iberoamerica Vol.15 No.1 [2013. 6] : 237~270

Empresas forestales comunitarias y cooperativismo autogestionario: una aproximación teórico-practica*

Mara Rosas Baños
Instituto Politécnico Nacional
Ruth Lara Rodríguez

Resumen

Las Empresas Forestales Comunitarias surgieron a finales del siglo pasado con la lucha por la reapropiación de la naturaleza que llevaron a cabo comunidades indígenas y campesinas en América Latina;estas empresas dan vida a una dinámica social, económica y ecológica que se identifica como alternativa de superación de los resultados socioecológicos graves que está generando la industria forestal capitalista. Sin embargo, también presenta problemas vinculados al tipo de gestión de la empresa, los cuales, no pueden ser abordados sin una aproximación teórica que dé cuenta de las principales características que poseen este tipo de empresas. En este documento se aportan elementos para una aproximación, a través dela comunalidad y el cooperativismo autogestionario al fenómeno de

* Investigación realizada para el proyecto: Metodología para la identificación de proyectos productivos potenciales que impulsen el progreso local sustentable de comunidades marginadas. Financiado por el Instituto Politécnico Nacional de México. SIP: 20100576. Enero-diciembre 2010. Diagnóstico financiado por la Unidad de Aprovechamiento Comunitario Forestal de San Pedro el Alto, Oaxaca, México.

las EFC y a sus principales problemas. Se utiliza el caso de la Empresa Forestal Comunitaria de San Pedro el Alto, Oaxaca, México para analizar los problemas identificados por los trabajadores de la empresa a través de un análisis cualitativo que utilizó como herramientas de recopilación de datos cuestionarios y metodología participativa. Se concluye que el cooperativismo contiene las principales características de las Empresas Forestales Comunitarias y que sus problemáticas son similares, sin embargo, tiene diferencias en cuanto al manejo de los recursos naturales y el alcance en términos de progreso para la comunidad.

Palabras clave:
Empresas forestales comunitarias/ cooperativismo/ autogestión/ comunalidad y Progreso

Introducción

En América Latina a finales del siglo pasado surgieron las Empresas Forestales Comunitarias y (EFC) en el seno de comunidades indígenas y campesinas que han luchado por la reapropiación de sus recursos forestales. La relevancia de las EFC no radica únicamente en su reconocimiento como alternativa para superar condiciones de marginación y pobreza rural (Molnar, *et al.*, 2007), también constituye un ejemplo de manejo forestal comunitario sustentable (Sabogal, De Jong, Pokorny y Louman, 2008) y proveen una forma de organización productiva comparativamente más incluyente y equitativa debido a la forma en la que se toman decisiones, se distribuyen

los excedentes económicos y se designan los puestos de trabajo (Rosas Baños, 2011).

La aproximación teórico-conceptual al fenómeno de las EFC se ha realizado a través del concepto de capital social, el cual hace referencia a las actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación que generan un beneficio a quienes establecen este tipo de relaciones (Durston, 2002). En los estudios específicamente de las EFC se alude a la existencia de un capital social estructural u organizacional que deriva del capital social institucional, el cual, analiza formas específicas de organización que promueven la inversión en capital social (Bray y Merino, 2004; Bray, Merino y Barry, 2007). Estos estudios retoman las aportaciones de Ostrom y Ahn (2003) que postulan que el capital social ayuda a abordar la cuestión de cómo acelerar el desarrollo económico y la gobernabilidad democrática en un marco de capitalización total. Sin embargo, esta aproximación elude una serie de condiciones que imposibilitan su asimilación a los conceptos de capital propios del capitalismo; la existencia de las EFC está ligada a una formación social particular en la que: 1) existe propiedad colectiva de los bosques (no propiedad privada); 2) toma de decisiones consensuada; y 3) distribución colectiva de excedentes. Las características de esta formación social también conllevan, a pesar de sus virtudes, a una serie de problemáticas que ponen en riesgo la permanencia de este tipo de emprendimientos.

Para analizar las posibilidades de permanencia y expansión de las EFC se considera necesario contar con un marco teórico-conceptual que pueda explicar el funcionamiento e identifique las problemáticas vinculadas a este

tipo particular de empresas. Por tanto, el objetivo de este documento es mostrar que las EFC guardan semejanzas importantes con las cooperativas autogestionarias y que los problemas identificados por los trabajadores de las EFC, también guardan similitudes a los que se presentan en las cooperativas. Para ello, en primer lugar, se realiza un análisis de las características de las EFC, la relevancia de la comunidad en la determinación de la forma de organización social, económica y ecológica, la cual se vincula al concepto de comunalidad que da cuenta de las diferencias entre la formación social que da vida a las EFC y el capitalismo y que enmarca el comportamiento y sistema de gobierno de las comunidades rurales, en este apartado finalmente se presenta una analisis comparativo entre la EFC y las cooperativas autogestionarias para identificar sus similitudes y diferencias. En segundo lugar, se presentan los resultados de la investigación que se llevó a cabo en la EFC de San Pedro el Alto, Oaxaca, México en el mes de junio del 2010[1], que consistió en la aplicación de 36 cuestionarios de 25 preguntas semiabiertas a trabajadores de mandos altos y medios, junto con autoridades que participan en la EFC, los cuales representaron el 90% del personal en esta. Se utilizó la metodología participativa para recoger la perspectiva de los trabajadores a través de un taller que tuvo como objetivo crear una matriz FODA de la

1 El trabajo de campo fue financiado por la Unidad de Aprovechamiento Comunitario Forestal de San Pedro el Alto, Oaxaca, México, y estuvo vinculado a los proyectos: "Metodología para la identificación de proyectos productivos potenciales que impulsen el progreso local sustentable de comunidades marginadas" que se llevó a cabo en 2010; y "Viabilidad del concepto de capital social para explicar las estrategias de solidaridad, cooperación y reciprocidad en comunidades con proyectos productivos en consolidación" llevado a cabo en 2011. La institución que respaldó los proyectos fue el Instituto Politécnico Nacional.

EFC. La información proporciona evidencia de que los problemas que enfrenta la EFC tienen que ver con las características de gestión de la empresa y son similares a los que se enfrentan en el cooperativismo. No obstante, también se presentan las alternativas construidas por los trabajadores.

Empresas forestales comunitarias en méxico, comunalidad y cooperativismo autogestionario

Las EFC surgen de una historia reciente de lucha de comunidades indígenas y campesinas por la gestión de los bosques (Chapela, 1997: López-Arzola, 2007; Sabogal, De Jong, Pokorny, y Louman, 2008) y en el marco de una forma de autogobierno conocida como "usos y costumbres" sustentada en sistemas normativos que tienen su origen en tiempos precoloniales (Carlen, 1999). Las EFC evidencian un nuevo tipo de organización empresarial que por su organización, toma de decisión y régimen de propiedad, se coincide en que no pueden estudiarse como empresas privadas (Antinory y Bray 2005). Son emprendimientos que han surgido fundamentalmente en comunidades campesinas e indígenas con régimen de propiedad colectivo en países forestales tropicales (Molnar, *et al.*, 2007). Algunas de las definiciones que se han utilizado para analizarlas las asumen como: organizaciones productivas de tipo empresarial que se caracterizan por una estructura jerárquica de operación basada en la representatividad de los cargos de las instituciones comunitarias y poseen un régimen de tenencia comunal (Rosas, 2010). Pequeñas y medianas empresas de propietarios y/ o administradores de bosques o sistemas agroforestales que cuentan con

ventajas únicas para contribuir a la economía rural y la conservación forestal (Molnar *et al.*, 2007). O negocio basado en la propiedad colectiva o con acceso seguro a los recursos forestales de una comunidad, con un sistema de gobernanza derivado o influenciado por las tradiciones de la comunidad local, donde la tensión entre la democracia directa y la estructura jerárquica de gestión están presentes, y que por lo general tienen múltiples funciones entre las cuales se encuentra el económico (Antinory y Bray 2005).

En términos generales estas empresas dan vida a una dinámica social que genera un tipo particular de progreso en el que se da una integración de objetivos de forma horizontal, es decir, no se privilegia exclusivamente el ámbito económico o social, el progreso local se cimienta en la capacidad de compatibilizar intereses socio-ecológicos (Bray, Merino y Barry, 2007; Rosas Baños, 2011). La relevancia del surgimiento de las EFC está vinculada a varios aspectos: disminución del desempleo; oportunidades de crecimiento laboral para gente que tiene en promedio nivel de educación de primaria pero que cuenta con conocimientos no vinculados a la formación escolar; creación de infraestructura social (escuelas, consultorios, caminos, etc.); adaptación de tecnología a la organización productiva rural; distribución colectiva de excedentes económicos; organización comunal para fines sociales; disminución de migración y problemas sociales derivadas de esta; mejoramiento en el manejo de bosques y creación de fuentes de empleo alternas a través de la creación de empresas cobijadas por la EFC, entre muchos otros.

En recientes años las comunidades rurales con recursos forestales en América Latina han logrado que se les reconozca el derecho de propiedad

o de uso por más de 150 millones de héctareas (Sabogal, De Jong, Pokorny, y Louman, 2008) y han gestionado sus bosques bajo el concepto de manejo forestal sostenible, en el que se promueve el manejo forestal comunitario, forma de conservación y gestión holística de los bosques que las comunidades rurales han ejercido a lo largo de casi cuatro décadas (Ceballos, 2011). Es un tipo de manejo en el que la existencia de la comunidad da vida a formas de conservación y uso de los recursos naturales que se ven como una alternativa a la insustentabilidad de la forma de extracción de los recursos forestales y que da vida a las EFC. Agrawal y Gibson (1999) apuntan especialmente al hecho de que en lugar de ver a las comunidades como un obstáculo al desarrollo se tendrían que analizar de acuerdo a la evidencia reciente como una alternativa a la gestión sustentable de los bosques.

La comunidad como un todo orgánico (Agrawal y Gibson, 1999) es entendida desde la perspectiva antropológica indígena de Floriberto Díaz (1995) como un espacio territorial, demarcado y definido por la posesión, una historia común que circula de boca en boca y de una generación a otra, una variante de la lengua del Pueblo, una organización que define lo político, cultural, social, civil, económico y religioso y un sistema comunitario de procuración y administración de justicia. Plantea la interrelación e interdependencia del espacio físico que hace posible la vida; la comunidad es el espacio en el cual las personas realizan acciones de recreación y transformación de la naturaleza a través del trabajo.

La comunalidad es un concepto reciente que explica la forma de vida en comunidades rurales indígenas. A finales de los setenta, Floriberto Díaz y

Jaime Luna, ambos de origen indígena, el primero mixe y el segundo zapoteco de forma independiente acuñaron la expresión "comunalidad" (Martínez Luna, 2010) para explicar la necesidad de la Reinvención social como forma de evolución que se distingue del capitalismo y que expresa su esencia "somos comunalidad, lo opuesto a la individualidad, somos territorio comunal, no propiedad privada; somos *compartencia*, no competencia; somos politeísmo, no monoteísmo. Somos intercambio, no negocio; diversidad, no igualdad, aunque a nombre de la igualdad también se nos oprima. Somos independientes, no libres" (Martínez Luna, 2010, p.17).

La comunalidad reivindica la autonomía en un quehacer cotidiano a través de la toma de decisiones consensadas en asamblea y en las decisiones de vida individual que despliega una racionalidad sustentada en una visión de la comunidad y no en el hombre diferenciando el sentido de poder con autoridad. Una vida con conciencia de la dependencia del hombre a la naturaleza y a los otros, el tamaño de la comunidad (Martínez Luna, 2010) y el nosotros tiene un sentido práctico en la interacción social ligada a la tierra que se caracteriza por la cooperación, la reciprocidad y la solidaridad que se da de forma natural. Lo cual da sentido a la forma de uso y conservación de la naturaleza.

En la comunalidad no se tiene espíritu empresarial los criterios de rentabilidad, productividad, competitividad y capitalización no son congruentes con la comunalidad, cuyo tipo de propiedad es el comunal y está vinculado a la concepción del usufructo colectivo de la tierra, lo cual, proporciona el significado de territorio vinculado a la base de la reproducción física y social de cualquier pueblo. La propiedad comunal se

basa en órdenes y designios comunales. Se trabaja para una autodeterminación territorial bajo tres dimensiones: 1) la propiedad pertenece a la comunidad; 2) puede usarse en términos familiares; 3) todo se puede arreglar al interior del pueblo (Martínez-Luna, 2010, p. 50). Para alcanzar la auto-determinación territorial es necesario el consenso de la comunidad y participación activa de los ciudadanos.

La cooperación existe en la práctica cotidiana que se sustenta en el sistema de "usos y costumbres", el cual se ejerce mediante cargos que no son generalmente remunerados y que se pueden entender a partir del concepto mismo de cooperación, el cual se define como una actividad en común o trabajo conjunto para un mismo fin (Del Arco, 1973). Esta forma de trabajo es el que también define la forma de organización productiva de las EFC y del cooperativismo.

En sus orígenes los precursores del cooperativismo fueron europeos, los principales representantes fueron: Conde Henri de Saint-Simon (1760-1825); William King (1786-1865); Philippe Buchez (1796-1865); Louis Blanc (1811-1882); Robert Owen (1771-1858) quienes forman parte de los llamados socialistas utópicos (Merino, 2005) de cuyos planteamientos derivan tres cuestiones fundamentales: la propiedad privada como fuente de desigualdad; necesidad de mecanismos de distribución de ganancias del capital y la mejora de condiciones laborales para crear una sociedad humanizada (Gordon, 1993).

A Roberto Owen y a Charles Fourier se les identifica como los inspiradores de los principios del cooperativismo: principio de asociación; principio voluntario; principio de la democracia y principio de la actividad

para el servicio. En el cooperativismo se sustituye el incentivo del lucro individual por el concepto del servicio colectivo y la solidaridad (Gordon, 1993) actualmente la mayoría de estudios sobre la EFC tratan de encontrar un respaldo teórico en el concepto de capital social asumiendo que los valores como cooperación, solidaridad y reciprocidad potencializan la posibilidad de organización de la empresa para generar ganancias. Sin embargo, según Gil de San Vicente (2002):

> "La cooperación, la ayuda mutua, la autoadministración de los productores asociados, etc., no responden, siempre desde esta perspectiva, a una pulsión idealista y abstractamente ética, sino a una muy consciente necesidad y deseo de aumentar los goces colectivos y reducir los colectivos sufrimientos [···] Se explica así que sobrevivan en el presente, en sociedades más complejas y con contradicciones más duras, viejos hábitos sociales de cooperación heredados de modos de producción anteriores que facilitan prácticas de ayuda y apoyo mutuo, de cooperación colectiva en el trabajo, en la lucha, en la fiesta, etc." (p. 7)

En el cooperativismo la cooperación y solidaridad son elementos fundantes de la producción, sus características según Gómez (1994, p. 204) son:

- No persigue lucro
- Las ganancia que obtiene se destinan para constituir diversos fondos sociales, tales como pensión para socios, ayuda a enfermos o inválidos, fomento cooperativos, etc.
- El sistema económico se establece a partir de la comunidad
- Sus funciones no son puramente económicas, sino también sociales.

La cooperativa de producción es la forma más antigua que toma esta organización, sin embargo también hay cooperativas de consumo, de compraventa, de crédito y de vivienda (Gómez, 1994). En cada una de ellas los criterios de rentabilidad económica y utilidad social no constituyen sus incentivos (Barajas, 1988) la motivación tiene que ver fundamentalmente con causales sociales y dan respuesta a problemas que desestabilizan a grupos en actividades específicas.

Cuadro 1: Semejanzas de organización entre cooperativa y EFC

Organización de la cooperativa	Organización de la EFC
Capital social: constituido por aportaciones de todos los socios	Bienes Comunales
Socio: miembro de la asociación	Comuneros
Fondo de reserva: se forma con parte de las utilidades que obtiene la cooperativa y que se destina a diversos fines por ejemplo, ayuda a enfermos, gasto par defunción de un socio, pensiones o jubilaciones, ayuda para fomento cooperativo	Fondo de reserva: • Inversión social • Inversión productiva
Exceso de percepción o retorno cooperativo: distribución de excedentes entre los miembros	Distribución de excedentes entre comuneros y no comuneros
Asamblea general: autoridad máxima de la cooperativa	Asamblea General. Autoridad máxima
Consejo de Administración: conjunto de varios socios que tiene como función la administración de la cooperativa de acuerdo al estatuto correspondiente	Comisariado de Bienes Comunales y Consejo de Vigilancia y Dirección Técnica

Elaboración propia a partir de Gómez (1994, p. 209) y diversas fuentes sobre las EFCs

La propiedad social y la distribución de excedentes son sus características, al igual que lo son en las EFC (Brey y Mérino, 2004; Garibay, 2007; Antinori y Brey, 2005; Rosas, 2011) el cooperativismo acompañado de la fuerza de la autogestión en el ámbito productivo tiene que ver con la cooperación y en el territorial con democracia social participativa, la cual complementa la aproximación teórica a las EFC.

La autogestión entendida como cooperación en una aproximación estática según Mendizával y Errasti, (2008) se caracteriza por la existencia de la asamblea como órgano jurídico supremo, modifica la relación entre capital y trabajo que orienta a la acumulación en el capitalismo; el valor de uso en la producción autogestionaria está condicionada por el sistema pero atiende a una producción social. La autogestión se asocia a experiencias, procesos y práxis en los que la cooperación tiene distintos niveles y la empresa es una escuela de solidaridad donde se aprende a trabajar y vivir en comunidad con los demás e implica una nueva relación socio/trabajador.

La presencia de acciones de cooperación y solidaridad en la EFC está vinculada a la organización de la comunidad y las actividades que a través de los cargos se realizan. La dinámica autogestionaria, sin embargo se diferencia en la práctica de la EFC debido a que los trabajadores no se plantean la superación de la organización capitalista. Pero comparte el hecho de que existe una contradicción constante entre la autogestión y el mercado que marca una dinámica que induce a los emprendimientos autogestionarios a decidir inversiones, precios en función de las exigencias de la competitividad (Mendizával y Errasti, 2008).

Los retos a los que se enfrentan tanto las cooperativas como las EFC en

general tienen que ver con la organización, capitalización y gestión. En términos de gestión, las cooperativas tienen que compatibilizar las decisiones operativas con las decisiones estratégicas[2], la eficiencia administrativa y la democracia cooperativa. En algunas cooperativas existe la figura de gerente o administrador encargado de la ejecución diaria de las decisiones de los cooperativistas, esto también se empieza a dar en las EFC. Sin embargo, las decisiones operativas las toma el consejo de administración, en estructuras complejas el consejo administrativo otorga facultades a las gerencias, que trasmiten instrucciones a los mandos medios quienes además supervisan el trabajo de las diferentes áreas (Camilletti, Guidini y Herrera, 2005) "Cuando predomina la estructura "asambleísta" puede ser que las decisiones no se tomen de manera eficaz. En tanto si predomina la autoridad gerencial y administrativa puede ser que la participación real de los socios se reduzca" (Camilletti, Guidini y Herrera, 2005, p. 41).

El impacto fundamental que tienen las exigencias de competitividad en el mercado del sector forestal juega un papel importante pero debido al tipo de organización en la EFC se marca un distanciamiento básico con las empresas privadas constituyendo un límite a la explotación tanto de la naturaleza como del propio ser humano, orientada por los objetivos de la organización productiva. De acuerdo a Molnar (2007) los riesgos y oportunidades que tienen las EFC en los países forestales tropicales se

2 Las decisiones operativas se relacionan con la ejecución de las decisiones estratégicas. Son las que toman diariamente para poner en funcionamiento cada área de la cooperativa y las decisiones estratégicas son las que afectan el funcionamiento de una organización durante un tiempo prolongado, por ejemplo decisiones sobre la distribución de excedentes o reinversión. (Camilletti, Guidini y Herrera, 2005:40)

pueden resumir en: 1) la expansión de los derechos de propiedad indígena: 2) el manejo forestal comunitario cuenta con ventajas únicas para contribuir a la economía rural y la conservación forestal, pero aún enfrenta grandes retos para prosperar; 3) las EFC generan una gama de bienes y servicios que no son generados por empresas individuales o privadas; 4) las EFC son actores importantes en la conservación de bosques con altos índices de biodiversidad; 5) las EFC pueden ser muy lucrativas; y 6) las dificultades internas, así como las barreras del mercado pueden limitar el desarrollo de las EFC. Los riesgos a los que se enfrentan las EFC están direccionados por la dinámica del mercado y sus oportunidades con la forma de organización productiva que ha surgido en el seno de la vida comunitaria y con los riesgos sociales, económicos y ambientales a los cuales nos enfrentamos como humanidad.

En términos generales la autogestión considera que la acumulación tiene un carácter social, los bienes de producción acumulados por una empresa han de ser de propiedad social, en el caso de las EFC esta característica se vincula al régimen de propiedad comunal, la empresa no es sólo de los trabajadores, es de la comunidad y el control de la organización productiva está en la Asamblea General. Las características únicas de la organización productiva de las EFC están sustentadas en la forma de autogobierno de las comunidades y en su máxima institución que es la Asamblea General que deriva en una forma particular de vinculación entre autoridades y ciudadanos ligada a las decisiones económicas (Brey y Merino, 2004), elementos presentes en el cooperativismo y la autogestión.

Las características de la organización productiva en las EFC se sustentan

en una institucionalidad no capitalista (Rosas-Baños, 2011) y se caracterizan por la equidad económica y por la protección ambiental que no puede explicarse desde la teoría de la empresa neoclásica (Antinori y Bray, 2005).

Metodología

En la EFC de San Pedro el Alto los mandos altos y medios se aglutinan en la dirección técnica y en los puestos de autoridad de la comunidad. La dirección técnica consta de los siguientes puestos: director técnico (1), coordinador de áreas (1), silvicultura (8), viveros (12), huertos (1) con un total de 23 trabajadores. Y las autoridades de la comunidad que participan en las actividades de la EFC son: secretario y tesorero del Consejo de Vigilancia; Presidente del Consejo de Bienes Comunales; Agente Municipal; Montero; Coordinador de la UEEAFC; Miembros de la Dirección Técnica; Jefe de Monte, Jefe de Finanzas, Auxiliares de Finanzas, almacén, documentador y auxiliar del jefe de monte. Se clasifico a este tipo de personal debido al nivel de conocimiento que tienen de la empresa, puesto que para llegar a los puestos de autoridad y a niveles de mandos medios y altos tienen que pasar por varios puestos de la empresa.

Se utiliza la investigación cualitativa tanto en la elaboración de los instrumentos de recolección de datos como en su análisis. Se aplicaron 36 cuestionarios de 25 preguntas semiabiertas que comprendieron el 90% de los trabajadores en mandos medios y altos. Se utilizó el proceso general de análisis de datos cualitativos: reducción, disposición, transformación de datos y obtención y verificación de conclusiones, los cuales se presentan en los cuadros y la triangulación que implica intercalar las respuestas abiertas con

los elementos del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas que resultaron del taller participativo.

Análisis de la problemática identificada por los trabajadores de la Empresa Forestal Comunitaria de San Pedro el Alto

San Pedro El Alto es una comunidad zapoteca ubicada en la Sierra Sur del estado de Oaxaca en México. Administrativamente forma parte del municipio de Zimatlán de Álvarez. Se ubica al sur y a una distancia aproximada de 112 kilómetros de la capital del estado de Oaxaca. Esta comunidad se distingue por ser una de las más grandes del estado, ya que su territorio abarca 30 mil 410 hectáreas, cubiertas casi totalmente de bosques. La comunidad cuenta con un certificado de manejo forestal emitido por la organización internacional Rainforest Alliance desde 2001, por

Figura 1: Ubicación de la comunidad

su extensión en superficie certificada igual a 26,231 ha; ocupa el sexto lugar entre los 26 ejidos y comunidades certificadas del país[3].

San Pedro El Alto se fundó aproximadamente en el año 1,600 d.c. con pobladores de la raza zapoteca. Forman parte de su cultura y aún se conservan los cargos de obligación, las mayordomías, el tequio y la guelaguetza. El corazón tanto social como económico de su población se encuentra en el aprovechamiento forestal ya que el 80% de su población se dedica a esta actividad, mientras que el resto de las actividades se distribuyen en: Ganadería 12%, Agricultura 6% y comercio 2%[4].

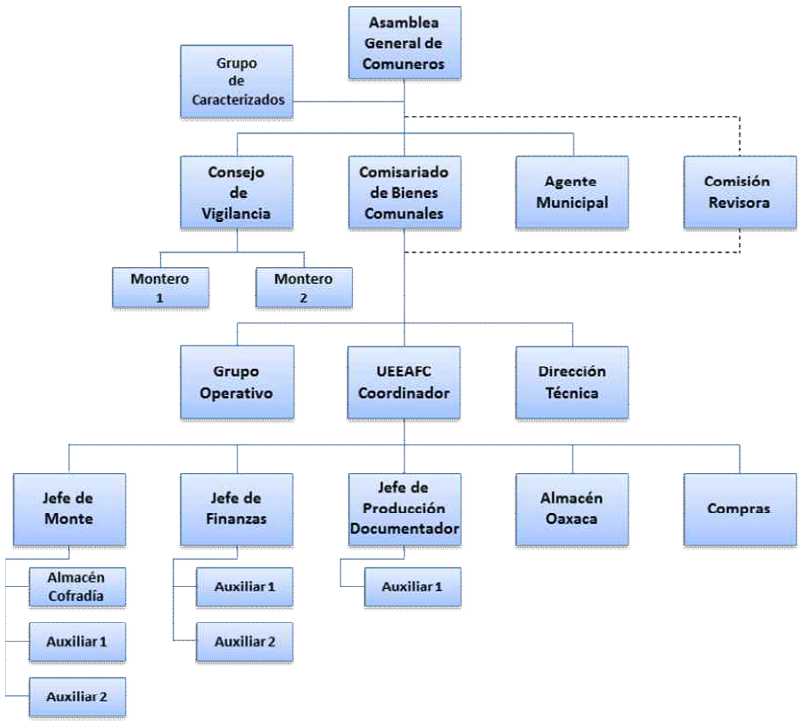
A pesar de que la comunidad recibió el reconocimiento de sus derechos sobre el territorio comunal en 1954, cuando se emitió la resolución presidencial de titulación de bienes comunales en su favor y fue ratificada en el acta de posesión y deslinde dada por la resolución presidencial el 19 de mayo de 1954 y publicada en el Diario Oficial de la Federación al 9 de octubre de ese mismo año (López-Arzola, 2007). No fue sino hasta 1984 que inician las actividades forestales comunitarias. Esto se debió fundamentalmente a dos decretos presidenciales, uno de veda y otro sobre la concesión de los bosques a empresas privadas y paraestatales a mediados de los cincuenta, lo cual genero una lucha organizada por las comunidades rurales de la Sierra Norte y la Sierra Sur por la reapropiación de los bosques (Chapela, 1999).

La Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunal U.E.E.A.F.C. de San Pedro el Alto, -en este documento se estudia de forma genérica con el concepto de EFC-, se funda y organiza alrededor de la vida

3 Rainforest Alliance México Alianza para bosques A.C. Marzo 2010.
4 Dato proporcionado por la U.E.E.A.F.C, presentación de la comunidad 2007

comunitaria y la máxima instancia de toma de decisiones es la Asamblea Comunal de Comuneros (ver figura 2). A partir de su creación la comunidad pudo expandir sus actividades económicas y sus activos asociados a la explotación forestal, cuenta con grúas de extracción y carga, más de 50 camiones para transportar madera en rollo; buldózers, motoconformadoras, trascabos y varios camiones de volteo para mantenimiento

Figura 2: Estructura de la Empresa Forestal Comunitaria de San Pedro el Alto



Fuente: Obtenido durante el Taller FODA con los miembros de la UEEAFC

de caminos, campamentos acondicionados con servicios para los trabajadores, sistema de radio comunicación, ambulancia, un aserradero comunal, una Central Camionera con una flota de 14 camiones de pasajeros con la ruta Oaxaca-San Pedro el Alto y otros pueblos, una embotelladora de agua potable de manantial, las empresas comunitarias generan en promedio 300-350 empleos fijos. Han incrementado el nivel de ingreso de las Familias, han hecho obras públicas como mantenimiento de caminos, seis redes de agua potable en sus seis localidades, un sistema de irrigación con base en represas y canales, han construido y mantenido tres centros preescolares, la escuela primaria, telesecundaria y telebachillerato, un edificio colonial de cantera rosa para la agencia municipal, sistemas de seguridad social, construcción y financiamiento de un centro médico y farmacia con medicina gratuita atendido por una doctora de tiempo completo, garantía de atención médica a todos los comuneros y un apoyo económico mensual a manera de jubilación a hombres mayores de 60 años y a las viudas, un servicio diario de transporte escolar para el traslado de los niños de las rancherías a las escuelas del pueblo (Garibay, 2007, Brey y Merino, 2004; Rosas-Baños y Lara, 2013).

Todos estos puestos son nombrados en asambleas de la comunidad y pueden ser ocupados por cualquier miembro de la asamblea general de comuneros, siempre y cuando tengan el estatus de comunero activo. Para ocupar los puestos de la Unidad de Aprovechamiento Forestal, no existen reglas; es decir, que no se requiere haber cumplido con la totalidad de los cargos de servicio obligatorios de la agencia, basta con haber iniciado a cubrir dichos cargos, pues el nombramiento de estos puestos se hace en

base a las capacidades o habilidades de las personas. Para el caso del Comisariado de Bienes Comunales se requiere haber realizado sus cargos tanto municipales y comunales sujetándose al escalafón y para ser miembro del Consejo de Vigilancia, se requiere haber sido integrante del Comisariado de Bienes Comunales.

Los resultados arrojaron que la edad promedio de los trabajadores entrevistados fue de 44 años con un promedio de escolaridad de ocho años. El 70% de los encuestados reportó haber cubierto otros puestos asignados por la Asamblea General. En términos generales la mayor parte de los trabajadores se sienten bien en su trabajo, del total, el 72% dijo estar contento con su trabajo y el 78% indico que considera que su sueldo es adecuado. Sin embargo, solo el 63% considera que la forma de utilización de los dividendos genera bienestar social. El 89% considera que podrían distribuirse de una mejor manera. El 100% coincidió en que la EFC podría mejorar más el bienestar de la comunidad. También el 100% considero que es importante que se incorporen profesionistas a la EFC.

Para conocer si los trabajadores conocen las diferencias entre la gestión de una empresa privada y la EFC se preguntó si habían laborado fuera de la comunidad, el 52% dijo haber laborado fuera de la comunidad y respecto a las diferencias entre condiciones laborales entre una empresa privada y la EFC el 90% dijo que sí existen diferencias. El 62% no conoce los sueldos que se pagan en la empresa privada y el 81% menciona que las empresas privadas no realizan inversión social. Respecto a la pregunta de si una empresa privada puede cuidar mejor el bosque que la EFC el 96% considero que no. En el cuadro 2 se presenta el resumen de las diferencias

entre una empresa privada y las EFC según la percepción de los trabajadores que se analiza con las respuestas abiertas.

Cuadro 2: Diferencias entre empresas privadas (EP) y la empresa forestal comunitaria (EFC)

Percepción de los trabajadores	Atributos	Fortalezas y debilidades
En la EP se atiende solo el trabajo y en la comunitaria hay que ejercer cargos adicionales	Trabajo individual y trabajo comunitario	Incumplimiento en el trabajo técnico por cumplir un cargo de usos y costumbres
En la EP solo dirige un gerente y en la EFC se toma consenso en asamblea	Toma de decisiones	Lentitud en la toma de decisiones. Consenso en la toma de decisiones
En la EFC todos son dueños	Irresponsabilidad	Falta de organización y conciencia para trabajar en equipo
En la EP se exige puntualidad	Puntualidad y eficiencia	Irresponsabilidad en el trabajo por alcoholismo e indisciplina
En la EP son más estrictos y más disciplinados	Cumplimiento de normas y disciplina	Todos se sienten patrones
Prestaciones diferentes a las de la ley federal del trabajo	Prestaciones según necesidades	Se identifican y aplican a medida que se van requiriendo
En la EP hay menores sueldos en general pero los puestos claves son mejor pagados	Salarios	Baja desigualdad salarial

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionarios aplicados a los trabajadores

En general, se cree que los trabajadores de la EFC son menos responsables y más incumplidos que los de las empresas privadas. Identifican diferencias entre trabajo comunitario y trabajo individual y

consideran que es lenta la toma de decisiones, sin embargo, saben que eso se debe a que estas se toman en consenso.

El análisis FODA arroja resultados que tienen que ver con las inquietudes que los trabajadores expresaron en las respuestas abiertas del cuestionario, uno de los problemas más difíciles a enfrentar es el alcoholismo y la irresponsabilidad en los puestos de trabajo. El cuadro 5 muestra las principales debilidades identificadas por el personal de la empresa forestal, donde además se muestran las posibles causas que las ocasionan y algunas propuestas surgidas del mismo personal en el taller y en respuestas al cuestionario.

Cuadro 3: Resultados del taller participativo con trabajadores de la EFC

Fortalezas	Debilidades (condiciones estructurales)
1. Recurso forestal 2. Permiso de aprovechamiento 3. Maquinaria para el aprovechamiento 4. Personal operativo capacitado 5. Contamos con una dirección técnica para el manejo y silvicultura 6. Se cuenta con terrenos en la ciudad de Oaxaca para realizar embarques 7. Tenemos oficinas administrativas en Oaxaca donde se llevan a cabo actividades de comercialización y administrativas. 8. A través del recurso que se obtiene de la empresa es posible realizar obras de beneficio social 9. Contamos con certificación forestal internacional	Incumplimiento en el trabajo técnico por cumplir un cargo de usos y costumbres y Usos y costumbres han frenado el desarrollo Periodos cortos de administración en puestos de trabajo claves que originan falta de seguimiento. La toma de decisiones es lenta Irresponsabilidad en el trabajo por alcoholismo e indisciplina Irresponsabilidad en el trabajo porque todos se sienten dueños.

10. Conocimientos para sofocar incendios	No se aceptan en algunos casos las jerarquías, todos quieren mandar
11. La experiencia ganada de los comuneros en los trabajos forestales durante 25 años.	Las utilidades netas obtenidas por la empresa se distribuyen generalmente entre los comuneros y hay poco reinversión en el bosque (no es suficiente)
12. Se cuentan con recursos para la capacitación del personal (pagado por la empresa)	
13. La EFC trabaja en tiempo de lluvias, cuando las otras comunidades del estado no lo hacen.	El reparto de utilidades genera irresponsabilidad de los comuneros hacia el trabajo.
Oportunidades	**Amenazas (circunstanciales)**
Conocimiento de los diversos problemas e identificación de alternativas	Falta de organización y conciencia para trabajar en equipo

Muchas de las debilidades identificadas por los trabajadores están vinculadas al sistema de usos y costumbres, la mayoría de los entrevistados comentaron que el cumplimiento de los cargos de obligación les impiden estar de tiempo completo en el trabajo y en ocasiones tienen que abandonar el puesto por cumplir con los cargos. Sin embargo, también por el alcoholismo se abandona el trabajo o se llega tarde. Es uno de los problemas más fuertes que tiene la comunidad. En la encuesta aplicada, se les preguntó si era urgente atender este problema: el 14% no contestó y el 100% de los que contestaron dijo que es urgente disminuirlo. Sin embargo, también como se muestra tanto en el cuadro 2 y el 3 está presente el problema del retardo en la toma de decisiones, el cual, de acuerdo a Camilletti, Guidini y Herrera (2005), también se presenta en las cooperativas debido a la toma de decisiones consensuadas. Respecto a la pregunta que se realizó a los trabajadores respecto a la pertinencia de contar con un gerente para agilizar decisiones, el 59% contestó que esa sería una

alternativa para mejorar ese aspecto, figura que también existe en las cooperativas y que agiliza la toma de decisiones operativas.

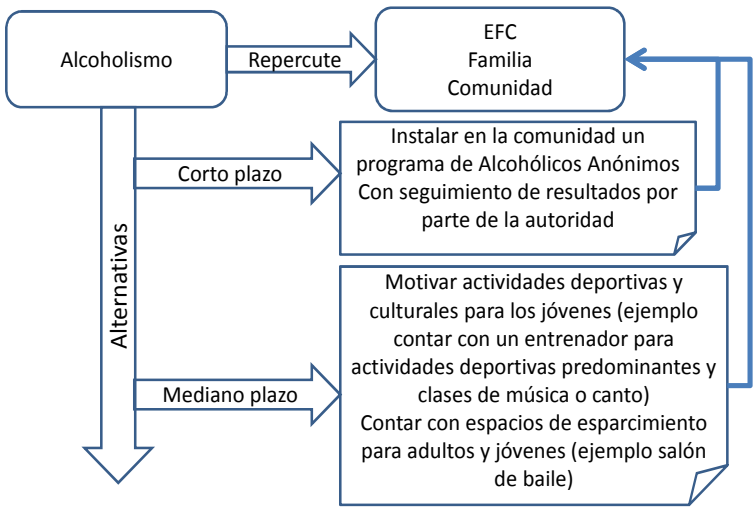
El taller tuvo como propósito no solamente identificar la problemática de la EFC según la perspectiva de los propios dueños y trabajadores sino identificar alternativas, en cuyas respuestas se presenta una perspectiva tanto de la visión revisada de la comunalidad como del cooperativismo que puede llevar a lo que Martínez-Luna (2010) llama la reinvención social que combina el compromiso individual con la colectividad, las decisiones que los trabajadores consideran indispensables son:

1. Decisión personal: dejar de tomar, estar puntual en el trabajo y ser honestos.
2. Revisión de resultados perjudiciales del sistema de uso y costumbres, puesto que fomentan en algunos casos el alcoholismo, por ejemplo mayordomías.
3. Análisis de las debilidades personales y voluntad para superarlas.
4. Estar más abiertos a los cambios.
5. Falta de liderazgo
6. Revisión de acuerdos de la asamblea general de comuneros
7. Construcción de una mejor relación entre los comuneros
8. Mejorar el trabajo en equipo
9. Concientización de la relevancia de la EFC para la comunidad
10. Oportunidades para incorporar a profesionistas a la EFC
11. Menor rotación de personal en los puestos

De acuerdo a las alternativas que tienen que ver fundamentalmente con el problema del alcoholismo se presenta la figura 2

Este tipo de alternativas tiene que ver con una perspectiva del cooperativismo que busca un equilibrio entre persona–familia–comunidad. En términos generales las respuestas nos muestran a trabajadores que están interesados en mejorar muchas áreas que identifican como conflictivas en la gestión. Sin embargo, es necesario mencionar que el alcoholismo no es un problema identificado en el cooperativismo está más vinculado a las comunidades rurales (Berruecos, 2002)

Figura 2: Alternativas de corto y mediano plazo para enfrentar el alcoholismo



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionarios y taller participativo

Conclusiones

La gestión de la EFC tiene importantes similitudes al cooperativismo autogestionario, se presenta una organización con condiciones igualitarias entre los trabajadores, se toman decisiones por consenso en asamblea y se presenta una distribución social de los excedentes económicos; sin embargo, la EFC se considera que puede representar una fase avanzada del cooperativismo autogestionario por su vínculo y preocupación por la comunidad y no solo por los trabajadores; esto se evidencia con obras de inversión social, generación de empresas que empleen a personas que no pueden trabajar en la EFC y por el cuidado del patrimonio natural con el que cuenta la comunidad. La asamblea general no solo es el órgano de toma de decisiones de la EFC, es fundamentalmente una forma de autogobierno que rige la vida comunitaria y esto contribuye positivamente a que los objetivos económicos no estén desligados de los sociales y ambientales generando una forma de progreso local que impacta en todos los miembros de la comunidad (hombres, mujeres, niños y ancianos). La aproximación a la dinámica autogestionaria en la práctica está vinculada a la forma de organización no jerárquica. En la EFC, a diferencia de la empresa privada que ha mantenido una separación estricta entre tareas de dirección y tareas de ejecución, se establece una rotación de puestos de mando continua designados por la asamblea general, de esa forma se rompe con las formas de organización jerárquicas de la empresa tradicional. Los trabajadores directos e indirectos a través de la rotación de puestos superan las problemáticas que surgen en el capitalismo como la apropiación

del proceso de producción ya que es un trabajo colaborativo recíproco. La problemática que los trabajadores identifican en la gestión de la empresa está relacionada a la irresponsabilidad en el trabajo, cumplimiento y establecimiento de normas, existe una preocupación por mejorar estos rubros. Una de las razones que identifican como fundamental es el alcoholismo, un problema social en la comunidad que repercute en la EFC y que también, a decir de los propios trabajadores pudiera estar contribuyendo a expandirlo porque la distribución de dividendos entre los comuneros ocasiona que se haga un mayor gasto en alcohol y que los comuneros no asistan al trabajo mientras tienen una cantidad de dinero que les permite mantenerse un tiempo. Esta percepción de los trabajadores está muy ligada a un tipo de racionalidad que no es la de maximización de ganancias, es una racionalidad más bien vinculada a la lógica campesina de subsistencia que lleva a los trabajadores ha no buscar acumular de forma significativa; incluso una de las alternativas que plantean es la disminución del reparto de los dividendos a nivel individual y un incremento de inversión social y productiva. La irresponsabilidad también podría estar vinculada al hecho de que los campesinos en sus propias unidades económicas decidían de forma autónoma cómo y cuándo trabajar la tierra, esto tiene su origen en la visión de la comunalidad que explica que a pesar de que la motivación para la producción no es la rentabilidad también identifica como indispensable la autodeterminación económica que tiene que ver con el rescate del bosque pero también con nuevas dinámicas económicas que se generan de la autogestión de ese patrimonio natural. La información en términos generales evidencia el reto que ha

significado para quienes fueron campesinos el encontrarse ahora desarrollando actividades empresariales en el marco de la comunalidad. Los problemas que enfrenta la EFC a nivel de gestión son similares a los que se presentan en las cooperativas. Los resultados del trabajo de campo arrojan evidencia de que los trabajadores perciben una fuerte irresponsabilidad por parte de sus compañeros en sus puestos de trabajo, tres son las principales causas que ellos identifican: el que todos se sientan dueños, el alcoholismo y el sistema de usos y costumbres. Respecto a la irresponsabilidad causada por el sistema de usos y costumbres, específicamente se debía a la sobrecarga de cargos de responsabilidad en la comunidad, es necesario comentar que a partir del trabajo de campo de esta investigación la asamblea tomó resolución en dicho sentido para que no se crucen los cargos con el trabajo en la EFC. El aspecto de sentirse dueños de la empresa no predominó tanto como la causa del alcoholismo, el cual es un problema grave en muchas comunidades rurales y tiene un impacto negativo no solo a nivel de la empresa sino a nivel de la comunidad. De acuerdo a las respuestas que se aportan se identificaron alternativas para superar tal situación.

Otra problemática identificada por los trabajadores de la EFC es la falta de profesionistas que trabajen en la EFC, esta preocupación legítima puede ayudarles a vislumbrar estrategias que tengan que ver con la formación de un tipo particular de profesionales. En el cooperativismo la educación es fundamental, algunos de los trabajadores aluden al hecho de que los profesionales no quieren sujetarse a los usos y costumbres, no tienen interés por trabajar por la comunidad esto se deriva de la contradicción que

existe entre la perspectiva individualista con la que se enseña en las escuelas; esta dificultad identificada desde los orígenes del cooperativismo ha llevado a muchas cooperativas a implementar sistemas de enseñanza propios combinados con conocimientos técnico sacordes con los valores y principios de cooperación y solidaridad de la comunidad.

Bibliografía

Agrawal, A. y Gibson, C. (1999) "Enchantment and Disenchantment: The Role of Community in Natural Resource Conservation", *Word Development*, Vol. 27 No. 4, pp. 629-649.

Antinori, Camille y David B., Bray. (2005) "Community Forest Enterprises as Entrepreneurial Firms: Economics and Institutional Perspectives from Mexico" *World Development* Vol. 33, No. 9 pp. 1529-1543.

Antinori, Camille (2007) "Integración vertical en las empresas forestales comunitarias de Oaxaca" en David Bray, Leticia Pérez Merino y Deborah (Eds) *Los bosques comunitarios de México. Manejo sustentable de paisajes forestales*, Instituto Nacional de Ecología. pp. 301-339.

Barajas, Santiago (1988) *Sistemas para la formación de empresas de los trabajadores*, UNAM: México.

Bartolo, A. (2011) "Revisión teórica del Capital Social y su aplicación en la Empresa Forestal Comunitaria: El caso de San Pedro el Alto, Zimatlán" Tesis de Maestría del Instituto Politécnico Nacional.

Berruecos, L. (2002) "La investigación psicosocial y cultural acerca del consumo del alcohol y el alcoholismo en México", en Revista Psiquis, No. 4, nueva era, vol.11, pp. 39-45, México.

Bray D. y Merino, L. (2004) *La Experiencia de las Comunidades Forestales en México. Veinticinco años de silvicultura y construcción de empresas forestales comunitarias,* SEMARNAT, INE, Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible A.C. y Fundación Ford.

Camilletti, A., Guidini, J. y Herrera, A. (2005) "Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión" *Unircoop*, Vol. 3 No. 1.

Carlsten, Laura (1999) "Autonomía indígena y usos y costumbres: la innovación de la tradición" en Revista Chiapas No. 7.

Chapela, F., 1999. "Emergencia de las organizaciones sociales en Oaxaca: la lucha por los recursos forestales" Alteridades, Vol. 9 No. 17 pp. 105-112.

Díaz, F. (2004) "Comunidad y Comunalidad". Culturas Populares e Indígenas, pp. 365-372.

Durston, J. (2002) *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras*. CEPAL. Santiago de Chile.

Garibay, C. (2007) "El dilema corporativo del comunalismo forestal" *Desacatos*, No. 23. México, pp. 251-274.

Garibay, Claudio (2002) "Comunidades Antípodas" Relaciones Vol. 23 No. 89. El Colegio de Michoacán. Zamora, México. pp. 83-126.

Gil de San Vicente, I. (2002) Cooperativismo obrero, consejismo, y autogestión socialista. Alugnas lecciones para EuskalHerria. Recuperado 25/marzo/2012 enhttp://www.busateo.es/busateo/Biblioteca/G/G/Gil%20de%20San%20Vicente,%20Inaki%20-%20Cooperativismo%20o

brero.pdf

Gómez-Granillo, Moisés. (1994) *Breve Historia de las Doctrinas Económicas,* México: Esfinge.

Gordon, P. (1993) "Robert Owen" *Perspectivas*, Revista trimestral de educación comparada. Vol. XXIV no. 1-2 pp. 279-297.

Martínez-Luna, J., 2010. *Eso que llaman comunalidad*, México: Colección diálogos Pueblos Originarios de Oaxaca.

Mendizával A. y Errasti, A. (2008) "Premisas teóricas de la autogestión" XI Jornadas de Economía Crítica. 27, 28 y 29 de marzo. Bilbao. Recuperado 6Junio/2012 en http://www.ucm.es/info/ec/ecocri/cas/ Mendizabal_y_Errasti.pdf

Merino, S. (2005) "Los orígenes del cooperativismo moderno y el socialismo premarxista" GEZKI, n. 1, pp. 169-188.

Molnar, Augusta, Megan Liddle, Carina Bracer, ArvindKhare, Andy White y Justin Bull (2007) "Empresas Forestales Comunitarias en Países Forestales Tropicales: situación Actual y en Potencia" Informe a la Organización Internacional de Maderas Tropicales. Recuperado 13/ agosto2011 en www.rightsandresources.org/documents/index.php?pubID= 455

López-Arzola, R. (2007) "El empoderamiento del manejo forestal comunitario en Oaxaca. La Unión de Comunidades Forestales y Ejidos de Oaxaca, 1985-1996" en D. Bray, L. Merino y D. Barry op. cit.

Ostrom, E. yAhn, T. K. (2003) "Una Perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva". Revista Mexicana de Sociología 1. Instituto de InvestigacionesSociales, UNAM, México.

Rosas, M. (2011) *Introspección a las racionalidades alternas al capitalismo. Economía ecológica y actividades no proletarias generadoras de excedentes en el sector rural de América Latina.* U.S.A: Editorial Académica Española.

Rosas M. y Lara R. (en prensa) "Desarrollo local endógeno comunitario y el surgimiento de economías poscampesinas: el caso de San Pedro el Alto, México" *Cuadernos del Desarrollo.*

▌Mara Rosas Baños

es Doctora en Ciencias Económica, profesora– investigadora del Instituto Politécnico Nacional, México. Entre sus publicaciones se encuentran: Rosas, M., 2012. "Economía Ecológica y Solidaria: rumbo a una propuesta teórica integrada que visualice las rutas hacia la transición", Revista Iberoamericana de Economía Ecológica Vol. 18: 89–103, y Rosas, M. 2010. "Propuesta teórica para enfrentar los retos del siglo XXI: Economía ecológica política" en *Revista Sustentabilidad*(es) No. 1. ISSN0718–8854 versión en línea. Los temas de investigación que aborda son: Economía ecológica y desarrollo local sustentable, actividades no proletarias generadoras de excedentes y economía solidaria.

▌Ruth Lara Rodríguez

es Maestra en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, Auditor Líder Certificado en ISO14001 y consultora, tiene 7 años de experiencia en proyectos relacionados con el sector forestal enfocados al fortalecimiento de empresas forestales comunitarias y al desarrollo del mercado de productos certificados en México.

Community Forest Enterprises and Cooperative Self-Governing: theoretical and practicalapproach

Abstract

The Communitarian Forestry Enterprises emerged at the end of the last century with the struggle for the re-appropriation of nature held indigenous and peasant communities in Latin America, these companies give life to a social, economic and ecological alternative dynamic, which is identified as way of overcoming of results being generated by the capitalist forest industry. However, it also presents problems related to the type of enterprise management, which cannot be addressed without a theoretical approach that accounts for the main features that have these businesses. This paper provides elements for an approach through commonality and cooperative self-management the phenomenon of Communitarian Forestry Enterprises and its main problems. It is used the case of Community Forest Enterprise of San Pedro el Alto, Oaxaca, Mexico to discuss the problems identified by employees of the company through a qualitative analysis used as data collection tools questionnaires and participatory methodology. We conclude that the cooperative has the main features of the community forest enterprises and their problems are similar, however, have differences in the management of natural resources and scope in terms of progress for the community.

Key Words: Community Forest Enterprises/ Cooperatives/ Self-Management/
Management, Progress

Recibido: el 30 de abril del 2013
Aprobado: el 31 de mayo del 2013