAFC**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SAN PEDRO EL ALTO	85	70%	70
OTRA POBLACIÓN	36	30%	100

Fuente: Entrevista aplicada del 8 al 30 de agosto de 2011.

De acuerdo con el capital social de nexos que se caracteriza como lazo generados a partir de compromisos para toda la vida, es importante puntualizar que la percepción de la empresa, puede variar entre los que son originarios de San Pedro el Alto y los que pertenecen a otra comunidad.

### 2.2.2 Edad

La edad tanto de los empleados originarios de San Pedro el Alto, como de otros pueblos oscila entre los 16 a 44 años en más del 50%, es importante notar que el 19% de los empleados de otros pueblos cuentan con más de 60 años mientras que los, originarios de San Pedro el Alto, representa sólo un 9%. Cabe mencionar que las personas mayores de 60 años que sean originarios de San Pedro el Alto, reciben un apoyo monetario por parte de la distribución de utilidades de la UEEAFC.

**Cuadro 18 Edad del personal de la UEEAFC**

Originarios de San Pedro el Alto (n=85)				Originarios de otros pueblos (n=36)		
Años	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 de 16 a 30	31	36.5	36.5	12	33.3	33.3
2 de 31 a 44	26	30.6	67.1	8	22.2	55.6
3 de 34 a 59	20	23.5	90.6	9	25.0	80.6
4 de 60 a 74	8	9.4	100.0	7	19.4	100.0

Fuente: Entrevista aplicada del 8 al 30 de agosto de 2011.

### 2.2.3 Escolaridad

En cuanto al nivel de escolaridad, un 77% de los empleados originarios de San Pedro el Alto se encuentra en el nivel de primaria y secundaria, mientras que los de otros pueblos se concentran en un 78% en el nivel sin primaria y primaria.

**Cuadro 19 Escolaridad del personal de la UEEAFC**

Escolaridad	Originarios de San Pedro el Alto (n=85)			Originarios de otros pueblos (n=36)		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0 sin primaria	11	12.9	12.9	15	41.7	41.7
1 primaria	38	44.7	57.6	13	36.1	77.8
2 secundaria	27	31.8	89.4	3	8.3	86.1
3 bachillerato	9	10.6	100.0	5	13.9	100.0
Total	85	100.0		36	100.0	

Fuente: Entrevista aplicada del 8 al 30 de agosto de 2011.

Sin embargo hay un contraste en el nivel bachillerato que tiene un mayor porcentaje del 14% de los empleados de otros pueblos en comparación con el 11% de los de San Pedro el Alto.

San Pedro el Alto cuenta con escuelas de nivel preescolar, primaria, secundaria y bachillerato. Cuenta con transporte gratuito para los estudiantes en el traslado de su ranchería a la localización de la escuela que puede explicar el nivel que están alcanzando su población en contraste con los pueblos aledaños. Por otro lado, la UEEAFC de San Pedro, acepta a jóvenes que cursen el bachillerato para apoyarlos en temporada vacacional, lo que puede percibirse en los empleados de otras comunidades.

### 2.2.3 Comuneros

En el caso de los comuneros, sólo se toma en cuenta a los 85 empleados de origen de San Pedro el Alto, ya que son los por regla, que pueden registrarse como tal, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados: 83 contestaron ser comuneros y sólo 2 no, debido a que en uno de los casos no cumplen con la edad requerida para ser comunero, mientras en el otro está iniciando su ingreso al sistema de cargos.

**Cuadro 20. Comuneros en la UEEAFC**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1.si	83	97.6	97.6
2. no	2	2.4	100.0
	85	100.0	

Fuente: Entrevista aplicada del 8 al30 de agosto de 2011.

#### 2.2.4 Sistema de Cargos

Una vez que se ha registrado como comunero es necesario ingresar al sistema de cargos de San Pedro el Alto. En este caso, se toma la respuesta emitida por los 85 empleados de la UEEAFC originarios de San Pedro el Alto. Un 22.4% de los comuneros han cumplido 4 cargos, seguido por el cumplimiento de un solo cargo representado por el 15% y casi un 11% ha cumplido 9 cargos. La participación en el sistema de cargos va de acuerdo a la edad.

**Cuadro 21 Cargos ocupados por los entrevistados de la UEEAFC**

No. de cargos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0	5	5.9	5.9
1	13	15.3	21.2
2	5	5.9	27.1
3	2	2.4	29.4
4	19	22.4	51.8
5	6	7.1	58.8
6	9	10.6	69.4
7	7	8.2	77.6
8	7	8.2	85.9
9	4	4.7	90.6
11	4	4.7	95.3
14	1	1.2	96.5

15	2	2.4	98.8
18	1	1.2	100.0
Total	85	100.0	

Fuente: Entrevista aplicada del 8 al 30 de agosto de 2011

### 2.2.5 Puestos en la UEEAFC

Los puestos de acuerdo al salario que ganan, en el caso de los 36 trabajadores de los otros pueblos se ubican en el salario a destajo y por día. En el caso de los trabajadores originarios de San Pedro el Alto, arriba del 50% de los empleados se sitúan en el salario a destajo, seguido por el 25% de salario por día. En cuanto al sueldo base, sólo se encuentran 2 empleados de otros pueblos, y 6 de San Pedro el Alto. Los puestos que cuentan con compensación son cargos designados por la Asamblea y no reciben un salario, si no únicamente un pago honorario y en este renglón se encuentran el 13%.

**Cuadro 22 Clasificación del trabajadores por su tipo de salario de la UEEAFC**

Tipo de salario	Originarios de San Pedro el Alto (n=85)			Originarios de otros pueblos (n=36)		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0 a destajo	47	55.3	55.3	12	33.3	33.3
1 por día	21	24.7	80.0	22	61.1	94.4
2 sueldo base	6	7.1	87.1	2	5.6	100.0
3 por compensación	11	12.9	100.0	0	.0	

En cuanto al nivel jerárquico que ocupan dentro la EFC, los originarios de san Pedro el Alto se distribuyen en un 20% en los niveles de auxiliares, jefes de área y directivos y el 80% restante en el nivel operativo. En contraste los originarios de otros pueblos se encuentran el 100% en el nivel operativo.

Lo que coinciden con los 19 puestos con los salarios por compensación y sueldo base de acuerdo a la descripción de la estructura organizacional (ver fig. 16 organigrama

de la UEEAFC). En el caso de los puestos a destajo y por día, la característica de la generación de empleo, es que si no hay suficiente trabajo, los que son originarios de san Pedro el Alto, se traspasan de un puesto a destajo a otro de salario por día para no dejar sin ingresos al trabajadores que en general es comunero. Y el personal de otras comunidades se suspenden sus labores hasta que aumente el trabajo y los vuelvan a llamar.

**Cuadro 23 Nivel del Puesto Actual de los empleados de la UEEAFC**

Originarios de San Pedro el Alto (n=85)				Originarios de otros pueblos (n=36)		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Operativo	65	76.5	76.5	36	100.0	100.0
auxiliar/encargado	13	15.3	91.8			
Jefe de área	6	7.1	98.8			
Directivo	1	1.2	100.0			

## 2.3 Análisis de las dimensiones del capital social de la UEEAFC

La confianza en el acceso a bienes colectivos; reciprocidad en la UEEAFC; cooperación; Participación en la toma de decisiones y determinación de sanciones y comunicación

### 2.3.1 Confianza en el acceso a bienes colectivos

Las normas colectivas que estimulan la reciprocidad, pueden ser fuente de beneficios y premios, como el prestigio y el acceso a los bienes colectivo. En cuanto a la reciprocidad se considera que el trabajo que realiza beneficia a la comunidad de San Pedro el Alto y si existe un aumento en beneficios indirectos por aumento de producción, las respuesta de los originarios de san Pedro se posiciona arriba de 60% en la escala de mucho.

**Cuadro 24 Dimensión de confianza en el acceso de bienes colectivos (UEEAFc)**

CONFIANZA EN ACCESO A BIENES COLECTIVOS	Escala	Originarios de San Pedro el Alto (n=85)			Originarios de otros pueblos (n=36)		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje ac	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
10. Considera que el trabajo que realiza beneficia a la comunidad							
	0 nada				2	5.6	5.6
	1 poco	9	10.6	10.6	10	27.8	33.3
	2 mucho	52	61.2	71.8	15	41.7	75.0
	3 bastante	24	28.2	100.0	9	25.0	100.0
11. ¿Considera que en la medida en que se incrementa la producción usted y su familia resultan beneficiados de forma indirecta?							
	0 nada	2	2.4	2.4	24	66.7	66.7
	1 poco	24	28.2	30.6	9	25.0	91.7
	2 mucho	51	60.0	90.6	2	5.6	97.2
	3 bastante	8	9.4	100.0	1	2.8	100.0

En el caso del personal que no es de San Pedro el Alto, considera en un 42% que su trabajo si contribuye al beneficio de la comunidad, mientras que el recibir beneficios por aumento de la producción el 66% opina que nada. Los originarios de san Pedro califican del 48% al 63% en mucho, los beneficios, recompensas y apoyo de los representantes que pueden tener de la UEEAFc.

Como elemento cognitivo del capital social , la valoración de los trabajadores de la UEEAFc que son originarios de San Pedro el Alto, sobre la percepción de la confianza al acceso de bienes colectivos y beneficios derivados de la producción, se encuentra determinada porque entre los trabajadores de los diferentes niveles hay comuneros que obtienen información directa de la Asamblea o han ocupado puestos por designación de Asamblea, y conocen de mejor manera la distribución de los beneficios al interior de la comunidad.

### 2.3.2 Reciprocidad en la UEEAFc

La opinión de los trabajadores originarios de San Pedro el Alto, se ubican arriba del 50% en la escala de mucho con respecto a la reciprocidad como un estímulo de la aplicación de las normas colectivas, lo que ubica a la reciprocidad según Durston (2000) como un principio rector de las relaciones institucionales formales e informales.

Mientras como se observa en cuadro 25, el personal de otros pueblos se ubican en casi el 30% distribuidos de manera proporcional en los niveles de nada, poco, mucho sobre los beneficios, recompensas y apoyo de los representantes que pueden tener de la UEEAFC. Resalta que el casi 42% opina que se siente apoyado en mucho dentro la UEEAFC.

**Cuadro 25 Dimensión de reciprocidad (UEEAFC)**

RECIPROCIDAD RELACIÓN A LA UEEAFC	Escala	Originarios de San Pedro el Alto (n=85)			Originarios de otros pueblos (n=36)		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
12. ¿Cómo calificaría los beneficios que le otorga la unidad (UEEAFC) por medio de las prestaciones?							
	<b>0 nada</b>	4	4.7	4.7	10	27.8	27.8
	<b>1 poco</b>	12	14.1	18.8	13	36.1	63.9
	<b>2 mucho</b>	54	63.5	82.4	11	30.6	94.4
	<b>3 bastante</b>	15	17.6	100.0	2	5.6	100.0
13. ¿Considera que la unidad (UEEAFC) recompensa su esfuerzo cuando realiza mejor su trabajo?							
	<b>0 nada</b>	13	15.3	15.3	12	33.3	33.3
	<b>1 poco</b>	17	20.0	35.3	12	33.3	66.7
	<b>2 mucho</b>	50	58.8	94.1	10	27.8	94.4
	<b>3 bastante</b>	5	5.9	100.0	2	5.6	100.0
15. ¿Considera que usted puede tener apoyo de los representantes de la unidad (UEEAFC) en caso de necesitarlo?							
	<b>0 nada</b>	5	5.9	5.9	11	30.6	30.6
	<b>1 poco</b>	15	17.6	23.5	13	36.1	66.7
	<b>2 mucho</b>	41	48.2	71.8	11	30.6	97.2
	<b>3 bastante</b>	24	28.2	100.0	1	2.8	100.0
20. ¿Usted se siente apoyado dentro de la unidad (UEEAFC)?							
	<b>0 nada</b>	1	1.2	1.2	5	13.9	13.9
	<b>1 poco</b>	10	11.8	12.9	12	33.3	47.2
	<b>2 mucho</b>	52	61.2	74.1	15	41.7	88.9
	<b>3 bastante</b>	22	25.9	100.0	4	11.1	100.0

Es importante resaltar que durante la aplicación de la entrevista y el traslado al campamento de la Cofradía, se constata que la comunidad cuenta con camiones de pasajeros y volteos para trasladar sin costo a los empleados de la UEEAFC desde las rancherías que conforman San Pedro el Alto, como en algunas poblaciones aledañas, por ejemplo San Vicente Lachixio, factor que puede motivar la diversidad de opiniones entre los que no son originarios de San Pedro el Alto.

### **2.3.3 Cooperación en la UEEAFC**

Se trata de una acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común (Durston, 2002). El ambiente de cooperación colectivo y su disposición de los originarios de San Pedro el Alto se ubican en casi un 60% en las preguntas de si existe un ambiente laboral que fomenta la cooperación, disposición al trabajo cooperativo, apoyar a sus compañeros y su percepción si los otros transmiten lo que han aprendido. Pero en la pregunta de si está dispuesto a participar en una emergencia sin horario, ni pago se reparte de manera proporcional en un 90% entre mucho y bastante.

En contraste, los de otras comunidades se ubican en un casi 30% entre nada y bastante con respecto al si existe un ambiente laboral que fomenta la cooperación. Casi el 50% se ubica en mucho con relación a la disposición del trabajo cooperativo y en la participación de una emergencia sin horario ni pago. En caso un 45% se ubica en mucho, para apoyar a sus compañeros y en su percepción de si los otros transmiten lo que han aprendido.

Cuadro 26 Dimensión de cooperación (UEEAFc)

COOPERACIÓN	Escala	Originarios de San Pedro el Alto (n=85)			Originarios de otros pueblos (n=36)		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
16. ¿Considera que existe un ambiente laboral que fomenta un ambiente cooperativo de trabajo?							
	0 nada	7	8.2	8.2	13	36.1	36.1
	1 poco	13	15.3	23.5	9	25.0	61.1
	2 mucho	49	57.6	81.2	10	27.8	88.9
	3 bastante	16	18.8	100.0	4	11.1	100.0
17. ¿Cuál sería su nivel de disposición al trabajo cooperativo?							
	0 nada	1	1.2	1.2	2	5.6	5.6
	1 poco	12	14.1	15.3	11	30.6	36.1
	2 mucho	53	62.4	77.6	19	52.8	88.9
	3 bastante	19	22.4	100.0	4	11.1	100.0
18. ¿Cuando se presenta alguna emergencia está dispuesto a participar sin horario ni pago para que se solucione el problema?							
	0 nada				4	11.1	11.1
	1 poco	8	9.4	9.4	11	30.6	41.7
	2 mucho	38	44.7	54.1	19	52.8	94.4
	3 bastante	39	45.9	100.0	2	5.6	100.0
19. ¿Está usted dispuesto a brindar apoyo a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan?							
	0 nada						
	1 poco	8	9.4	9.4	13	36.1	36.1
	2 mucho	50	58.8	68.2	16	44.4	80.6
	3 bastante	27	31.8	100.0	7	19.4	100.0
24. ¿Las personas que trabajan en la UEEAFc transmiten todo lo que han aprendido, a los compañeros de trabajo?							
	0 nada				4	11.1	11.1
	1 poco	17	20.0	20.0	11	30.6	41.7
	2 mucho	51	60.0	80.0	17	47.2	88.9
	3 bastante	17	20.0	100.0	4	11.1	100.0

Es importante recalcar que los que son comuneros se encuentran organizados e informados cómo operar cuando hay un incendio forestal, lo que no excluye el peligro al que se enfrentan cuando suceden este tipo de emergencia. Las personas mayores de 70 años que contestaban esta pregunta, relataron que en sus mejores tiempos

podían apoyar más y así lo hicieron. Ahora, por su edad no es posible apoyar al cien por ciento estas emergencias, aunque estarían dispuestos a hacerlo, están conscientes de las limitaciones de la edad, pero no por ello se limitan a apoyar y reconocer que son los más jóvenes a quienes les corresponde por su fortaleza apoyar en mayor medida este tipo y otro tipo de emergencias.

También es importante señalar que la naturaleza del trabajo que realizan requiere que prácticamente vivan en la zona de trabajo, sus labores inician el lunes al llegar al campamento de Cofradía para distribuirse en las zonas de aprovechamiento, en donde instalan sus carpas para dormir. El miércoles regresan al campamento para reportarse y regresar a sus casas para obtener más víveres, y así el jueves temprano ya se encuentran de nuevo en el campamento de la Cofradía para ir a sus zonas asignadas. El personal cuenta con transporte gratuito para ir y regresar, tanto a la comunidad de San Pedro el Alto, como las rancherías y algunos pueblos aledaños. Por lo que el cooperar en una emergencia, prácticamente es necesario, ya que es el lugar en donde permanecen toda la semana. El nivel que se determina en este rubro, se refiere a un trabajo extra que aún así están dispuestos a dar.

Por otro lado, los que no son originarios de San Pedro el Alto, también observan una mayor cooperación en las actividades, aun cuando no sea significativo que la UEEAFC fomenta esta cooperación. La cooperación la perciben desde la interrelación de los individuos en el grupo, ya que tiene que convivir durante la semana en el trabajo, desde dormir, comer y organizar los grupos de trabajo.

#### **2.3.4 Participación en la toma de decisiones y determinación de sanciones en la UEEAFC**

En el caso del personal entrevistado en San Pedro el Alto, la participación en la toma de decisiones importantes es del 44% que consideran que es mucho, en tanto que su participación en las sanciones es del 38% ubicado en mucho. Casi el 30% de los

entrevistado se ubican en ambas preguntas en poca su participación en toma de decisiones y en determinación de sanciones. Al contrario con los que no son originarios de San Pedro el Alto, que se ubica casi un 100% en nada su participación.

**Cuadro 27 Dimensión de toma de decisiones (UEEAF)**

Toma de decisiones de la UEEAF	Escala	Originarios de San Pedro el Alto (n=85)			Originarios de otros pueblos (n=36)		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje ac	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
9. Considera que puede participar en decisiones importantes para la unidad (UEEAF) en las reuniones de la asamblea general.							
	<b>0 nada</b>	8	9.4	9.4	35	97.2	97.2
	<b>1 poco</b>	33	38.8	48.2	1	2.8	100.0
	<b>2 mucho</b>	44	51.8	100.0	36	100.0	
14. Considera que se ha tomado en cuenta su opinión en la determinación de sanciones para los trabajadores de la unidad (UEEAF) cuando participa en las reuniones de la asamblea general.							
	<b>0 nada</b>	9	10.6	10.6	36	100.0	100.0
	<b>1 poco</b>	30	35.3	45.9			
	<b>2 mucho</b>	38	44.7	90.6			
	<b>3 bastante</b>	8	9.4	100.0			

La participación para la toma de decisiones para la UEEAF como para la determinación de sanciones, se centra en la participación en la Asamblea de Comuneros, ya que es ahí donde se toman tales decisiones. Sólo los comuneros tienen acceso a asistir, aunque los mayores de 60 ya no están obligados.

### 2.3.5 Comunicación en la UEEAF

Los originarios de san Pedro consideran que de un 40% a un 50% en mucho la comunicación sobre los excedentes económicos, compromisos y problemas de la UEEAF.

En contraste, se observa en el cuadro siguiente que los originarios de otros pueblos perciben de casi un 60% a un 80% que no tienen nada de información con respecto a los excedentes económicos, compromisos y problemas de la UEEAFC.

**Cuadro 28 Dimensión de la comunicación (UEEAFC)**

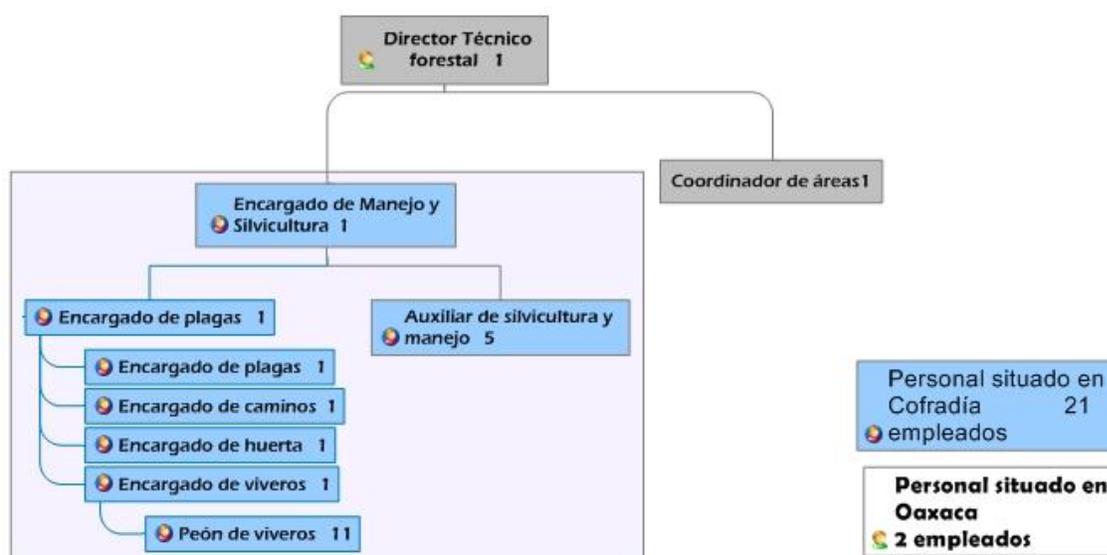
COMUNICACIÓN	Escala	Originarios de San Pedro el Alto (n=85)			Originarios de otros pueblos (n=36)		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
21. ¿Esta informado al respecto de los excedentes económicos que genera la empresa?							
	<b>0 nada</b>	6	7.1	7.1	30	83.3	83.3
	<b>1 poco</b>	15	17.6	24.7	3	8.3	91.7
	<b>2 mucho</b>	41	48.2	72.9	3	8.3	100.0
	<b>3 bastante</b>	23	27.1	100.0			
22. ¿La información que tiene como trabajador le sirve para analizar los compromisos de pedido que tiene la UEEAFC ?							
	<b>0 nada</b>	11	12.9	12.9	21	58.3	58.3
	<b>1 poco</b>	16	18.8	31.8	8	22.2	80.6
	<b>2 mucho</b>	34	40.0	71.8	7	19.4	100.0
	<b>3 bastante</b>	24	28.2	100.0			
23. ¿Conoce los problemas que enfrenta la UEEAFC?							
	<b>0 nada</b>	9	10.6	10.6	32	88.9	88.9
	<b>1 poco</b>	24	28.2	38.8	2	5.6	94.4
	<b>2 mucho</b>	42	49.4	88.2	2	5.6	100.0
	<b>3 bastante</b>	10	11.8	100.0			

Esta percepción de nuevo está relacionada con el ser comunero y pertenecer a la comunidad de San Pedro el Alto. Sin embargo resalta que un casi 20% de los comuneros asumen que no tienen información sobre los excedentes económicos, pedidos y problemas que enfrentan. Esto puede ser por diversos factores, como la edad, ya que los mayores de 60 años ya no están obligados a asistir a las Asambleas y representan un 9.4% (ver cuadro 11 edad) que se encuentran en ese rango de edad. La escolaridad, ya que se requiere de leer y escribir para entender los informes que presentan, y en muchas ocasiones los que no saben leer ni escribir (ver cuadro 12 escolaridad) no pueden ocupar ni cargos ni puestos de mayor rango, lo que limita su visión de las actividades de la UEEAFC.

### 3. Dirección Técnica

Cuenta con las autorizaciones necesarias vigentes para el desempeño de su actividad forestal, que se orienta a la extracción de madera en rollo y al procesamiento para la transformación en cuadros y muebles, otorgados por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), además de ser quien revisa los informes de aprovechamiento y demás documentos oficiales para la movilización de la madera. Asimismo, cuenta con su propia Dirección Técnica Forestal, en la cual labora un Forestal responsable que reúne todos los requisitos de ley para el ejercicio de sus funciones y cuenta con el Certificado de Inscripción al Registro Forestal Nacional integrado al Libro de Oaxaca. También se encuentra regido por el Instituto Nacional de Ecología quién es el que establece los criterios y normas para el Manejo del Medio Ambiente (Resumen Público de Certificación de Comunidad San Pedro el Alto, 2006).

Figura 18 Organigrama de la Dirección Técnica



Fuente: basado en UEEAFC

### 3.1 Estructura de la Dirección Técnica.

La dirección Técnica (ver fig.18) cuenta con un total de 23 empleados los que se encuentran distribuidos en Director Técnico y su coordinador de áreas que están ubicados en la oficina de Oaxaca. El personal encargado de Manejo y Silvicultura y sus Auxiliares, Encargado de Plagas, Encargado de camino, Encargado de huerta, Encargado de viveros y los peones, se encuentran en el campamento de Cofradía.

### 3.2 Características del empleado de la Dirección Técnica

Se entrevistaron a 21 empleados, lo que se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 19 son originarios de San Pedro el alto y 2 son de otros pueblos; Los 19 originarios de San Pedro el Alto, responden de manera positiva el ser comuneros, mientras los otros dos por su origen no pueden ejercer este derecho de ser comuneros. La edad en los originarios de San Pedro el Alto es de 16 a 30 años, mientras que los 2 trabajadores de otros pueblos se ubican en mayores de 60 años

**Cuadro 29 Edad de los empleados de Dirección Técnica**

Originarios de San Pedro el Alto (n=19)				Originarios de otros pueblos (n=2)		
Años	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 de 16 a 30	12	63.2	63.2	0	.0	.0
2 de 31 a 44	3	15.8	78.9	0	.0	.0
3 de 34 a 59	2	10.5	89.5	0	.0	.0
4 de 60 a 74	2	10.5	100.0	2	100.0	100.0

En la escolaridad los originarios de San Pedro el Alto, casi el 70% cuenta con primaria y secundaria, en el caso de otros pueblos hay 1 sin primaria y 1 con bachillerato. En este caso se omitió el dato de licenciatura para el análisis pero en esta unidad el único que cuenta con una carrera profesional es el Director Técnico, porque la formación de esta empresa se da a partir de requerimientos legales que debe cumplir en el manejo forestal, por lo que se requiere la validez de un especialista.

**Cuadro 30 Nivel de escolaridad de los empleados de Dirección Técnica**

Originarios de San Pedro el Alto (n=19)				Originarios de otros pueblos (n=2)			
Escolaridad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0	0 sin primaria	2	11	11	1	50	50
1	1 primaria	5	26.3	36.8	0	.0	.0
2	2 secundaria	9	47.4	84.2	0	.0	.0
3	3 bachillerato	2	11	95	1	50	100

Por lo tanto dentro del sistema de cargos, los de otro origen presentan 0 frecuencias en el cumplimiento de los cargos mientras que los de origen de san Pedro presentan una frecuencia del 47% en el número de cargos ocupados ubicados de 0 a 1.

**Cuadro 31 Número de cargos cumplidos los empleados de Dirección Técnica**

¿HA OCUPADO CARGOS EN LA COMUNIDAD? <sup>a</sup>			
No. de cargos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0	4	21.1	21.1
1	5	26.3	47.4
2	3	15.8	63.2
4	2	10.5	73.7
5	1	5.3	78.9
7	1	5.3	84.2
8	1	5.3	89.5
9	1	5.3	94.7
10	1	5.3	100.0
Total	19	100.0	

Los puestos son de acuerdo a la edad, debido a que los trabajadores de la Dirección Técnica no son mayores de 30 es posible que sólo ocupan los primeros cargos, cuando cumplan 40 años se espera que ya hayan cumplido por lo menos 4 cargos.

### 2.2.5 Puestos en la Dirección Técnica

El casi 90% de los empleados tanto de origen de San Pedro como de otros pueblos se ubican en nivel operativo y de auxiliar.

**Cuadro 32 Niveles de los puestos los empleados de Dirección Técnica**

Originarios de San Pedro el Alto (n=19)				Originarios de otros pueblos (n=2)		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Operativo	8	42.1	42.1	1	50.0	50.0
auxiliar/encargado	9	47.4	89.5	1	50.0	100.0
Jefe de área	1	5.3	94.7			
directivo	1	5.3	100.0			

El rubro anterior coinciden con el tipo de trabajador que tanto los entrevistados que son de San Pedro como los que son de otro pueblo se encuentran ubicado en el nivel 1 referente al pago por día y 2 el pago por sueldo base.

**Cuadro 33 Puesto por su tipo de pago los empleados de Dirección Técnica**

Originarios de San Pedro el Alto (n=19)				Originarios de otros pueblos (n=2)			
Tipo de salario		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0	a destajo	0	0	0	0	0	0
1	por día	14	73.7	73.7	1	50.0	50.0
2	sueldo base	5	26.3	100.0	1	50.0	100.0
3	por compensación	0	0	0	0	0	0

### 3.3 Análisis de las dimensiones del capital social de la Dirección Técnica.

### 3.3.1 Confianza en acceso a bienes colectivo

El 63 % de los empleados consideran que se toman en cuenta en mucho cuando hay toma de decisiones importantes, pero en la determinación de sanciones el 42% se ubica en mucho, mientras casi el 32% se ubica en nada. Esta percepción de los trabajadores tal vez, se deba a la edad, ya que para que pueda opinar deben tener experiencia en cargos y como se explicó anteriormente casi la mitad ha logrado se encontró entre 0 y 1 cargo ocupado.

**Cuadro 34 Dimensión de confianza en acceso a bienes colectivo. (Dirección Técnica)**

CONFIANZA EN ACCESO A BIENES COLECTIVOS	Escala	Originarios de San Pedro el Alto (n=19)			Originarios de otros pueblos (n=2)		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje ac	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
10. Considera que el trabajo que realiza beneficia a la comunidad	0 nada	0	0.0	0.0	0	.0	.0
	1 poco	3	15.8	15.8	1	50.0	50.0
	2 mucho	6	31.6	47.4	0	0	0
	3 bastante	10	52.6	100.0	1	50.0	100.0
11. ¿Considera que en la medida en que se incrementa la producción usted y su familia resultan beneficiados de forma indirecta?	0 nada	3	15.8	15.8	2	100.0	100.0
	1 poco	2	10.5	26.3			
	2 mucho	11	57.9	84.2			
	3 bastante	3	15.8	100.0			

### 3.3.2 Reciprocidad en la Dirección Técnica

Los trabajadores de San Pedro consideran en un rango del casi 60 al 80% en mucho los beneficios que le otorga la unidad, el obtener apoyo de los representantes de la Unidad y sentirse apoyados dentro de la unidad. Mientras que la percepción de los trabajadores que no son de San Pedro, son diversas en las diferentes preguntas como se puede observar en el siguiente cuadro 36, tal vez se deba a que uno de los empleados que trabaja en la Dirección Técnica como el coordinador de áreas, ya lleva varios años trabajando y expreso en el momento de la entrevista que para él ha sido un trabajo que le ha dado sustento a su familia.

**Cuadro 35 Dimensión de reciprocidad (Dirección Técnica)**

RECIPROCIDAD RELACIÓN	Escala	Originarios de San Pedro el Alto (n=19)			Originarios de otros pueblos (n=2)		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
12. ¿Cómo calificaría los beneficios que le otorga la unidad (UEEAF) por medio de las prestaciones?							
	<b>0 nada</b>	1	5.3	5.3	0	.0	.0
	<b>1 poco</b>	2	10.5	15.8	1	50.0	100.0
	<b>2 mucho</b>	10	52.6	68.4	0	.0	.0
	<b>3 bastante</b>	6	31.6	100.0	1	50.0	50.0
13. ¿Considera que la unidad (UEEAF) recompensa su esfuerzo cuando realiza mejor su trabajo?							
	<b>0 nada</b>	6	31.6	31.6	1	50.0	50.0
	<b>1 poco</b>	6	31.6	63.2	1	50.0	100.0
	<b>2 mucho</b>	5	26.3	89.5	0	.0	.0
	<b>3 bastante</b>	2	10.5	100.0	0	.0	.0
15. ¿Considera que usted puede tener apoyo de los representantes de la unidad (UEEAF) en caso de necesitarlo?							
	<b>0 nada</b>	0	0.0	0.0	1	50.0	50.0
	<b>1 poco</b>	2	10.5	10.5	0	.0	.0
	<b>2 mucho</b>	15	78.9	89.5	1	50.0	100.0
	<b>3 bastante</b>	2	10.5	100.0	0	.0	.0
20. ¿Usted se siente apoyado dentro de la unidad (UEEAF)?							
	<b>0 nada</b>	0	0.0	0.0	0	.0	.0
	<b>1 poco</b>	2	10.5	10.5	0	.0	.0
	<b>2 mucho</b>	13	68.4	78.9	0	.0	.0
	<b>3 bastante</b>	4	21.1	100.0	2	100.0	100.0

### 3.3.3 Cooperación en la Dirección Técnica.

En un 80% los originarios de San Pedro califican en la escala de mucho que existe un ambiente laboral de cooperación y que tienen la disposición para cooperar. Arriba del 60% opinan que está dispuesto a brindar apoyo y que los compañeros han transmitido lo que han aprendido en el nivel de mucho. En el caso de participar en emergencias se presenta en un 50% tanto el nivel de mucho como bastante.

Cuadro 36 Dimensión de cooperación (Dirección Técnica)

COOPERACIÓN	Escala	Originarios de San Pedro el Alto (n=85)			Originarios de otros pueblos (n=36)		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
16. ¿Considera que existe un ambiente laboral que fomenta un ambiente cooperativo de trabajo?							
	0 nada				0	.0	.0
	1 poco	1	5.3	5.3	0	.0	.0
	2 mucho	15	78.9	84.2	1	50.0	50.0
	3 bastante	3	15.8	100.0	1	50.0	100.0
17. ¿Cuál sería su nivel de disposición al trabajo cooperativo?							
	0 nada				0	.0	.0
	1 poco	1	5.3	5.3	0	.0	.0
	2 mucho	15	78.9	84.2	1	50.0	50.0
	3 bastante	3	15.8	100.0	1	50.0	100.0
18. ¿Cuando se presenta alguna emergencia está dispuesto a participar sin horario ni pago para que se solucione el problema?							
	0 nada				0	.0	.0
	1 poco				0	.0	.0
	2 mucho	9	47.4	47.4	1	50.0	50.0
	3 bastante	10	52.6	100.0	1	50.0	100.0
19. ¿Está usted dispuesto a brindar apoyo a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan?							
	0 nada				0	.0	.0
	1 poco	1	5.3	5.3	0	.0	.0
	2 mucho	12	63.2	68.4	1	50.0	50.0
	3 bastante	6	31.6	100.0	1	50.0	100.0
24. ¿Las personas que trabajan en la UEEAFC transmiten todo lo que han aprendido, a los compañeros de trabajo?							
	0 nada				0	.0	.0
	1 poco	2	10.5	10.5	0	.0	.0
	2 mucho	13	68.4	78.9	1	50.0	50.0
	3 bastante	4	21.1	100.0	1	50.0	100.0

### 3.3.4 Participación en la toma de decisiones y determinación de sanciones en la Dirección Técnica

Los trabajadores originarios de San Pedro consideran que su trabajo beneficia a la comunidad, en la escala de bastante en un casi 53% y en un 32% en un nivel de mucho. Los trabajadores que no son de San Pedro, se ubican en el nivel de poco y bastante.

En la siguiente pregunta sobre si le beneficia indirectamente al incrementarse la producción, casi el 60% de los originarios de San Pedro opinó que mucho, en contraste con un 0 de los trabajadores que son originarios de otras poblaciones

**Cuadro 37 Dimensión de participación (Dirección Técnica)**

Toma de decisiones de la UEEA	Originarios de San Pedro el Alto (n=19)			Originarios de otros pueblos (n=2)			
	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje ac	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
9. Considera que puede participar en decisiones importantes para la unidad (UEEAFC) en las reuniones de la asamblea general.							
	<b>0 nada</b>	3	15.8	15.8	2	100.0	100.0
	<b>1 poco</b>	3	15.8	31.6			
	<b>2 mucho</b>	12	63.2	94.7			
	<b>3 bastante</b>	1	5.3	100.0			
14. Considera que se ha tomado en cuenta su opinión en la determinación de sanciones para los trabajadores de la unidad (UEEAFC) cuando participa en las reuniones de la asamblea general.							
	<b>0 nada</b>	6	31.6	31.6	2	100.0	100.0
	<b>1 poco</b>	4	21.1	52.6			
	<b>2 mucho</b>	8	42.1	94.7			
	<b>3 bastante</b>	1	5.3	100.0			

### 3.3.5 Comunicación en la Dirección Técnica

Los trabajadores originarios de San Pedro el Alto representan un porcentaje mayor del 50, que conoce de los excedentes y problemas de la empresa. Mientras que el conocimiento de los compromisos de pedido que tiene la empresas, se reparte la opinión en un casi 30% de poco a bastante en el conocimiento de ese rubro. En el caso de los que no son de la población, presentan que no saben nada excepto en los problemas que enfrenta la unidad se reparte en 1 con un nivel de poco y 1 con un nivel de bastante, que es muy posible que se trate del Coordinador de Áreas.

Cuadro 38 Dimensión de Comunicación (Dirección Técnica)

COMUNICACIÓN	Originarios de San Pedro el Alto (n=19)				Originarios de otros pueblos (n=2)		
	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
21. ¿Esta informado al respecto de los excedentes económicos que genera la empresa?							
	<b>0 nada</b>	2	10.5	10.5	0	.0	.0
	<b>1 poco</b>	2	10.5	21.1	0	.0	.0
	<b>2 mucho</b>	11	57.9	78.9	0	.0	.0
	<b>3 bastante</b>	4	21.1	100.0	0	.0	.0
22. ¿La información que tiene como trabajador le sirve para analizar los compromisos de pedido que tiene la UEEAFC ?							
	<b>0 nada</b>	2	10.5	10.5	0	.0	.0
	<b>1 poco</b>	6	31.6	42.1	0	.0	.0
	<b>2 mucho</b>	5	26.3	68.4	0	.0	.0
	<b>3 bastante</b>	6	31.6	100.0	0	.0	.0
23. ¿Conoce los problemas que enfrenta la UEEAFC?							
	<b>0 nada</b>	1	5.3	5.3	0	.0	.0
	<b>1 poco</b>	5	26.3	31.6	1	50.0	100.0
	<b>2 mucho</b>	10	52.6	84.2	0	.0	.0
	<b>3 bastante</b>	3	15.8	100.0	1	50.0	50.0

#### 4. Análisis estadístico

Los resultados del ACM mostraron las variables de mayor valor descriptivo y su contribución a la variación, las cuales se encuentran entre las dimensiones 1 y 12 que explican el 82.12 % de las variaciones.

Resumen del modelo					
Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada		Explicada	Acumulada
		Total (Autovalores)	Inercia		
1	.903	6.792	.377	16.39	16.39
2	.831	4.652	.258	11.23	27.62
3	.714	3.068	.170	7.40	35.02
4	.687	2.848	.158	6.87	41.89
5	.646	2.564	.142	6.19	48.08
6	.623	2.427	.135	5.86	53.94
7	.590	2.259	.126	5.45	59.39
8	.557	2.110	.117	5.09	64.48
9	.519	1.960	.109	4.73	69.22
10	.508	1.923	.107	4.64	73.86
11	.448	1.735	.096	4.19	78.04
12	.432	1.688	.094	4.07	82.12
13	.404	1.618	.090	3.91	86.02
14	.371	1.539	.085	3.71	89.73
15	.350	1.493	.083	3.60	93.34
16	.293	1.383	.077	3.34	96.68
17	.288	1.374	.076	3.32	99.99
Total		41.432	2.302	99.99	199.98
Media	.624 <sup>a</sup>	2.437	.135	5.88	205.86

a. El Alfa de Cronbach Promedio está basado en los autovalores promedio.

A partir del análisis del ACM, se realizó una correlación por medio del método de Spearman, las 15 de las 23 variables que resultaron de mayor valor descriptivo a la función de la EFC de san Pedro el alto y son las que deben ser fortalecidas en los análisis de este tipo de estudio para precisar su aportación al funcionamiento de la EFC entre las cuales se encuentran: COMUNEROACT, TOTALSC, ESC, EDAD, PTUEAF, TDEC9, TDEC14, ACBI11, REC12, REC13, COM21, COM22, COM23, COP18 y COP19 (ver cuadro 39)

**Cuadro 39 Análisis de correspondencia múltiple de las 15 variables en 121 observaciones**

	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	Dimensión 5	Dimensión 6	Dimensión 7	Dimensión 8	Dimensión 9	Dimensión 10
1 COMUNEROACT	1.138 (0.745 <sup>**</sup> )	0.053 (0.246 <sup>**</sup> )	0.176 (-0.292 <sup>**</sup> )	0.028 (-0.081)	0.148 (-0.250 <sup>**</sup> )	0.114 (0.302 <sup>**</sup> )	0.027 (-0.181 <sup>**</sup> )	0.030 (-0.169)	0.016 (0.097)	0.007 (-0.071)
2 TOTALSC	0.177 (-0.499 <sup>**</sup> )	0.342 (-0.156)	0.464 (0.598 <sup>**</sup> )	0.489 (-0.103)	0.268 (0.165)	0.486 (-0.152)	0.379 (0.406 <sup>**</sup> )	0.370 (0.093)	0.403 (-0.235 <sup>**</sup> )	0.441 (0.083)
3 ESC	0.093 (-0.429 <sup>**</sup> )	0.066 (0.0461)	0.115 (-0.348 <sup>**</sup> )	0.436 (0.352 <sup>**</sup> )	0.089 (0.173)	0.287 (0.123)	0.157 (-0.349 <sup>**</sup> )	0.122 (0.120)	0.215 (-0.046)	0.061 (0.306 <sup>**</sup> )
4 EDAD	0.331 (0.247 <sup>**</sup> )	0.093 (0.0451)	0.565 (0.661 <sup>**</sup> )	0.376 (-0.257 <sup>**</sup> )	0.149 (-0.182 <sup>**</sup> )	0.197 (-0.020)	0.298 (0.602 <sup>**</sup> )	0.377 (-0.220 <sup>**</sup> )	0.472 (-0.135)	0.094 (-0.170)
5 PTUEAF	0.081 (-0.330 <sup>**</sup> )	0.197 (-0.050)	0.079 (0.338 <sup>**</sup> )	0.238 (-0.207 <sup>**</sup> )	0.022 (0.037)	0.205 (0.188 <sup>**</sup> )	0.146 (0.249 <sup>**</sup> )	0.085 (0.050)	0.20 (-0.040)	0.353 (0.177)
6 TDEC9	0.136 (-0.636 <sup>**</sup> )	0.017 (-0.122)	0.670 (0.149)	0.244 (0.158)	0.336 (-0.003)	0.018 (-0.180 <sup>**</sup> )	0.438 (0.154)	0.215 (0.132)	0.172 (-0.129)	0.192 (-0.062)
7 TDEC14	0.168 (-0.673 <sup>**</sup> )	0.201 (-0.116)	0.165 (0.117)	0.107 (0.188 <sup>**</sup> )	0.173 (0.124)	0.092 (-0.349 <sup>**</sup> )	0.014 (0.082)	0.170 (-0.025)	0.049 (-0.016)	0.057 (0.053)
8 ACBI11	0.321 (-0.660 <sup>**</sup> )	0.377 (-0.192 <sup>**</sup> )	0.011 (0.169)	0.122 (-0.0140)	0.091 (-0.004)	0.089 (-0.373 <sup>**</sup> )	0.183 (-0.104)	0.057 (0.064)	0.045 (-0.035)	0.139 (-0.087)
9 REC12	0.502 (-0.627 <sup>**</sup> )	0.347 (-0.094)	0.092 (0.128)	0.009 (-0.101)	0.194 (-0.215 <sup>**</sup> )	0.142 (0.080)	0.084 (-0.079)	0.017 (0.096)	0.051 (-0.141)	0.133 (0.270 <sup>**</sup> )
10 REC13	0.250 (-0.450 <sup>**</sup> )	0.436 (-0.074)	0.183 (0.179 <sup>**</sup> )	0.238 (-0.231 <sup>**</sup> )	0.244 (-0.208 <sup>**</sup> )	0.090 (-0.008)	0.306 (-0.280 <sup>**</sup> )	0.068 (0.137)	0.075 (0.072)	0.059 (-0.076)
11 COM21	0.290 (-0.799 <sup>**</sup> )	0.502 (-0.077)	0.021 (0.212 <sup>**</sup> )	0.042 (-0.013)	0.229 (0.061)	0.012 (-0.100)	0.015 (0.047)	0.014 (-0.051)	0.005 (-0.047)	0.104 (0.174)
12 COM22	0.349 (-0.638 <sup>**</sup> )	0.344 (-0.035)	0.030 (0.273 <sup>**</sup> )	0.019 (0.056)	0.228 (-0.017)	0.057 (-0.169)	0.012 (-0.009)	0.308 (0.122)	0.017 (0.081)	0.068 (0.203 <sup>**</sup> )
13 COM23	0.161 (-0.701 <sup>**</sup> )	0.270 (-0.153)	0.060 (0.119)	0.145 (0.181 <sup>**</sup> )	0.009 (0.107)	0.025 (-0.133)	0.066 (0.021)	0.023 (-0.034)	0.116 (-0.102)	0.020 (0.091)
14 COP18	0.854 (-0.710 <sup>**</sup> )	0.219 (0.069)	0.111 (-0.066)	0.117 (-0.167)	0.059 (0.100)	0.371 (-0.106)	0.026 (0.014)	0.295 (-0.077)	0.038 (0.037)	0.063 (-0.169)
15 COP19	0.785 (-0.560 <sup>**</sup> )	0.370 (0.193 <sup>**</sup> )	0.286 (-0.390 <sup>**</sup> )	0.044 (-0.093)	0.258 (0.153)	0.220 (-0.129)	0.093 (0.141)	0.020 (-0.097)	0.234 (0.062)	0.56 (-206 <sup>**</sup> )

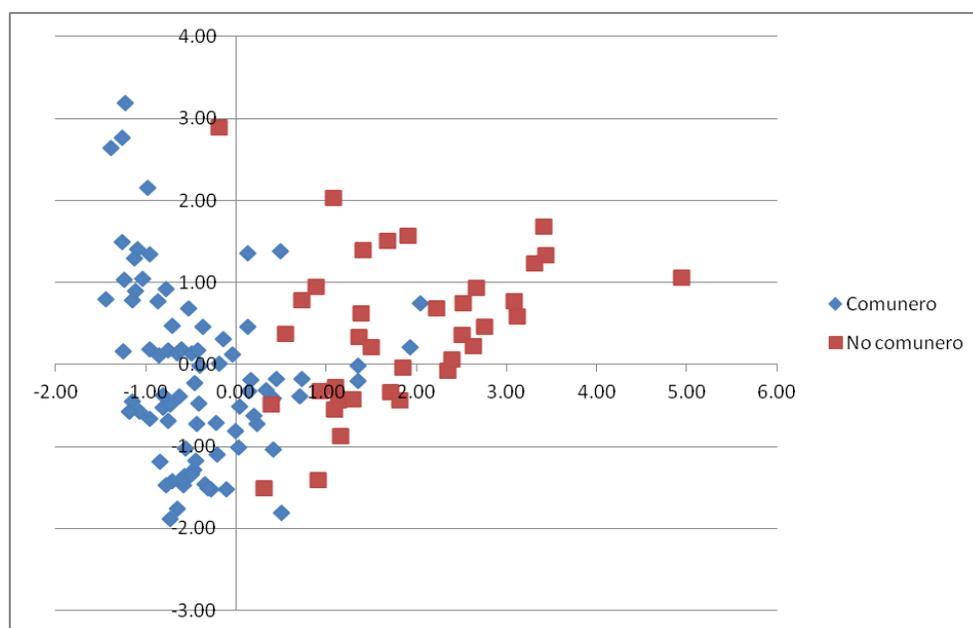
\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). \* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

COMUNEROACT: Si es comunero o no; TOTALSC: Número de cargos; ESC: escolaridad; EDAD; PTUEAF: puesto actual en la UEEAFC; TDEC9: participación en decisiones importantes; TDEC14: Toma de decisiones importantes; ACBI11:

Acceso a bienes; REC12: beneficios que otorga la unidad; REC13: la unidad compensa el esfuerzo; COM 21: Información acerca de los excedentes; COM22: información sobre los pedidos que debe cumplir la EFC; COM23: problemas que enfrentan; COP18: cooperación en una emergencia; COP19: brindar apoyo a los compañeros

La representación gráfica de la dispersión de las 15 variables (fig.19) en función del primer eje de dimensiones 1 (cuadro 39), demuestra que los encuestados presenta cierta homogeneidad al ser comuneros que los que no son comuneros, ya que muestran pocas diferencias sustantivas. Es importante recalcar que las variables que muestran más en la dimensión positiva son COMACT (0.745); EDAD (0.247), en comparación con la dimensión negativa que son las variables COM21 (-0.799); COP18 (-0.710); COM23 (-0.701); TDEC14 (-0.673); ACB11 (-0.660) entre los más representativos.

**Figura 19 Gráfica de dispersión**



De las 15 variables (cuadro 39) se pueden observar con más representativas a 11 variables: COMUNEROACT, TOTALSC, ESC, EDAD, PTUEAF, TDEC14, ACBI11, REC12, REC13, COM22, COP19. La relación de ser comunero activo, la edad y estar en el sistema de cargo recalca la importancia de enrolarse en el sistema ya que esto genera una visión de las actividades que se realizan a nivel de comunidad como de la

empresa misma fortalece la estructura y el capital social de redes, así como el capital social macro en el que se comparte valores y normas comunitarios; la escolaridad, el puesto que desempeñan, la determinación de la toma de decisiones importantes, el acceso a bienes, son elementos que cobran importancia en el enfoque cognitivo del capital social ya que fortalece la confianza reiterada en los otros y la comunicación, se crea una visión más acertada del funcionamiento y el refuerzo de las reglas, del sistema mismo. En cuanto a los beneficios que otorgan la unidad, la información sobre los pedidos, la recompensa por parte de la unidad y el brindar apoyo a sus compañeros promueve una mejor cooperación ya que promueve el logro de objetivos colectivos.

## **5. Instituciones y organizaciones**

### **5.1 El Sistema de cargos**

La participación del ciudadano en asuntos públicos en San Pedro el alto, es obligatorio, a partir de que es comunero o comunera. De acuerdo a los estatutos comunales y la ley Agraria, los comuneros activos son originarios de San Pedro el Alto y los que se encuentran registrados en el Registro Nacional Agrario (RAN). Por lo que a partir de los 18 años deben enlistarse en el municipio y cumplir con los cargos designados por la Asamblea.

Este sistema se formaliza en base al art. 15 de la Ley Agraria en el que se establece que los avecindados adquieren derechos siempre y cuando cumplan con los requisitos que se establezca en cada ejido.

Asimismo se basa en las disposiciones del art.125 y el estatuto comunal las funciones de los diferentes cargos. Los cargos que forman parte de la autoridad agraria son: El

comisariado de Bienes Comunales, el Consejo de Vigilancia, Comisión Revisora y el Consejo Consultivo.

Los cargos que apoyan la UEEAFC representan una institución formal el cual se encuentra establecido dentro del estatuto comunal que se basa en la Ley Agraria en su artículo 10 que establece:

Los ejidos operan de acuerdo con su reglamento interno, sin más limitaciones en sus actividades que las que dispone la ley. Su reglamento se inscribirá en el Registro Agrario Nacional, y deberá contener las bases generales para la organización económica y social del ejido que se adopten libremente, los requisitos para admitir nuevos ejidatarios, las reglas para el aprovechamiento de las tierras de uso común, así como las demás disposiciones que conforme a esta ley deban ser incluidas en el reglamento y las demás que cada ejido considere pertinentes.

### **5.1.1 Estructura del Sistema de Cargos**

El estatuto comunal como institución formal regula las actividades socioeconómicas y el resguardo de los bienes al interior de la comunidad, tiene como propósito general:

Normar la vida interna de la comunidad fortaleciendo alternativas de desarrollo socio-cultural y económico de los comuneros por medio de reglas, derechos, obligaciones y mecanismos de organización interna, emanados de los usos y costumbres propios de la comunidad...Ley Agraria y demás leyes reglamentarias... (Comunidad de San Pedro el Alto, 2007)

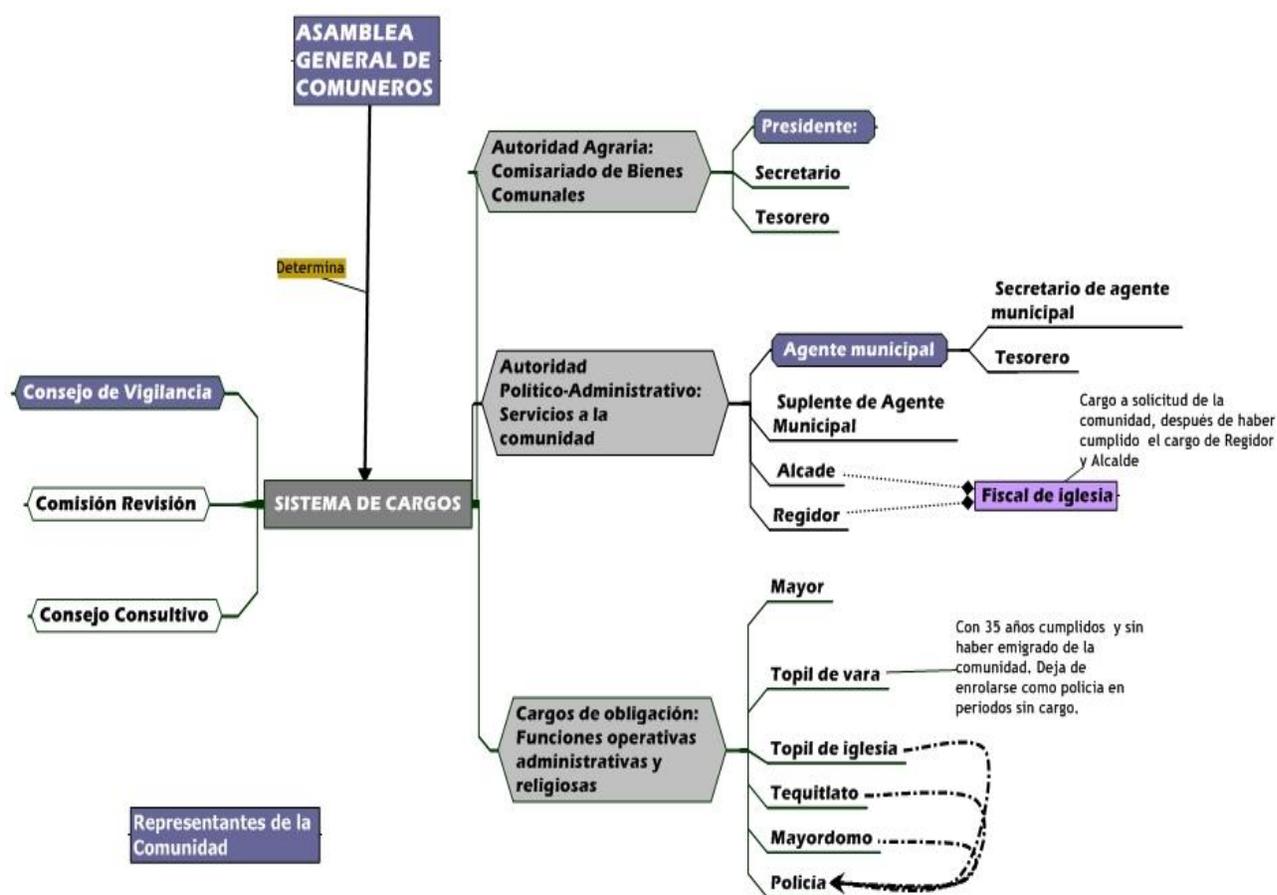
Los estatutos comunales determinan tanto los límites geográficos como la normatividad para el acceso, uso y conservación de los bosques, así como el comportamiento que las personas deben guardar para pertenecer al esquema comunal (Comunidad de San Pedro el Alto, 2007).

De acuerdo a lo anterior, las instituciones formales en las cuales se basa la UEEAFC reconocen el derecho de la comunidad y de sus usos y costumbres para el

establecimiento de reglas, derechos y obligaciones, lo que constituye la superación de dilemas de la acción colectiva y supera el oportunismo.

De acuerdo a las entrevistas semiestructuradas realizadas el 21 de julio de 2011 la estructura del sistema de cargos se encuentra jerarquizada de acuerdo al tipo de cargos, a la edad y a la disposición que se haya mostrado en cargos anteriores. Los ámbitos en el que se designa al comunero (ver Fig.20)

Figura 20 Sistema de Cargos



Fuente: Elaboración propia basada en Garibay, 2008 y cuestionarios a personas claves el 21 de julio de 2011 y entrevistas personales con autoridades agrarias

Como lo explica (Garibay, 2008) hay cargos de obligación que la asamblea designa a los comuneros que tienen que cumplir en un periodo de uno a tres años, estos cargos tienen una función administrativa y religiosa, y requieren de disposición de tiempo

para cumplirlos como son policía, mayordomo, tequitlato, topil de iglesia, topil de vara y mayor (ver fig. 21). Todos los comuneros que no se encuentran cumpliendo un cargo y no se encuentra en periodo de descanso, deben enrolarse de policías, excepto cuando el comunero ha cumplido 35 años y no ha emigrado de la comunidad, al ocupar el cargo de topil de vara ya no es necesario que se enrole como policía.

En el caso de la autoridad política-administrativa su función al interior de la comunidad es el mantenimiento general del orden público, prever servicios, recaudar impuestos, apoyar a las autoridades comunales y organizar los cargos por obligación entre los habitantes (Garibay, 2002; Comunidad de San Pedro el Alto, 2007). Los cargos que son parte de esta autoridad se eligen por boleta que se distribuye entre los comuneros previo a la asamblea en donde se realiza el conteo. La boleta incluye Agente Municipal, suplente de Agente Municipal Alcalde único y dos suplentes, cuatro Regidores. En el caso del Secretario del Agente en la misma asamblea se determina quién ocupará esos puesto entre los candidatos a Tequitlato. El caso de la elección del Tesorero es a solicitud del Agente en la primera asamblea que convoque esta autoridad. Los cargos politico-administrativos que son forzosos de cumplir son Regidor y Alcalde. Una vez cumplido esos cargos, se puede ocupar el de Fiscal de Iglesia, que es un cargo religioso. Éste es el último cargo que un comunero está obligado a ocupar (Entrevista con el Comisariado de Bienes comunales el 22 de marzo de 2011).

Dentro del sistema de cargos de obligación, político-administrativo y religioso que debe cumplir un comunero hay, en algunos casos, un número de lugares disponibles para tales cargos como se muestra en el cuadro siguiente (cuadro 15)

**Cuadro 40 Cantidad de personas por cargo que un comunero debe cumplir**

	No. Personas	Cargo
<b>Cargo religioso</b>	3	Fiscal de Iglesia
<b>Cargos Politico-Administrativo</b>	3	Alcalde único y suplentes
	4	Regidor
	5	Mayor
<b>cargos de obligación</b>	5	Topil de Vara
	8	Topil de Iglesia
	8	Tequitlato
	10 o más	Mayordomo
	80 o mas	Policía

El art. 22 de la Ley Agraria, reconoce como la máxima autoridad a la Asamblea de Comuneros, el Comisariado Ejidal (Presidente y secretario) y el Consejo de Vigilancia. Dentro del estatuto comunal se establece las funciones que se coordinará con el Agente Municipal. Los cargos dentro del Comisariado de bienes comunales y el consejo de vigilancia, son cargos que también una vez elegidos por la Asamblea, no pueden retractarse. Estos cargos junto con la comisión revisora, se trasladan a las oficinas de la ciudad de Oaxaca, por lo que las personas en estos cargos reciben una compensación, ya que no pueden desarrollar otras actividades.

## 5.2 Redes de la EFC de San Pedro y el sistema de cargos

La interrelación entre los sistemas de cargos y puestos de la UEEAFC (fig. 21) se encuentra determinada de la siguiente manera:

### ❖ Jefe de finanzas

Reporta cada 6 meses a la Asamblea de Comuneros y mantiene comunicación con Presidente de Bienes Comunales y el Consejo de Vigilancia

#### ○ Auxiliares de Finanzas

Mantienen comunicación el Consejo de Vigilancia

❖ Jefe De Monte

Realiza el registro de asistencia, inasistencia y permisos de todos los trabajadores ubicados en Cofradía

Supervisa el trabajo que se realiza en el monte de corte hasta carga.

○ Auxliar de Jefe de Monte Primero

Vigilar y cotejar el volumen del rodal con los de Dirección Técnica

○ Auxliar de jefe de monte segundo

Reportar los problemas de obediencia al Jefe de Monte.

Apoyar en ausencia del jefe de monte

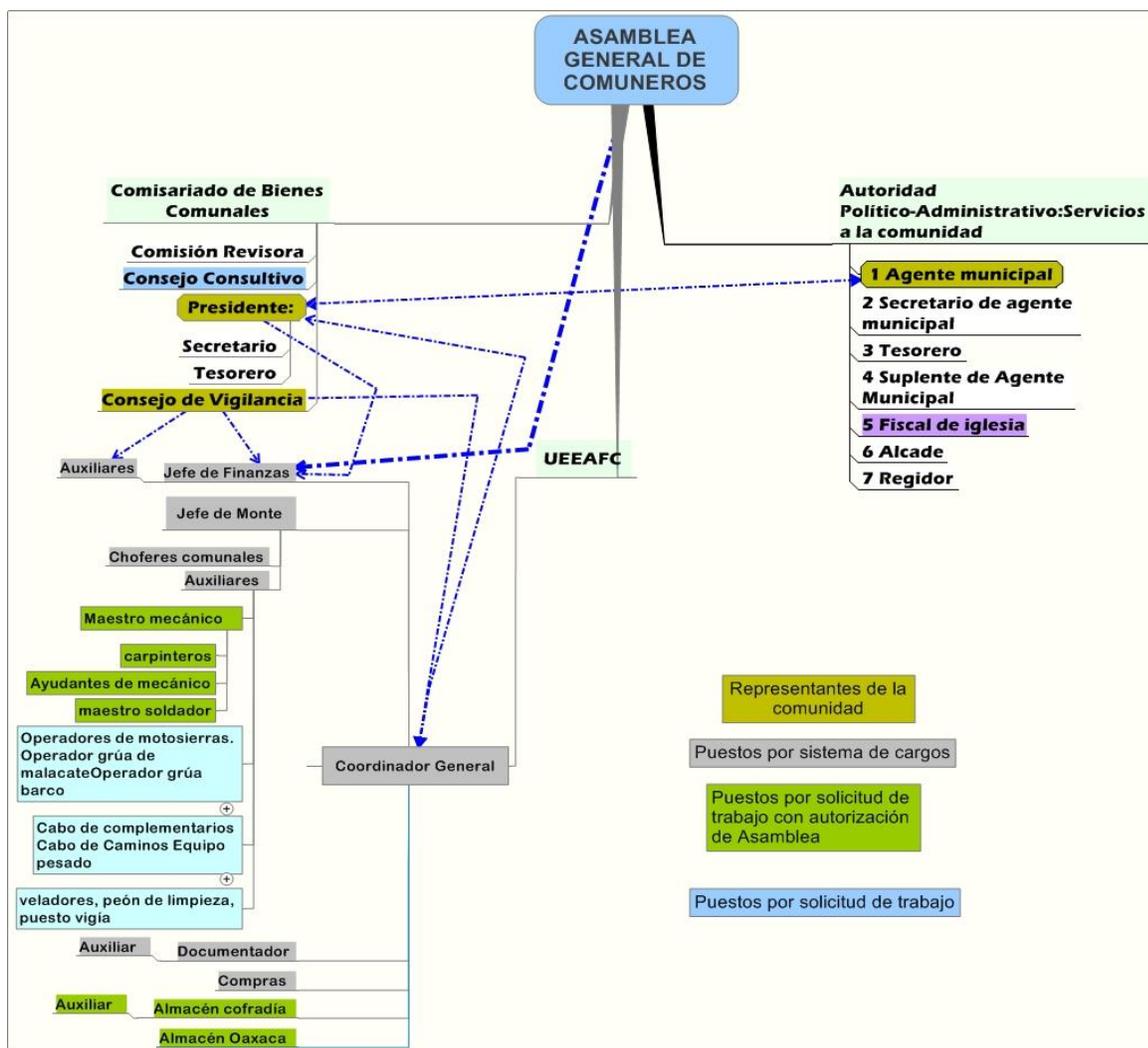
❖ Documentador

Entrega el informe y reporta a Coordinador y Consejo de Vigilancia

❖ Auxiliar de documentador

Apoya en llevar refacciones a las grúas o algún lugar que los envié al jefe de monte, cargar combustible

Figura 21 Relaciones del sistema de cargos y la UEEAFC



Fuente: Elaboración propia basada en Garibay, 2008, organigrama de la UEEAFC y en los cuestionarios a personas claves el 21 de julio de 2011 y entrevistas personales con autoridades agrarias

## Capítulo 5

---

# Conclusión y discusión

## 1. Discusión

Aun cuando se reconozcan la contribución al desarrollo económico y social del capital social en el nivel local, éste no ha permeado en un ámbito más amplio en la vida nacional, ya que al haber intervención de autoridades de mayor rango, se enfrentan a otros problemas dentro de estas redes como son la corrupción e ineficiencia de los gobiernos. Por lo que el sistema local presentado en la comunidad de San Pedro, el Alto, representa una opción local de control de sus actividades productivas, en donde la rendición de cuentas y el monitoreo por parte de los comuneros que se mueven en todos los niveles tanto de la empresa como del sistema de cargos, permite que haya confianza en las instituciones y organizaciones relacionadas con un alcance comunitario.

La existencia de redes y de instituciones no significa que exista capital social. Por lo que profundizar en el análisis del capital social que se gestan en la UEEAFC a partir del estudio de la estructura no son suficientes, se requiere de la historia, antropología, para lograr una mejor comprensión de la estructura indígena. Los valores comunitarios, influyen en el comportamiento de las instituciones y de las organizaciones, por tal motivo los trabajadores de la unidad, fortalecen su visión comunitaria al integrar el elemento trabajo, riesgos y beneficios en su dinámica social.

Hay estudios enfocados a la productividad que han criticado esta forma de organización comunitaria ya que no genera eficiencia, sin embargo es gracias a esta colectividad que no se ha fragmentado la comunidad que podría provocar pugnas de autoridad, responsabilidad e inclusive de propiedad y acceso a beneficios. Aunado a este enfoque el desarrollo técnico de las personas dentro de la UEEAFC, se da por la necesidad de desarrollar una actividad que se encuentra en la misma comunidad y es parte de su vida, a diferencia de prepararse para buscar un trabajo. Este elemento de

desarrollo de capacidades es obligatorio al ocupar los puestos, ya que tienen tres meses para prepararse, en caso de no lograrlo va de por medio su prestigio. Entonces, el trabajo tiene que lograrse, no es un enfoque atomizado de funciones de manera integral en una cadena de producción, sino un todo funcionando para lograr objetivos que generen prestigio social y laboral para avanzar en el sistema de cargos y acceder a los cargos superiores.

## 5.2 Conclusiones

Desde los cuestionamientos expuestos en el presente estudio, de cómo operan las EFC y cuáles son elementos del capital social que tienen una relación con el fenómeno de la EFC en San Pedro el Alto, Zimatlán. Se describen tanto la estructura operativa-funcional de la empresa y los elementos del capital social de la Empresa Forestal Comunitaria de San Pedro el Alto en relación a la confianza, reciprocidad, comunicación y cooperación por medio de los diversos autores entre los más reconocidos Bray y Garibay. Ambos describen la estructura funcional de la EFC, Bray et al (2004) desde el capital social estructural y Garibay (2007; 2008) desde la explicación de la estructura comunitaria que sostiene una empresa. La incursión de este estudio corroboró lo que estos autores exponen desde la perspectiva de los involucrados, reafirmando así la estructura de la empresa entremezclada con las instituciones y organizaciones de la comunidad. Desde el análisis y la evaluación de los elementos de mayor importancia del capital social que se relacionan con la organización de la EFC, se logra determinar que la dinámica del sistema de cargos, tiene un peso relevante en las dimensiones de capital social estudiadas tanto de estructura como cognitivo. El análisis estadístico se comprueba la hipótesis de la vinculación de los elementos de capital social con las organizaciones e instituciones comunitarias, ya que nos plasma la importancia de las variables que relacionan las características de los empleados en su origen, cumplimiento como comuneros así como en el sistema de cargos como en el Asamblea que consolida más el funcionamiento de la EFC, ya que se identifica de acuerdo al capital social de nexos,

que los trabajadores de San Pedro el Alto, comparten normas e identidad, genera una visión colectiva. Por otro lado, se identifica el capital social de vinculo como la participación en los cargos relacionados con la empresa consolida su percepción de la empresa, en su funcionamiento y necesidades, lo que le da un valor de visión conjunto en la persecución de los objetivos tanto colectivos entrelazados con los individuales, fomentando las dimensiones de confianza, reciprocidad, cooperación y comunicación entre ellos.

### **5.3 Recomendaciones**

El realizar estudios de caso que puedan explicar otras EFC, contribuiría a tener una visión más concreta de la dinámica al interior de estas empresas en las que debe ser fortalecida la visión de las instituciones y organizaciones comunitarias como base del funcionamiento de sus actividades productivas. Asimismo retomando a Durston (2002) que explica que hay factores que puede afectar negativamente la institucionalidad por su falta de adaptabilidad a los cambios rápidos como son: la tecnología, población, disponibilidad de factores, monetarización, heterogeneidad de participantes. Habría que repensar estas las características para mejorarlas y no destituir las.

# Trabajos citados

---

## Trabajos citados

- Anderson, A. y Jack, S. (2002). The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant? *Entrepreneurship and Regional Development* (14), 193-210.
- Antinori, C. (2000). *Vertical Integration in Mexican Common Property Forests*. Tesis de Doctorado. Universidad de California, Berkeley.
- Antinori, C. y Bray, D. (2005). Community Forest Enterprises as Entrepreneurial Firms: Economic and Institutional Perspectives from México. *World Development*, 33 (9).
- Arriagada, I. (2006). *Breve Guía para la aplicación del enfoque del Capital social en los Programas de Pobreza*. Santiago de Chile.: Naciones Unidas. CEPAL.
- Arriagada, I. (2003). Capital Social: Potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto. *Estudios Sociológicos*, XXI (003), 557-584.
- BID, INDUFOR y SERMANAP. (2001). *Plan Estratégico Forestal para México 2020. Fase I. Propuesta de Bosque Piloto: San Pedro El Alto, Oaxaca*. BID ATN/FF-6777-ME.
- Bolívar, A y Flores, L. . (09 de septiembre de 2011). *Discutir el campo del capital social desde un enfoque transdisciplinario*. Recuperado el 19 de septiembre de 2011, de Polis [En línea]: <http://polis.revues.org/1911>
- Bourdieu, P. (1994/1997). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. (T. Kauf, Trad.) Barcelona: Anagrama.
- Bourdieu, P. (1989). Social Space and Symbolic Power. *Sociological Theory*, 7 (1), 14-25.
- Bourdieu, P. (1990). *Sociología y Cultura*. (M. Pou, Trad.) México: GRIJALBO, S.A.
- Bray, D. (2010). Common Property. *American Quarterly* Winter, 30-35.

- Bray, D. y Merino L. (2004). La Experiencia de la Comunidades Forestales en México. Veinticinco años de silvicultura y construcción de Empresas Forestales Comunitarias.
- Bray, D., Merino, L. y Barry, D. (2007). El manejo comunitario en sentido estricto: Las empresas. En *Los bosques comunitarios de México*. SERMANAT, INE, CCMSS, Instituto de Geografía, UNAM. Florida Int.
- Bray, D., Durán, E., Merino, L., Torres-Rojo, M. y Velázquez A. (2007). *Nueva evidencia que los bosques comunitarios de México protegen el ambiente, disminuyen la pobreza y promueven la paz social*. Banco Mundial y Fundación Ford,. México D.F.: Sierra Madre.
- Burkett, P. (2004). Social Capital versus Social Theory: Politica Economy and Social Science at the Turn of the Millennium. *Historical Materialism*. , 12:1.
- Burt, R. (2000). The Network of Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behaviour* , 22, 345-423.
- Caballero, M. y Kingston, C. (2005). Capital Social e Instituciones en el proceso del cambio económico. *Ekonomiaz 2o. Cuatrimestre* .
- Carlsen, L. (1999). Autonomía indígena y usos y costumbres: La Innovación de la Tradición. *Chiapas* (7).
- Chance, J. y Taylor, W. (1985). Cofradías and Cargos: An Historical Perspective on the Mesoamerican Civil-Religious Hierarchy. *American Ethnologist* , 12 (1), 1-26.
- Chapela, F. (1999). Emergencia de las Organizaciones Sociales de Oaxaca: La Lucha por oos Recursos Forestales. *ALTERIDADES* , 9 (17).
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology. Supplement: Organizations and institutions: Sociological and Economical Approaches to the Analysis of Social Structure* , 94.

- Comisariado de Bienes Comunales de San Pedro el Alto, Agencia Municipal Constitucional de San Pedro el Alto y caja de ahorro Sierra Sur. (Agosto de 2008). Taller de producción de textos y creatividad infantil. *San Pedro el Alto. Mitos y Leyendas de su fundación* . Al margen.
- Comunidad de San Pedro el Alto, Zimatlán de Álvarez, Oaxaca. (Agosto de 2007). *Estatuto Comunal* .
- De la Garza, S. (2005). El Régimen Constitucional de la propiedad en México. Congreso Internacional de derecho comparado Asia-México. *Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM* .
- Durston, J. (2000). ¿Qué es el capital social comunitario? (C. D. Unidas, Ed.) *Serie Políticas Sociales* , 38.
- Durston, J. (2003). En R. Atria, M. Siles, I. Arriagada, L. J. Robison, S. Whiteford, & C. E. Naciones Unidas (Ed.), *Capital social y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma* (págs. 147-202). Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Durston, J. (2002). Capital social: definiciones, controversias y tipologías. En *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras*. (ISBN: 92-1-322050-2 ed.). Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Edwards, M. y Onyx, J. (2007). Social Capital and Sustainability in a Community under Threat. *Local Environment* , 12 (1).
- Flores, M. y Rello, F. (2003). Capital social: virtudes y limitaciones. En R. Atria, M. Siles, I. Arriagada, L. Robison, S. Whiteford, N. Unidas, CEPAL, & U. d. Michigan (Edits.),

*Capital social y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma* (págs. 203-228). Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Forni, P., Siles, M., y Barreiro, L. (2004). ¿Qué es el Capital Social y cómo analizarlo en Contextos de Exclusión Social y Pobreza? (J. R. #35, Ed.) *JSRI Research report #35* .

Frane, A. y Borut, R. (s.f.). *Social Capital: recent debates and research trends*. Recuperado el 20 de noviembre de 2010, de

[http://www.eui.eu/Personal/Guiso/Courses/Lecture%206/adam\\_social\\_capital\\_review.pdf](http://www.eui.eu/Personal/Guiso/Courses/Lecture%206/adam_social_capital_review.pdf)

FSC Forest Stewardship Council, A. (s.f.). *Forest Stewardship Council* . Recuperado el 7 de octubre de 2010, de <http://info.fsc.org/>

García, D. (2009). "*Compartiendo Experiencias Forestales*" *La Cooperación Científica-Técnica México-Finlandia en Materia Forestal (1989-1994) como factor de desarrollo de la Comunidad Indígena de San Pedro el Alto, Zimatlán de Álvarez, Oaxaca* . Tesis de Licenciatura. Universidad Autónoma de México.

García-Valdecasa, J. (2011). Una definición estructural de capital social. *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales* , 20 (6).

Garibay, C. (2008). *Comunalismos y Liberalismos Campesinos identidad comunitaria, empresa social forestal y poder corporado en el México contemporáneo* . México: El Colegio de Michoacán.

Garibay, C. (enero-abril de 2007). El dilema Corporativo del Comunalismo Forestal. *Desacatos. Revista de Antropología Social* , 251-274.

Garibay, C. (2008). Igualitarismo y Jerarquía en el Comunalismo. En C. Garibay, *Comunalismos y Liberalismos Campesinos identidad comunitaria, empresa social forestal y poder corporado en el México contemporáneo* (págs. 131-184). México: El Colegio de Michoacán.

- Gibson, C., Williams, J. y Ostrom, E. (1999). Social Capital and the Governance of Forest Resources. Workshop in Political Theory and Policy Analysis. *Indiana University* .
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology* , 78 (6), 1360-1380.
- Grootaert, C. (2001). *Does Social Capital help the poor? A synthesis of findings from local institutions studies Bolivia, Burkina Faso and Indonesia*. Working Paper No 10, World bank, Social Development Family, Environmentally and Socially Sustainable Development Network.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., y Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hanna, K., Dale, A. y Ling, C. (2009). Social capital and quality of place: reflections on growth and change in a small town'. *Local Environment* , 14 (1), 31–44.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of commons. *Science* 162 , 1243-1248.
- Jiménez, S. R., & Saiz, J. E. (2008). Capital social: una revisión. *REVISTA CIFE* (13), 250-263.
- Krishna, A. y Goldey, P. (2010). Social Capital and its “Downside”: The Impact on Sustainability of Induced Community-Based Organizations in Nepal. *World Development* , 38, 184-194.
- Lorenzelli, M. (2003). Capital social comunitario y gerencia social. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Panamá.
- Madrid, L., Núñez, J., Quiroz, G. y Rodríguez, Y. (2009). La propiedad social forestal en México. *Investigación Ambiental* , 179-196.

- Martínez, A. y Colín, S. (2003). La certificación ambiental de los bosques en México: reporte preliminar. *Gaceta Ecológica*, (067), 45-60.
- Martínez, L. (2007). Siete aportes de la investigación sociológica de Bourdieu. *Revista Ecuador Debate* (No. 72).
- Merino, L. y Robson, J. (2006). *El manejo de los recursos de uso común: mercados, cadenas productivas y certificación*. México: The Christensen Fund, Fundación Ford, SERMANAT, INE.
- Millán, R. y Gordon, S. (2004). Capital social: una lectura de tres perspectivas. *Revista Mexicana de Sociología*, 66 (4), 711-744.
- Molnar, A., Liddle, M., Bracer, C., Khare, A., White, A., y Bull, J. (2007). *Empresas Forestales Comunitarias en Países Forestales Tropicales: Situación Actual y en Potencia*. Washington, DC.: International Tropical Timber Organization, Rights and Resources Initiative y Forest Trends.
- Ostrom, E. y Ahn, T. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Instituto de Investigaciones Sociales*.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey, U.S.A: Princeton University Press.
- Raczynski, D. y. “*Capital Social y Programas de Superación de la Pobreza: Lineamientos Para La Acción*”. Chile: CEPAL.
- Rainforest Alliance. SmartWood Program. (2006). *Resumen Público de Certificación de la Comunidad San Pedro el Alto*. Certificado: SW-FM/COC-143.
- Ramírez, J. (2005). Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman y Putnam. *Acta republicana política y sociedad*. (4).

- Robison, L., Siles, M., Schmid, A. (2003.). El Capital Social y la reducción de la pobreza: Hacia un paradigma maduro. En R. Atria, M. Siles, I. Arriagada, L. J. Robison, S. Whiteford, & C. E. Naciones Unidas (Ed.), *Capital social y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma* (págs. 51-114). Santiago de Chile.
- Rosas, M. (2009). *Una contribución a la Economía Ecológica: Actividades No-proletarias Generadoras de Ingresos*. México: Tesis de Doctorado. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Rosas, M. (2011). Capital social: Reflexiones teóricas básicas sobre las empresas forestales comunitarias en Oaxaca. *Presentado para su publicación*.
- Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Sastre, S. (2008). *Análisis de la Gestión Forestal Comunitaria y sus implicaciones sociales en Ixtlán de Juárez, Oaxaca (México)*. Tesis. Universidad Politécnica de Madrid.
- SERMANAT / CONAFOR. (2009). *Constitución y registro legal de empresas forestales comunitarias. TR PROCYMAF 2009/Términos de referencia*. Programa de Desarrollo Forestal Comunitario. PROCYMAF, Gerencia de Silvicultura Comunitaria.
- SERMANAT, CONAFOR y Gobierno de Oaxaca. (2008). *Plan Estratégico Forestal del estado de Oaxaca 2007-2030*.
- Vargas, G. (2002). Hacia una teoría del capital social. *Revista de Economía Institucional*, 4 (006), 71-208.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy. *World Bank Research Observer*, Vol.15 (2).

Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. *Applied social research methods*.

Londres: SAGE.

# Anexos

---



**II. Marque los puestos que ha ocupado dentro de la UEEAFC**

No.	Puesto	
1	Coordinador General	
2	Jefe de Monte	
3	Auxiliar de jefe de Monte	
4	Trabajador: Corte y arrime	
	Extracción	
5	Complementarios	
6	Equipo de Camino	
	Volteos	
	Compresoras	
	Tractores	
	Cargador	
	motoconformadora	
7	Documentador	
8	Auxiliar de documentador	
9	Jefe de Finanzas	
10	Auxiliar de finanzas	
11	Almacén	
12	Compras	
13	Auxiliar de Almacén	
14	Recepcionista	

**III. Relaciones de autoridad:**

A quién le reporta tus actividades:

Quién le reporta a usted sus actividades:

**IV. Relaciones de comunicación y actividades**

Con quién tiene una comunicación:

Ascendente:

Horizontal:

Descendente

Externa

Describa sus actividades en general:



## ANEXO 2

Instituto Politécnico Nacional

CIIDIR Unidad Oaxaca

ENCUESTA

AGOSTO 2011

Buenos (as) días (tardes). Mi nombre es: \_\_\_\_\_. Estoy realizando una encuesta para determinar elementos que explican el funcionamiento de la UEEAFC de San Pedro el Alto, Zimatlán. Por ello, necesito hacerle unas preguntas. La información que usted proporcione se utilizará de manera confidencial y formará parte de la tesis la Revisión teórica del capital Social y su aplicación en la Empresa Forestal Comunitaria: El caso de San Pedro el Alto, Zimatlán.

**Tesista:** Alma Rosa Bartolo Ramos

1. Lugar de origen	2. edad
3. 3a. Comunero <input type="checkbox"/> 3b. no comunero <input type="checkbox"/>	Escolaridad:

4. Puesto que ocupa actualmente en la Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunal (UEEAFC) \_\_\_\_\_

5. El puesto que ocupa actualmente usted:

- a. lo solicito
- b. lo designo la asamblea
- c. ambos

6. Su pago es

- a. por volumen
- b. por día
- c. por hora
- d. por jornada semanal o quincenal

7. Ha ocupado anteriormente otros puestos en la UEEAFC: a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_  
¿Cuál o cuáles? (ver organigrama).

8. ¿Ha ocupado cargos en la comunidad? a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_  
¿Cuáles?

A	SISTEMA DE CARGOS					
CARGO	1) Policía	2) Mayordomo	3) Tequitlato	4) Topil de iglesia	5) Topil de vara	6) Mayor
No. de años						

B	CARGOS ADMINISTRATIVO						
Cargo	1) Regidor	2) Tesorero	3) Secretario de agente municipal	4) Agente Municipal	5) Suplente de Agente Municipal	6) Alcalde	7) Fiscal de iglesia
No. de años							

C	CARGOS EN LA UEEAFC					
Cargo	1) Comisariado de Bienes comunales	2) Secretario de Comisariado de Bienes Comunales	3) Tesorero de Bienes Comunales.	4) Consejo de vigilancia	5) Comisión Revisora.	6) Consejo Consultivo.
No. de años						

Marque una X en el Cuadro que corresponda a tu opinión

	1	2	3	4
	nada	Poco	Regular	Mucho
9. Considera que puede participar en decisiones importantes para la unidad (UEEAFC) en las reuniones de la asamblea general.				
10. Considera que el trabajo que realiza beneficia a la comunidad				
11. Considera que en la medida en que se incrementa la producción usted y su familia resultan beneficiados de forma indirecta.				
12. Cómo calificaría los beneficios que le otorga la unidad (UEEAFC) por medio de las prestaciones				
	1	2	3	4
	nada	Poco	regular	Mucho
13. Considera que la unidad (UEEAFC) recompensa su esfuerzo cuando realiza mejor su trabajo.				
14. Considera que se ha tomado en cuenta su opinión en la determinación de sanciones para los trabajadores de la unidad (UEEAFC) cuando participa en las reuniones de la asamblea general.				
15. Considera que usted puede tener apoyo de los representantes de la unidad (UEEAFC) en caso de necesitarlo				
16. Considera que existe un ambiente laboral que fomenta un ambiente cooperativo de trabajo.				
(sigue la 16) ¿Por qué?				
	1	2	3	4
	nada	Poco	regular	Mucho
17.Cuál sería su nivel de disposición al trabajo cooperativo				
18. Cuando se presenta alguna emergencia está dispuesto a participar sin horario ni pago para que se solucione el problema.				
19. Está usted dispuesto a brindar apoyo a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan				
20. Usted se siente apoyado dentro de la unidad (UEEAFC)				
<b>En qué medida considera usted que</b>	1	2	3	4
	nada	Poco	regular	Mucho
21. Esta informado al respecto de los excedentes económicos que genera la empresa				
22. la información que tiene como trabajador le sirve para analizar los compromisos de pedido que tiene la UEEAFC				
23. Conoce los problemas que enfrenta la UEEAFC				
24. Las personas que trabajan en la UEEAFC transmiten todo lo que han aprendido, a los compañeros de trabajo.				