

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

200  
29

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**Detección de Rasgos Autogestionarios en  
Ejidos Forestales de Huayacocotla, Veracruz  
(un estudio de caso)**

Que para obtener el título de :

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTAN :

**Rafael Rodríguez Mayorga**

**Helios Serrano Gutiérrez**

Director de Tesis : Lic. Carlos Peniche Lara

México, D. F. 1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

**INDICE**

|   | PAGINA |
|---|--------|
| 1. INTRODUCCION   | 1      |
| 2. APROXIMACION A UNA DEFINICION DEL CONCEPTO DE AUTOGESTION  | 6      |
| 3. EXPERIENCIAS HISTORICAS RELEVANTES DE LA AUTOGESTION   | 8      |
| 4. PROCESO HISTORICO DE LA PARTICIPACION CAMPESINA EN<br>LA PRODUCCION FORESTAL   | 20     |
| 5. LA AUTOGESTION, UNA EXPERIENCIA CONCRETA : PROCESO DE<br>ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE PRODUCCION ADALBERTO TEJEDA DE<br>HUAYACOCOTLA, VERACRUZ | 38     |
| 6. CATEGORIAS DE LA AUTOGESTION   | 51     |
| 7. PSICOLOGIA DE LA AUTOGESTION   | 70     |
| 8. LA INVESTIGACION   | 84     |
| 9. CONCLUSIONES   | 97     |
| 10. BIBLIOGRAFIA  | 109    |

**A MIS PADRES :**

**RAFAEL RODRIGUEZ Y MARIA LUISA MAYORGA**

POR SU APOYO Y AMOR INCONDICIONAL E INFINITO, PORQUE SU FORMA HONESTA DE VIVIR ME LLENA DE ORGULLO.

**A MIS HERMANAS :**

SANDRA, RAQUEL, CARMEN, SILVIA, LETICIA, MIRI. EL RECUERDO DE SU GRATA PRESENCIA SIEMPRE ME ACOMPAÑA.

**A MI ESPOSA :**

**ESTHER DEL CONSUELO**

POR COMPARTIR SU VIDA CON LA MIA, SIEMPRE ESTAREMOS JUNTOS.

**A MIS HIJOS :**

**RAFA, MA. JOSE Y SANTIAGO**

PORQUE SON MI MAYOR FELICIDAD Y EL MAS GRANDE TESORO.

**A USTEDES DEDICO ESTE TRABAJO QUE TRATA DE CONTRIBUIR A LA  
CONSTRUCCION DE UN MUNDO MEJOR PARA TODOS, AL QUE SIN DUDA  
LLEGAREMOS...**

**A ESPERANZA MI MADRE :**

QUIEN CON SU EJEMPLO ME HA ENSEÑADO LO QUE ES VIVIR CON  
HONESTIDAD E INTEGRIDAD.

**A ELVIA :**

CON QUIEN COMPARTO MI VIDA Y ME BRINDA SU AMOR Y APOYO.

**A VICTOR Y HUGO :**

A QUIENES AMO ENTRAÑABLEMENTE...

## INTRODUCCION

El estudio acerca de la autogestión campesina en ejidos forestales que se aborda en este trabajo de investigación, trata de contribuir desde la perspectiva psicológica, al conocimiento de las causas, procesos y efectos de este fenómeno social, estudiado sobre todo por la economía y la sociología.

La autogestión ha venido siendo una forma de organización por la que ha luchado la clase trabajadora para tomar las riendas de la producción y apropiarse de los resultados de esta actividad social, y se diferencia de la cogestión en que la primera es una forma de organización en la que la toma de decisiones y los lineamientos políticos son responsabilidad de los campesinos o trabajadores reunidos en asamblea general y la propiedad de los medios de producción corresponde a los campesinos mismos o trabajadores. La cogestión, en cambio, se caracteriza porque la propiedad de los medios de producción, en principio, corresponde a una o varias personas que no participan en los procesos de producción y las decisiones son tomadas por un consejo de administración integrado por los dueños de los medios de producción y un grupo de representantes de los trabajadores.

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

La Comuna de París es un hecho histórico relevante donde el pueblo se lanzó a controlar la administración de la ciudad y la dirección de las fábricas. Esta experiencia fue la inauguración histórica de muchas otras del mismo tipo que se han desarrollado, como son: los soviets en su inicio en Rusia a principios de siglo; la autogestión yugoeslava después de la Segunda Guerra mundial; los kibutz en Israel; las comunas en China, etc. Un caso que merece mención especial es el de la República Española de 1936, en la que se involucró a casi todo el país en una lucha que pretendió aplicar la democracia directa con la expropiación-apropiación de los medios de producción por el pueblo.

En México, los antecedentes de movimientos obreros autogestionarios están dados por los hermanos Flores Magón, principalmente Ricardo, quien a pesar de las persecuciones y exilio que sufrió, luchó por la organización de los obreros planteando la democracia directa como forma de organización.

En el campo, que es el medio social donde se realizó ésta investigación, las luchas de los campesinos en su momento histórico más álgido lo ubicamos en la revolución de 1910 distinguiéndose el movimiento de Emiliano Zapata, por tener un contenido agrarista más claro en su lucha por la tierra, expuesto en el " Plan de Ayala ".

Pero no es sino hasta el período en que gobierna el país el General Lázaro Cárdenas quien con su política agraria da un fuerte impulso a la organización campesina para la producción. Es decir, le da un rumbo distinto al motivo

**DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)**

principal de la lucha campesina por la tierra: El de la apropiación por los campesinos del proceso de producción.

La actividad organizada de los campesinos en la producción forestal es más reciente, pues este subsector de la economía es todavía más marginado que el agrícola. La producción forestal en México se ha trabajado como un "feudo". En la época de Porfirio Díaz continuó el despojo de los bosques y selvas de las comunidades indígenas para darlos en concesión a industrias extranjeras y nacionales. Esta política forestal fue para garantizar el abastecimiento a la industria, otorgándole la exclusividad de la explotación en una extensión determinada de territorio forestal a los concesionarios, con lo que prácticamente se hacían dueños de esos recursos naturales, y los campesinos comuneros o ejidatarios, indígenas o mestizos se convirtieron en simples asalariados en su tierra.

De 1970 en adelante los campesinos forestales desarrollan una lucha política para poner fin a las concesiones de las industrias instaladas en los Estados de Oaxaca, Chiapas, Quintana Roo, Estado de México, Michoacán, Guerrero, Jalisco, Chihuahua, Durango y Distrito Federal y trabajar por sí mismos sus bosques. Algunos de ellos lograron las primeras experiencias con mucho trabajo y acosados por los industriales y autoridades para hacerlos fracasar, pero finalmente fueron cayendo las concesiones forestales como la de Profortara en Chihuahua, Fovigro en Guerrero, Proformex en



DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

Durango, Fapatux en Oaxaca, Loreto y Peña Pobre en el Distrito Federal, entre otras.

Paralelamente y reconociendo el fracaso del modelo de concesiones, el Estado a través de la Dirección de Desarrollo Forestal, probó un nuevo modelo de aprovechamiento forestal, donde lo distinto fue y es la participación de los campesinos en el control y dominio de la fase de elaboración de materias primas e industrialización de bajo valor agregado. Es dentro de este programa denominado "socioproducción", donde se inscribe la experiencia que originó la presente tesis.

Las bases psicológicas para describir la autogestión están en la teoría de grupos, fundamentalmente en la participación de los individuos en el quehacer del grupo, específicamente en el proceso de toma de decisiones y la elaboración de metas comunes, donde su participación es determinante para comprometerse y actuar a favor de los objetivos del grupo. Por su parte, el concepto de carácter social, ayuda a entender la influencia del medio social en la formación de valores en el individuo, de tal suerte que la organización rutinaria del trabajo, donde el trabajador realiza repetitivamente una actividad productiva, desconociendo el proceso integral de la producción y los fines de ésta, le va minando paulatinamente su capacidad creativa como ser humano, convirtiéndolo en un hombre apático e insatisfecho de su trabajo.

Es por ello que la organización autogestionaria, donde el hombre en colectivo recupera las riendas de la producción, controlándola y dominándola

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

integralmente, y participando en la toma de decisiones de su empresa, es la alternativa para formar hombres dueños de su destino, motivados y responsabilizados de su trabajo y comprometidos con su futuro y el de su comunidad.

Esta propuesta teórica se sustenta en la experiencia desarrollada por los miembros de la Unidad de Producción Forestal y Agropecuaria Adalberto Tejeda de Huayacocotla, Veracruz, donde hemos diseñado y realizado la investigación para medir y demostrar como un programa ha activado la potencialidad autogestionaria de los campesinos, dado que su cultura de por sí es colectivista, sus decisiones se discuten en asamblea general, el bosque es de propiedad común, las faenas son trabajo social para la comunidad, por todo ello fue posible que emprendieran una empresa social para aprovechar organizadamente sus bosques, y que los obstáculos surgidos de su falta de experiencia para controlar y administrar la producción, dada la marginación intencional a la que han estado sometidos de los procesos de trabajo para extraerles los beneficios económicos, son superables en el corto plazo bajo una organización técnica del trabajo, capacitación y asesoría técnica, pero donde los campesinos deben empezar controlando las decisiones de su propia empresa social, y gradualmente aprender de producción, administración y comercialización.

## **APROXIMACION A UNA DEFINICION DEL CONCEPTO AUTOGESTION.**

**AUTOGESTION** Palabra compuesta de las raíces latinas " Autos" que significa propio o mismo, por sí mismo; y de " Gestio ", acción de llevar, que a su vez compuesta como " Gestio-Onis ", se interpreta en: Acciones de llevar a cabo. Por lo tanto el significado atribuido por el diccionario es el de ser acciones llevadas a cabo por sí mismo.

La palabra autogestión se encuentra envuelta en una confusión semántica debido a que existen dos interpretaciones sobre su significado, la interpretación más simplista se refiere a una técnica administrativa de dirección empresarial, mientras que para otra significa una conceptualización acerca de cómo construir el socialismo autogestionario, una sociedad donde el poder reside en una red de organizaciones de base estructuradas a partir de unidades de producción agrícolas e industriales, en las comunidades y en las regiones, agrupadas a través de representaciones de Delegados en Asambleas Generales o Consejos.

Por otra parte, Amedeo Bertolo <sup>1</sup> dice ; "el termino yugoeslavo samo-upravlje de cuya traducción nació la palabra autogestión en los años 60, nos parece

---

<sup>1</sup> Rene Louran Autogestión y anarquismo Ediciones Antorcha, 1984.

una variante serbocroata del ruso samo-pravlenija usado por Bakunin y que puede traducirse tanto por autoadministración como por autogobierno”.

Para los propósitos de este estudio el concepto de autogestión surge de las experiencias generadas por las luchas obreras y campesinas por el control de la dirección de la industria y del proceso productivo, a partir de criterios y valores surgidos de una colectividad con problemas, necesidades y concepciones similares con tendencia, por parte de los trabajadores, a organizar la economía y la sociedad en forma autogestionaria.

El mismo A. Bertolo más adelante dice : " en realidad el ámbito propio de la autogestión no es el de los fines ni el de los medios, ....sino el del ámbito intermedio del método, el ámbito de las relaciones entre fines y medios. Si bien participa de unos y otros, la autogestión no es un fin ni un medio, sino un modo de investigar y expresar la coherencia entre estos y aquellos, en términos organizativos y con referencia tanto a la crítica teórico-práctica de lo existente, como a la propuesta de estructuras sociales alternativas."

A continuación presentaremos en orden cronológico algunas de las experiencias autogestionarias a nuestro juicio más relevantes de la historia.

## EXPERIENCIAS HISTORICAS RELEVANTES DE LA AUTOGESTION.

### 1.-LA COMUNA DE PARIS.

La primera experiencia de gobierno obrero y popular en la historia se da en Francia en 1870 con la llamada Comuna de París, que estaba compuesta por consejeros municipales elegidos en los distritos de la ciudad mediante sufragio universal, los cuales eran responsables y removibles en todo momento, la mayoría de los miembros eran representantes reconocidos por los obreros <sup>2</sup>.

La mayoría de sus miembros eran obreros reconocidos como representantes legítimos de la clase obrera.

La Comuna decretó que la riqueza de las fábricas abandonadas por sus dueños pasara a manos de los obreros, quienes organizados en sociedades cooperativas de trabajadores, deberían explotar de nuevo y por ellos mismos las fábricas.

Otra acción a favor del control obrero por la Comuna de París fue el reglamento interno de los talleres de reparación de armas, que establece la participación de los obreros en el control sobre las herramientas de trabajo, distribución del trabajo, contratación de personal, fijación de salarios, etc.

---

<sup>2</sup> Ernest Mandel; Control obrero, consejos obreros, autogestión. Ediciones Era México, 1974.

## 2.- EL SOVIET DE PETERSBURGO.

El Soviet de Petersburgo en la Revolución Rusa de 1905, estuvo integrado por diputados obreros representantes de fábricas y talleres en huelga, dándose el carácter de representación obrera centrada en la estructura organizativa del proceso de producción<sup>3</sup>. El papel más importante del Soviet fue el de aglutinar y enlazar a todas las corrientes políticas obreras activas en este período de la Revolución Rusa. Formado en octubre de 1905 se erigió como poder paralelo al municipio. El Soviet de Petersburgo integró también a comités de huelga de profesionistas y funcionarios del gobierno. Entre sus acciones más importantes figuran el " Manifiesto Financiero ", decretado con el propósito de sabotear al gobierno de la ciudad, incitando a no pagar alquileres, mercancías adquiridas a crédito, impuesto, y retiro de ahorros depositados en bancos.

La línea fundamental de acción de este Soviet estuvo determinada por las condiciones del país en esa primera etapa de la Revolución Rusa, de agitación y organización política para cambiar al Gobierno Zarista e instalar el Estado Obrero.

---

<sup>3</sup> Ernest Mandel: Control obrero, consejos obreros, autogestión. Ediciones Era México, 1974.

### 3.-LOS COMITES DE FABRICA RUSOS DE 1917 EN LA REVOLUCION RUSA.

Al continuar la situación de opresión e injusticia el pueblo se vió orillado a actuar para modificar su situación, así, el 30 de mayo de 1917 tuvo lugar en Petrogrado la primera conferencia de todos los Comités de Fábrica de Petrogrado cuya resolución se resume en lo siguiente:

“ Los comités de fábrica son las organizaciones económicas combatientes que engloban a todas las empresas obreras, los cuales son elegidos en base al principio de una amplia democracia teniendo una dirección colectiva, y su objeto es la defensa de las necesidades económicas y la creación de nuevas condiciones de trabajo “<sup>4</sup>.

Durante esta conferencia fue electo el Soviet Central de los Comités de Fábrica de Petrogrado que debía jugar para toda Rusia el papel de órgano de la lucha económica del proletariado. Posteriormente antes de octubre se fueron integrando en cada ciudad Soviets de Comités de Fábricas.

Los Comités de Fábricas se caracterizan por dos etapas que se pueden abstraer de dos documentos: El decreto del 14 de noviembre de 1917 sobre el control obrero y el manual práctico sobre control obrero de 1918.

En la primera de estas etapas los Comités de Fábrica están orientados a establecer el control y supervisión de las empresas mediante organismos de

---

<sup>4</sup> Ernest Mandel, Control obrero, consejos obreros autogestión. Ediciones Era. Mexico 1974.

fábricas locales, regionales y nacionales con injerencia en la vigilancia a los empresarios, teniendo acceso directo para observar los procesos productivos y administrativos, pudiendo decidir sobre estos aspectos. Es una etapa de control social a través de la vigilancia del industrial y sus técnicos quienes todavía controlan efectivamente las fábricas. Fue una especie de cogestión obrero empresarial.

La segunda etapa se sintetiza en el siguiente párrafo del manual práctico sobre el control obrero: El Control Obrero... no debe comprender una simple revisión, sino por el contrario, en el amplio sentido de una injerencia en la gestión interna." El control debe considerarse precisamente como un estilo transitorio hacia la organización de toda la vida económica del país". Es en esta etapa que se diseña el modelo autogestionario y se fija el rumbo hacia esa dirección, pasar del control social a la apropiación total del proceso económico por los obreros.

#### **4.-LA AUTOGESTION YUGOESLAVA.**

Después de la Segunda Guerra Mundial se unen Macedonia, Montenegro, Eslovenia, Bosnia Herzegovina, Croacia y Servia para constituir la República Socialista Federativa de Yugoslavia, que al frente del Mariscal Yosip Bros Tito pretenden y logran formar un país políticamente independiente de la Unión Soviética, así, el 27 de junio de 1950 la Asamblea Nacional Yugoslava adopta la ley fundamental de la gestión de



DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

las empresas por los obreros<sup>5</sup>. Este hecho, marca la voluntad de romper con el sistema de dirección centralizada de la economía, consistente en la elaboración de un plan por el Estado que fijaba el Programa de producción nacional.

#### 4.1 CARACTERISTICAS DE LA AUTOGESTION YUGOESLAVA

- a) La propiedad de los medios de producción sigue siendo del Estado, transfiriéndoseles a los obreros la gestión de las empresas y el derecho a participar en los beneficios<sup>6</sup>.
- b) Descentralización de la economía para que sean los trabajadores en las empresas y colectividades quienes regulen los problemas<sup>7</sup>.
- c) Eliminación de la distinción entre los directores de la producción y la base de trabajadores. Los trabajadores pasan de ser asalariados a productores libres miembros de una colectividad de trabajo autónomo con responsabilidad en la gestión de la empresa<sup>8</sup>.
- d) Organos de control de los trabajadores: **Consejo Obrero**. - Los miembros del consejo obrero son trabajadores elegidos por el conjunto de trabajadores de la empresa, por lo tanto son delegados obreros, cuya tarea es definir la

---

<sup>5</sup> Ernest Mandel, Control obrero, consejos obreros Autogestión. Ediciones Era. México 1974

<sup>6</sup> Ernest Mandel; Control obrero, consejos obreros, Autogestión. Ediciones Era. México 1974.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

política de la empresa en producción, inversión, precios, repartición de utilidades, relaciones de empleo, etc.<sup>9</sup>

**Comité de Gestión.**- El consejo obrero elige a su vez a el Comité de Gestión; órgano ejecutivo integrado en sus tres cuartas partes por trabajadores empleados directamente en la producción. Forma parte también el Director General pero sin presidir el Comité<sup>10</sup>.

A través de estos organismos los trabajadores transformados en gerentes disponen del poder para tomar decisiones; asumen la responsabilidad de dirigir la producción y el derecho a ser beneficiarios de las utilidades obtenidas, pero también adquieren la obligación de sufrir las consecuencias en su remuneración por una mala gestión.

El consejo obrero se reúne periódicamente ( cada mes ), y por lo regular fuera del horario de trabajo.

Las reuniones no son públicas pero puede ser admitido cualquier trabajador, El Director General y el Comité de Gestión tienen la obligación de asistir a las reuniones. Los asuntos que se tratan en las reuniones del consejo son, de entre los más frecuentes:

- 1.- Costos de producción, calidad y venta de los productos.
- 2.- Relaciones de trabajo.

---

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ernest Mandel; Control obrero, consejos obreros, autogestión. Ediciones Era. México 1974.

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

- 3.- Informes del Comité de gestión.
- 4.- Plan de la Empresa y Balance final del ejercicio.
- 5.- Disciplina de trabajo.
- 6.- Tarifas de sueldos y salarios.
- 7.- Utilización de fondos de la empresa.
- 8.- Normas de rendimiento productivo y racionalización.
- 9.- Higiene y seguridad del trabajo.
- 10.- Repartición del ingreso.
- 11.- Delitos económicos.
- 12.- Problemas de la comunidad.<sup>11</sup>

Las decisiones se toman por mayoría con voto abierto y las gestiones se realizan con la aprobación de la mitad de los miembros del consejo.

El estado mayor técnico y científico integrado por especialistas en economía, aspectos legales, tecnológicos, etc., son el cuerpo de expertos profesionales de la empresa ubicados en puestos claves del proceso productivo, responsables de proponer las medidas materiales, técnicas, financieras, tecnológicas y administrativas para cumplir objetivos y programas.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Ernest Mandel; Control obrero, consejos obreros, autogestion. Ediciones Era. México 1974.

<sup>12</sup> Ibid.

**DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ.(UN ESTUDIO DE CASO)**

La influencia del estado mayor técnico es determinante para la dirección de la empresa, en este sentido existe una contradicción entre la participación de los trabajadores cuya visión esta limitada a la función que desempeña, y la de los especialistas que globalizan la problemática y son responsables de la eficiencia y productividad de la empresa para garantizar su permanencia, siendo finalmente los que dirigen la empresa. Por lo tanto, la Autogestión Yugoslava es el derecho de los trabajadores a decidir sobre las implicaciones socioeconómicas de los objetivos y programas de producción. Esta situación refleja las limitaciones de los trabajadores en su preparación técnica para participar en la planificación de la empresa, realidad que se puede transformar con un programa de capacitación sistemática e integral de los trabajadores. Esta contradicción dada por los papeles que se tienen dentro de la división del trabajo en el proceso productivo, se resolverá en la medida en que haya una autonomía relativa entre áreas específicas de responsabilidad y organismos con responsabilidades diferenciables, pero con mecanismos de articulación de estos organismos y definición de políticas claras de la empresa social como una empresa que persigue el bienestar económico y social de los trabajadores, basado en la rentabilidad económica resultado de la productividad y eficiencia de la autogestión.

## **5.- AUTOGESTION CAMPESINA EN MEXICO.**

La autogestión es una manera de designar las formas de organización económica, política y social de los campesinos. El antecedente más inmediato

de la autogestión campesina en México se dio durante el período presidencial del General Lázaro Cárdenas quien impulsó una reforma agraria encaminada a la abolición del latifundio y la destrucción de la hegemonía oligárquica latifundista, buscando romper el monopolio de esta clase sobre los recursos financieros destinados a fomentar la agricultura, la comercialización de los productos y la adquisición de tecnologías nuevas mediante la organización de una nueva estructura agraria basada en los ejidos colectivos, impulsando la formación de cooperativas campesinas de producción, distribución, consumo y crédito.<sup>13</sup>

Estos ejidos se caracterizaron por ser órganos democráticos de ejercicio del poder político a escala de las distintas comunidades, llegando a desarrollar ricas experiencias de control y administración de complejos agroindustriales como despepitadoras de algodón, ingenios azucareros y procesadoras de henequén y arroz, lo cual demostró la viabilidad de una organización agroindustrial colectiva basada en estructuras democráticas de gestión y participación campesinas.<sup>14</sup>

### **LA COALICION DE EJIDOS DEL YAQUI Y MAYO**

La aportación de la experiencia de la coalición de ejidos de los valles del Yaqui y del Mayo al movimiento autogestionario de los campesinos

---

<sup>13</sup> Jorge A. Calderon S; Agricultura, industrialización y autogestión campesina. CEHAM-U.A.Chapingo. México, 1986.

<sup>14</sup> Ibid.

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

mexicanos, es el de haber trascendido de la lucha por la tierra a la lucha por el control y apropiación de los procesos productivo, administrativo y de comercialización agrícola. En 1976 logran la dotación de 35,000 Has., para 73 ejidos colectivos.<sup>15</sup>

Los proyectos desarrollados en el terreno económico son el fondo común de autoaseguramiento, la unión de crédito, servicios técnicos, distribución de fertilizantes, empresa comercializadora, infraestructura de almacenamiento, etc., lo que muestra un desarrollo diversificado e integral de su actividad productiva, pero también impulsan proyectos de carácter social en 1981.

El órgano de dirección máximo es la Asamblea General de Comisariados ejidales que está por sobre todos los aparatos económicos de la coalición. Esta Asamblea General es también el espacio donde se aclaran las diferencias entre los representantes de los ejidos y los aparatos económicos "Es una forma de control democrático de los organismos económicos".<sup>16</sup>

En cada ejido existe la Asamblea General Ejidal como órgano de máxima autoridad a nivel de Núcleo Agrario compuesto por todos los ejidatarios, es en esta asamblea donde se deciden los Programas Operativos de siembra, necesidades de crédito, etc., que serán la base de los Programas de los Organismos Económicos de la Coalición.

---

<sup>15</sup> Gustavo Gordillo De Anda; Estado, mercados y movimiento campesino. Ed.U.A.Z. 1988.

<sup>16</sup> Ibid.

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

También aquí se participa sobre la política de la coalición, como fue la elección a nivel ejidal del consejo de administración, cuando para la ley es facultad de la Asamblea de Delegados Ejidales decidir sobre el cambio de administración.

En Asambleas ejidales se discutió y se hicieron aportaciones a los estatutos de la coalición. Por ejemplo, en este documento se prohíbe la reelección y se establece la temporalidad de 2 a 3 años en los puestos de dirección de los organismos económicos y los de representación.

Cada ejido cuenta con un Comité Técnico integrado por el comisariado ejidal, el consejo de vigilancia y los responsables de áreas de trabajo: maquinaria, trabajo, acción social, comercialización.

La coalición privilegia la capacitación de los ejidatarios en administración y contabilidad, y se informa periódicamente sobre avances y balances finales por ciclo de cosecha, lo cual es parte de una capacitación empírica y masiva.

Hasta aquí se han revisado algunas experiencias de autogestión desarrolladas en varios países en las cuales se buscó la organización de movimientos obreros. Antes de continuar recapitularemos sobre las características de estas experiencias:

1.- En todos los casos los órganos de representación están constituidos principalmente por delegados de extracción obrera, trabajadores de fábricas de todo tipo electos democráticamente en Asambleas Generales.

2.- Los procesos han transitado por tres períodos:

a) Primero, de organización política, donde se toma conciencia de la fuerza y posibilidad de orientar el movimiento hacia dirigir la economía, y no tan sólo en reivindicaciones coyunturales como salarios, condiciones de trabajo, prestaciones sociales.

b) La organización se constituye en Contraloría Social de los aspectos administrativos, productivos y de comercialización, siendo básicamente una etapa de aprendizaje. Es el control obrero lo que caracteriza a esta segunda etapa, a través de órganos obreros paralelos a los órganos de los empresarios.

c) La tercera etapa inicia cuando el objetivo es pasar del control a la apropiación integral de los procesos productivos y de los resultados de ellos. La organización se plantea pasar de trabajadores a propietarios de los medios de producción, y no solamente controlar a través de órganos de control de gestión, sino formarse como planificadores, técnicos y administradores, ya sea en la práctica o bajo capacitación sistemática, pero conscientes de que existe una dependencia política, económica y técnica que se debe superar en esos tres niveles.



## PROCESO HISTORICO DE LA PARTICIPACION CAMPESINA EN LA PRODUCCION FORESTAL.

Antes de entrar en la experiencia concreta de autogestión campesina desarrollada en Huayacocotla, Veracruz, es necesario describir los períodos históricos de la participación campesina en relación a la actividad económica forestal, con el propósito de darle contexto a el papel del Programa de Socio-Producción Forestal realizado por la Dirección General de Desarrollo Forestal, de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, en virtud de que este programa es considerado como la variable independiente.

### **1. PRIMER PERIODO: Concesiones a Empresas Extranjeras**

El gobierno de Porfirio Díaz concesionó a empresas extranjeras bosques y selvas en determinada extensión territorial y tiempo, con el objeto de que explotaran exclusivamente el recurso forestal como materia prima para sus industrias, bajo la condición de construir vías ferroviarias y promover el desarrollo social. " En 90% controlaban la explotación forestal empresas extranjeras " , en el año de 1933.<sup>17</sup> :

---

<sup>17</sup> Fco. Gomez Jara; La explotación del hombre y los bosques en Guerrero. Cuadernos para trabajadores. México, 1976.

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

| ENTIDAD<br>FEDERATIVA | CONCESIONARIO              | MPIO. DONDE OPERA |
|-----------------------|----------------------------|-------------------|
| CAMPECHE              | CAMPECHE MAHOGANY          | CHAMPOTON         |
|                       | LAGUNA CORPORATION         | CD. DEL CARMEN    |
|                       | MEXICAN GULF AND<br>LUMBER | CD. DEL CARMEN    |
|                       | HEARST STATE               | CD. DEL CARMEN    |
| CHIAPAS               | EWALD HESS                 | SN.CRISTOBAL      |
|                       | R.O. LETCHE                | TAPACHULA         |
|                       | MEXICAN HARDWOOD<br>LUMBER | PIJIJAPA          |
|                       | AGUA AZUL MAHOGANY         | OCOSINGO          |
| COLIMA                | COLIMA LUMBER CO.          | CERRO GRANDE      |
|                       | J.W. NORDOCK               | EL ROBLITO        |
| GUERRERO              | MAX W. HUDSON              | ACAPULCO          |
| ESTADO DE MEXICO      | THE SUCHI LUMBER CO        | NORTE DEL ESTADO  |
| NAYARIT               | ROY TICOMB                 | SN. BLAS          |
| QUINTANA ROO          | ROBERTO TESTUR             | PAYO OBISPO       |
| TABASCO               | R.L. ANDERSON              | FRONTERA          |
|                       | SOSSO HNOS.                | VILLA HERMOSA     |
| YUCATAN               | E. BERRY AND CO.           | MERIDA            |

Sin embargo, la política de concesiones es complementaria a la de colonización y de tierras baldías, la cual autorizó a mexicanos y extranjeros

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

denunciar tierras vírgenes y constituir compañías deslindadoras, quienes pagaban una tercera parte de las tierras deslindadas gozando de tarifas preferenciales para comprar al Estado los otros dos tercios de tierra<sup>18</sup>. Así, cuando la zona forestal era abundante en recursos, convenía comprarla para explotar el bosque por un período prolongado, en el caso contrario resultaba más rentable obtener la concesión para la explotación del recurso en tiempo y superficie determinada, dado que en esta situación pagaba tan solo una pequeña renta en especie, es decir, pagar al Estado una cuota por árbol cortado. Este criterio mercantilista de realizar la mínima inversión inicial en el negocio se aplica posteriormente con el método de explotación selectiva del bosque y selvas, concentrándose en lugares abundantes en riqueza forestal y fácil acceso lo que demandaba poca inversión en infraestructura de extracción.

Esta misma política propició el despojo a los campesinos de sus recursos naturales y la acumulación de inmensas superficies del territorio nacional por compañías extranjeras, quedando desposeídos (comunidades indígenas) de su tierra y recursos naturales, pasando a ser la fuerza de trabajo contratada para realizar las tareas de derribo y extracción de bosques. De esta forma se inicia el proceso de marginación en lo económico y social y en los procesos del trabajo organizado, de los campesinos que habitan el bosque.

---

<sup>18</sup> Michel Gutelman; Capitalismo y reforma agraria. Ediciones Era, 1979.

El campesino pasa a ser asalariado de la empresa forestal, y la marginación, será la constante en la participación histórica de los campesinos en el proceso de producción forestal<sup>19</sup>.

## **2. SEGUNDO PERIODO: Vedas Forestales y Concesiones a Empresas Privadas y Públicas.**

La Revolución de 1910 consolidó el principio constitucional del dominio del Estado sobre los recursos naturales y definió la posesión de la mayor parte de las superficies agrícolas, ganaderas y forestales<sup>20</sup> en manos de los campesinos, para restituirles lo que se les había despojado.

Pero no desarrolló paralelamente un mecanismo para la transferencia de financiamiento, capacitación y asistencia técnica necesarios para pasar de la posesión jurídica de los recursos naturales a la apropiación de los mismos, al controlar organizadamente los procesos productivos<sup>21</sup>.

Ante esto los habitantes de los bosques y selvas desarrollaron una alternativa económica de sobrevivencia practicando actividades de pastoreo, cortas clandestinas para uso doméstico y cambio del uso del suelo de vocación forestal a agrícola, que aunado a la explotación comercial, ejerció fuerte

---

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988.

<sup>21</sup> Ibid.

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

presión sobre el bosque, dando origen a una paulatina depredación del mismo<sup>22</sup>.

Como respuesta oficial se implantó entre 1940 y 1957 la política equivocada de la veda forestal, en 17 entidades de la república<sup>23</sup>, así como la creación de reservas naturales. Estas medidas prohíben el aprovechamiento productivo del bosque a través del control excesivo y policiaco de la autoridad forestal.

Esta situación restringió todavía más el trabajo forestal como alternativa económica, ya que orilló al campesino habitante del bosque a continuar con la agricultura y ganadería de subsistencia. Pero también dadas las necesidades de materia prima para la industria forestal, se promovía por parte de esta, un sistema de comercialización ilegal, donde individualmente algunos campesinos se beneficiaban con el contrabando de madera y la industria se capitalizaba aceleradamente al abastecerse de materia prima de la mejor calidad, evadiendo impuestos y pagando precios muy por debajo del valor real. Esto desde luego implicaba relaciones de explotación al interior del ejido o la comunidad, ejercida por aquellos que poseían los medios de producción ( vehículos, motosierras, etc.), sobre los que tan sólo contaban con su fuerza de trabajo.

Paralelamente ( 1940-57 ), el Estado instrumenta otra política de explotación forestal: La concesión a empresas nacionales, privadas o públicas,<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Ibid.

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

reviviendo el esquema de exclusividad en el suministro de materia prima en determinada superficie forestal, para abatir costos de producción a la industria. La diferencia entre estos dos tipos de empresas radica en que el carácter de la segunda es más que de simple productor de bienes y servicios forestales, adicionalmente debe ser promotor del desarrollo social en la región forestal concesionada a la empresa.

En este Segundo Período se tiene identificado el " Cuello de Botella " de la industria forestal, considerado como la inseguridad en el abastecimiento de materia prima, el cual se enfrenta con una nueva medida instrumentada por el Gobierno Federal a través de la creación, por decreto presidencial, de Unidades Industriales de Explotación Forestal. Estas unidades están formadas por un conjunto de predios forestales privados, ejidales y/o comunales, de tal forma que integran un territorio compacto que facilita el manejo técnico y aprovechamiento del recurso forestal, con una duración de 50 años o más para garantizar el abastecimiento. El aprovechamiento forestal demanda grandes inversiones en: estudios, caminos, equipos industriales y pago de fuerza de trabajo, por lo que el decreto de concesión es la forma de asegurar además del abastecimiento, la recuperación del capital invertido.

Sin embargo, estas garantías no fueron suficientes para el inversionista privado, también desarrolló una tala intensiva y selectiva del recurso forestal para asegurarse mayores márgenes de utilidad en un corto plazo. Esta explotación irracional se sumó a la presión que ya venía ejerciéndose sobre

bosques y selvas del país, viéndose mermadas en su calidad y cantidad, atentando contra su equilibrio como recurso renovable. Esto es en resumen la situación del recurso forestal bajo el esquema de concesión a la industria privada. Ahora abordaremos la relación con los dueños y poseedores.

La garantía de materia prima a la industria forestal establecida en las Unidades Industriales de Explotación Forestal implica un " mercado cautivo " de productos forestales. Con ello a los campesinos se les impone un solo comprador de su madera, apoyado por la ventaja legal de la concesión, para establecer las reglas en la comercialización, en donde el campesino esta en desventaja dado que carece de capital para financiar la producción y no cuenta con la capacidad técnico-administrativa necesaria para organizar el trabajo.

Debido a que la sola concesión no fue suficiente garantía para el abastecimiento constante de materias primas a la industria, porque en algunos casos los campesinos como medida de presión política para obtener mejores condiciones en su relación de comercialización, pararon total o parcialmente la producción, la industria desarrolló una estrategia para desarticular la organización en ejidos y comunidades, que fue desde la corrupción de autoridades y líderes, hasta la creación de organizaciones campesinas como aparatos de control político para " facilitar " la relación industria-sector social. De tal manera la comercialización se estableció en contratos "negociados" con la cúpula de la organización campesina,

presionada además por autoridades agrarias y forestales. Como resultado, los ejidatarios y comuneros tan solo recibían el llamado " Derecho de Monte " como pago de su madera. Este Derecho de Monte es una cuota de dinero que recibe el ejido o la comunidad al vender su arbolado en pie medido bajo el sistema métrico decimal o sistema inglés, y representa la renta del bosque que paga la empresa forestal privada a los campesinos, quienes tienen un papel pasivo en el aprovechamiento de sus bosques como asalariados de la empresa. Esta forma de producción es lo que se ha llamado "Rentismo Forestal ".

El Derecho de Monte se ha calculado a través del tiempo en distintas maneras: Como cierto porcentaje del precio del producto en el mercado, o aplicando alguna fórmula que modifica la cuota del Derecho del Monte en relación a las variaciones del salario mínimo, pero en ningún caso representa el verdadero valor del arbolado en pie.

La administración del derecho de monte igualmente ha experimentado variaciones, pero en ningún caso lo han manejado con absoluta libertad las comunidades campesinas: el 25% se destina al Fideicomiso de Fondos Comunes Campesinos y el 75% se deposita en una cuenta bancaria mancomunada entre la autoridad comunal o ejidal y la autoridad agraria. El dinero retenido por la comunidad es sujeto al reparto directo de acuerdo al padrón agrario, o a voluntad del núcleo agrario se invierte en obras de beneficio social.



Lo depositado en el Fideicomiso es recuperable para la comunidad mediante la presentación de un proyecto de inversión que especifique lo que se pretende hacer con el dinero, pero este requisito no es cubierto en la mayoría de los casos, en virtud de la incapacidad técnica para integrar un proyecto de tal naturaleza, además de la tramitación burocratizada para retirar el fondo común. Por lo tanto, esta medida del Estado para garantizar un beneficio económico a los campesinos poseedores del bosque resulta ser inoperante.

En conclusión, en el nuevo esquema de concesión a empresas privadas nacionales, el campesino forestal continúa marginado de los beneficios económicos generados en esta actividad productiva, así como de la posibilidad de organizar ellos mismos sus procesos productivos.

A partir de 1969 el Gobierno participa como empresario forestal en los aprovechamientos de este recurso, con la creación de organismos públicos forestales para contribuir al desarrollo nacional. El carácter de estas entidades difiere teóricamente de la empresa privada en que sus objetivos no tan sólo se reducen a la producción de bienes de origen silvícola, sino también a promover el desarrollo económico y social en las comunidades comprendidas en la región concesionada e incluso transferir la capacidad productiva<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Ibid.

El esquema de concesión continúa invariable para la empresa paraestatal como forma de asegurar la materia prima a la industria. El problema es que a este modelo le anteceden otros dos que se caracterizaron básicamente por la sobreexplotación selectiva de las mejores especies del recurso forestal con la mínima inversión posible, además de la experiencia negativa para los campesinos en su relación con la industria forestal, pero que de alguna manera avanzaron en su lucha política por obtener más beneficios económicos en la comercialización.

Así que tenemos un bosque de menor calidad y un campesino más claro del valor económico del recurso forestal y de su fuerza de trabajo, lo que significó mayor inversión para la industria en: caminos, estudios técnicos, equipos, maquinaria, capacitación, salarios, etc., y le representó disminuir sus márgenes de utilidad o ser más eficientes, capacidad que nunca alcanzó, teniendo que cubrirse con subsidios del Gobierno Federal su ineficiencia, y repetir las viejas prácticas de explotación del bosque, cargando de nueva cuenta a los recursos naturales la " factura" de la sobreexplotación.

Por otra parte, la industria paraestatal en su relación con los campesinos forestales, continúa desplazándolos de su intervención organizada en el proceso de producción forestal, a excepción por supuesto de los trabajos de monte. Incluso, en estos trabajos operativos de corta y extracción de madera, llegan a sustituir a los campesinos locales con obreros forestales capacitados de otras regiones o estados de la República, para evitar problemas laborales con la gente de los núcleos agrarios del área concesionada.

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

También la industria paraestatal tiene el monopolio del mercado, otorgado por el mismo decreto de creación de la empresa, como único comprador, impone las condiciones en la comercialización. Por ejemplo, en "contratos de asociación en participación", se fija el precio del arbolado en pie con el llamado Derecho de Monte, más una utilidad garantizada convertida en obras de beneficio social para la comunidad como escuelas, clínicas, etc., que muchas veces quedaron en promesas. Estas obras estuvieron siempre alejadas de apoyar proyectos productivos que promovieran la participación en el proceso productivo de las comunidades.

La empresa paraestatal se convirtió en un gran intermediario de la madera en "rollo" como su principal giro industrial, en lugar de transformarla para darle mayor valor agregado, y ceder a los campesinos esa primera etapa de la producción forestal.

Por otra parte estas empresas cuentan con un cuerpo técnico denominado Unidades de Administración Forestal, quienes proveen de los servicios técnicos para hacer un buen aprovechamiento del bosque, financiados a través de una cuota económica por cada metro cúbico de madera en rollo autorizado para ser extraído del bosque, cuota que finalmente se le descontaba al campesino.

En resumen este tipo de empresa cuenta con materia prima barata porque ellos le ponen el precio; mano de obra dócil y a bajo costo, más el subsidio directo de los campesinos para servicios técnicos forestales.

Con todo ello se repite el mismo esquema de rentismo y contratismo forestal que margina a los campesinos de los beneficios económicos y de su participación organizada en el proceso de producción y comercialización forestal.

### **3. SINTESIS DEL DIAGNOSTICO DE LOS PERIODOS HISTORICOS DE LA ACTIVIDAD FORESTAL.**

En las etapas históricas de la actividad forestal en México se aprecia un desequilibrio del sistema forestal que impacta ecológica, social y económicamente:

- 1.-Los bosques y selvas se ven alterados como recursos renovables, perdiendo la capacidad de recuperación natural por la sobreexplotación de que son objeto.
- 2.-Los campesinos dueños y poseedores del recurso forestal no cuentan con las capacidades organizativas y técnicas ni con los recursos económicos para aprovechar los montes en forma rentable.
- 3.-La empresa forestal pública, privada y social opera por debajo de su capacidad total instalada en razón de sus deficiencias internas y la falta de abastecimiento suficiente y oportuno de materias primas.

De ahí que el programa nacional de Socio-Producción sea una respuesta dentro de una estrategia más amplia denominada Desarrollo Forestal, para recomponer el Sistema Forestal en forma integral, en sus aspectos: Legal, Administrativo, Económico, Ecológico y Social. Se parte teóricamente de que el programa de Socio-Producción es el aspecto vertebral de la estrategia porque está

DETECCION DE RANGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

encaminado a fortalecer al elemento más débil y determinante de este sistema, que son los campesinos, dueños o poseedores de bosques y selvas.

#### 4. SISTEMATIZACION DE LOS CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE SOCIO-PRODUCCION FORESTAL

##### OBJETIVO DEL PROGRAMA NACIONAL DE SOCIO-PRODUCCION.

Este programa tiene como objetivo el integrar a la producción forestal organizada a sus dueños y poseedores, para que trasciendan del rentismo en que se encuentran, a la participación directa, rentable y autónoma<sup>26</sup>.

Se entiende por participación directa donde los campesinos están apropiados integralmente de una organización técnica del trabajo con rentabilidad económica, ecológica y social. Es decir, que la actividad productiva se desarrolla en forma eficiente de tal suerte que genera excedentes económicos que son canalizados a proyectos de carácter social, pero además a la recapitalización del recurso, ya sea para su reconstrucción o fomento, y sobre todo al proyecto productivo para garantizar la continuidad y autonomía técnica, administrativa y económica del proceso<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Dirección General para el Desarrollo Forestal. SARH-SFF. México, 1978. pp.53-57.

<sup>27</sup> *Ibid.* pp.80-88

## 5. CARACTER DISTINTIVO DEL RECURSO FORESTAL COMO DETERMINANTE PARA LA ORGANIZACION TECNICA DEL TRABAJO CAMPESINO.

Los recursos forestales presentan características ecológicas, económicas, jurídicas y técnicas que favorecen "naturalmente" su explotación en forma colectiva.

**Determinantes Ecológicas:** Los bosques y las selvas a diferencia de otros recursos naturales regulan el ecosistema contribuyendo directamente en los ciclos hidrológicos, protección de suelos y clima, e indirectamente en la fauna y producción de alimentos. Por esta razón su intervención requiere de criterios estrictamente técnicos, o de lo contrario se altera el equilibrio ecológico.

Debido a las grandes dimensiones, el peso y dureza de los árboles, se necesitan equipos y herramientas especiales para transformarlos en materias primas y trasladarlos a instalaciones industriales.

Para su aprovechamiento, dado los grandes tiempos para el desarrollo de un árbol y los diversos estados en que se encuentra la masa forestal, es indispensable la realización de estudios técnicos para determinar un plan de cosecha y cultivo en el mediano y largo plazo.

Al intervenir el bosque, es necesario asegurar la vocación forestal del suelo protegiendo y fomentando las superficies aprovechadas y otras que ya estaban alteradas, para garantizar la estabilidad y reproducción del recurso.

**Determinantes Económicas:** Como infraestructura básica para la producción forestal, se requieren caminos, equipos de manipulación y extracción de la madera.

A la infraestructura básica corresponden fuertes inversiones de capital fijo y circulante, lo que le implica al campesino gestionar créditos en virtud de su descapitalización.

La producción de materia prima está articulada a la industria, se elaboran trozas en los montes exclusivamente para la industria, esto es, existe interdependencia absoluta entre el sector industrial y el campesino forestal donde se desarrollan relaciones políticas y de comercialización, la producción va al mercado principalmente y no al autoconsumo.

**Determinantes Legales:** Jurídicamente la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que el bosque es un bien social y por lo tanto el Estado se reserva la función reguladora del recurso forestal. El mismo Estado transfirió este recurso natural a la población en tres modalidades relacionadas con la tenencia de la tierra: La propiedad privada y la social, o dicho de otra forma, la pequeña propiedad, el ejido y la comunidad.

En la forma privada el propietario es dueño del recurso, y en la social, el núcleo agrario posee colectivamente el recurso forestal, así la Ley Agraria en sus artículos noveno y onceavo establece:

"Art. 9° Los núcleos de población ejidales o ejidos tienen personalidad jurídica y patrimonio propio y son propietarios de las tierras que les han sido dotadas o de las que hubieren adquirido por cualquier otro Título".

" Art. 11 La explotación colectiva de las tierras ejidales puede ser adoptada por un ejido cuando su asamblea así lo resuelva"...<sup>28</sup>"

## 6. LA ORGANIZACION TECNICA DEL TRABAJO FORESTAL.

El aprovechamiento forestal no es posible desarrollarlo si no es bajo una organización técnica del trabajo en función de los flujos de producción propios de esta actividad y de los determinantes ecológicos, económicos y legales que acabamos de exponer.

La actividad forestal transita por una serie de etapas necesarias para la producción de bienes, donde cada una de ellas requiere de ciertos conocimientos, capacidades y destrezas, como son:

**OPERATIVAS:** Para la elaboración, extracción y el transporte de productos forestales.

**GESTION:** Crediticia y de asistencia técnica ante instituciones que inciden normando y/o apoyando esta actividad.

**ADMINISTRATIVAS:** Para organizar y planificar los recursos económicos, físicos y humanos de la empresa campesina.

---

28 Ley Agraria. Diario Oficial de la Federación 1992



**NEGOCIACION:** Comercial ante otros sectores de la sociedad principalmente con el industrial.

**TECNICAS:** Para cultivar el bosque, protegerlo y desarrollarlo.

Estas diversas áreas del trabajo forestal deben estar en estrecha articulación para no interrumpir la continuidad del flujo productivo o de lo contrario no funcionaría con los niveles de eficiencia necesarios para alcanzar la rentabilidad y permanencia de la empresa campesina.

A cada área de trabajo corresponde un encargado con funciones y responsabilidades específicas, mismos que tendrán que cubrir un perfil donde prevalezca el criterio técnico sobre el social.

Hasta aquí observamos muchas similitudes con lo que es el sistema de trabajo industrial, lo cual en principio plantea un problema tanto por la marginación histórica del campesino de esta actividad forestal como por la dificultad que representa pasar de sistemas de trabajo individuales, artesanales o familiares, a otros del tipo "empresarial", sin embargo, el modelo de empresa campesina que aquí se propone es distinto al de la empresa privada, lo cual más adelante se abordará.

Lo que concluimos en esta parte es que dadas las características propias del recurso forestal que es el medio natural que se requiere transformar, la única posibilidad de hacerlo es mediante un trabajo organizado estrictamente sobre

**DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)**

bases técnicas, y no es posible hacerlo en forma individual sino exclusivamente bajo una forma de trabajo colectivo.

Hasta aquí hemos revisado la historia del aprovechamiento de bosques y selvas en México, donde se puede notar que los recursos naturales y los campesinos han sido explotados bajo un modelo económico impulsado por el Estado en el que se privilegia a quienes no viven ni son dueños de dichos recursos, y sólo representan para ellos dos insumos más en la generación de sus utilidades. Con esta parte damos por terminada la investigación teórica, ahora pasaremos a la parte empírica con el caso concreto de la región de Huayacocotla, ubicada en la sierra norte del Estado de Veracruz.

## **LA AUTOGESTION, UNA EXPERIENCIA CONCRETA:**

### **PROCESO DE ORGANIZACION DE LA UNIDAD DE PRODUCCION ADALBERTO TEJEDA DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ.**

#### **1. ANTECEDENTES HISTÓRICO - ECONOMICOS.**

Antes de la llegada de los españoles a México habitaban la región tres culturas: La huasteca, la totonaca y la tepehua. Esta última fue conquistada por los aztecas, posteriormente totonacas y huastecos seguirían la misma suerte hasta la llegada de los españoles.

Después del arribo de Hernán Cortés, el escarpio de la sierra sirvió de refugio además de a las etnias mencionadas, a nahuas y otomíes.

Huayacocotla, por los años de 1550 fue encomienda, luego parroquia independiente del Estado de Tlaxcala y después en 1611, pasó a ser alcaldía mayor del arzobispado de Puebla, y no es sino hasta 1853 que pasa a formar parte del Estado de Veracruz.

Los medios de subsistencia en la región han variado poco, desde la época precolombina los habitantes de la región se alimentaban básicamente de haba, maíz y frijol, actualmente, aunque la alimentación es un poco más variada, prácticamente no ha cambiado a no ser por el chícharo, la papa y

ocasionalmente la carne y algunos productos procesados como los alimentos enlatados.

En aquellos tiempos Huayacocotla fue un importante tianguis a donde llegaba la gente de los poblados vecinos como Texcatepec, Zontecomatlán y partes lejanas de la sierra con productos como café, frutas y alfarería para cambiarlos por los de la región.

Con el tiempo los medios de subsistencia y las fuentes de recursos económicos se han ido diversificando mediante la ganadería menor y en algunos casos con ganadería mayor.

En la actualidad, la actividad económica de la región se caracteriza por la complementación y diversificación de las ramas productivas, principalmente la minería y los aprovechamientos forestales.

En la primera, aunque hay abundantes recursos mineros, principalmente caolín, éste solo se encuentra en siete de los ciento quince poblados que comprenden los municipios de Huayacocotla y Zacualpan; representando empleo, según datos del censo de 1990, para 475 personas, es decir el 7.3% de la P.E.A., remunerada. Aunque es probable que esta cifra sea mayor, ya que en la mayoría de los ejidos caolineros los ejidatarios dividen su tiempo entre la agricultura, la minería y los trabajos forestales. En algunos casos como en los ejidos Palo Bendito, Carboneros Jacales, Corral Viejo y Potrero de Monroy, del municipio de Huayacocotla, son pocos los que se dedican al trabajo forestal, por lo que no podemos precisar cuál de las dos actividades es la principal.

**DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)**

La actividad forestal, según datos del distrito de desarrollo rural, representa trabajo para 1115 personas, es decir, 18.55% de la P.E.A., remunerada.

En conjunto ambos municipios tienen una población de 15,472 habitantes; de este total, 6,009 personas conforman la población económicamente activa ocupada, de los cuales únicamente 4,668 reciben algún salario<sup>29</sup>.

Las viviendas con excepción de las que se encuentran en las cabeceras municipales, son en su mayoría de madera con techos de "Tejamanil " ( reglas de madera).

Las cabeceras municipales cuentan con todos los servicios lo que no es lo mismo en los poblados, en los ejidos con los que trabajamos sólo tres tenían todos los servicios: La Selva, Palo Bendito y Carboneros Jacales, aunque nada más en el centro de los poblados.

## **2. LOS APROVECHAMIENTOS FORESTALES.**

Los aprovechamientos forestales en el Estado siguieron el mismo patrón que en el resto del país. Es decir, grandes superficies concesionadas, contratismo y sobre explotación del bosque y de sus habitantes.

En Huayacocotla esta fue la situación: En 1940 se ganaba \$ 7.00 a destajo por millar de pies cúbicos de madera de pino, y la comunidad \$0.50 por concepto de derecho de monte, el cual consistía en una cantidad fijada por las dependencias de gobierno que recibía la comunidad por "rentar" a un tercero su bosque para

---

<sup>29</sup> Censo Nacional de población. INEGI.1990.

**DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)**

que lo explotara. Ahora bien, el millar de pies equivale a 4.72 metros cúbicos y si tomamos en cuenta que en ese tiempo no se trabajaba con motosierra sino con serrón, y a diferencia de la motosierra se necesitan dos personas para manejarlo y no una, y que bajo ese método la producción diaria es de uno y medio a dos metros cúbicos de madera en diez o más horas de trabajo, así tenemos que el salario de ese tiempo oscilaba entre \$1.11 y \$1.48 por persona al día (información de campo).

Esta situación tuvo graves consecuencias para los habitantes de la región en lo económico y en su modo de vida, porque el hombre entra en contacto con la naturaleza para transformarla en su beneficio, pero cuando ese proceso no les favorece a él sino a otro, pierde sentido y se convierte en explotación. Grandes superficies de Huayacocotla fueron deforestadas mas allá de su potencial productivo, lo que provocó que a fines del gobierno de Miguel Alemán Valdés, tuviera que declarar una veda forestal indefinida, la cual duró hasta fines de la década de los setenta. Durante esos años los habitantes de la región se vieron obligados a emigrar o a dedicarse a la tala clandestina y al contrabando como medio de supervivencia ante la prohibición del trabajo forestal como alternativa económica.

### **3. SITUACION ACTUAL.**

En 1978 se levantó la veda y se reiniciaron los aprovechamientos forestales promovidos por la Subsecretaría Forestal y de la Fauna bajo el Programa de Desarrollo Forestal, con el objetivo de impulsar la participación directa de dueños y poseedores (propietarios y ejidatarios) en el aprovechamiento y la transformación de su recurso, mediante un modelo de organización del trabajo al que se le denominó unidad productora de materia prima forestal (UPMPF), que fue adaptado a las formas de organización propias de los campesinos.

### **4. PROCESO DE ORGANIZACION.**

En cuanto al proceso de desarrollo de los ejidos de la región de Huayacocotla, participaron en el aprovechamiento de su recurso forestal a nivel ejidal mediante formas organizativas comunitarias (UPMPF), las cuales están conformadas por : Un coordinador, un administrador, un jefe de monte, un documentador y un número variable de trabajadores. Los cuatro primeros desempeñan funciones directivas y son elegidos por consenso y en asamblea general ejidal.

Con el desarrollo de la organización para la producción más tarde o más temprano, los ejidos se fueron planteando como meta la industrialización de su materia prima, hasta llegar el momento en que se convirtió en un objetivo común de todos los ejidos de la región.

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

Este objetivo fue retomado por la SARH - Desarrollo Forestal, la que lo concretó en un proyecto para la instalación de un aserradero. De esta manera, el 4 de febrero de 1981 nos reunimos con representantes de los ejidos Canalejas de Otates, Tlachichilquillo, San Josécito Acantilado, Cerro de Tzocohuite y El Naranjo, con el objeto de presentarles el preproyecto.

Como resultado de esta reunión se tomaron los siguientes acuerdos:

- 1° Instalar y operar un aserradero central que se abastecería con toda la madera aserrable de los ejidos; 2° Promover el proyecto en los demás ejidos; 3° Instalar talleres periféricos para aprovechar la madera de cortas dimensiones;
- 4° Según las condiciones, instalar una fábrica de muebles.

Para instrumentar el proceso se integró una comisión interejidos de la cual surgieron cinco comisiones: La comisión de formas legales, cuya meta fue investigar las distintas formas jurídicas que podrían adoptar los ejidos para aprovechar su recurso en forma conjunta basados en las ideas de que los medios de producción, en este caso el aserradero, fueran de propiedad común, la toma de decisiones se hiciera en forma colectiva y los beneficios se distribuyeran equitativamente.

Otra comisión fue la de estudio del proyecto, cuya función consistió en coordinarse con personal de la SARH - Desarrollo Forestal para dar seguimiento al proyecto hasta su puesta en marcha. También se integraron las comisiones de organización, prensa y crédito. La primera se encargó de difundir el proyecto



entre los demás ejidos e invitarlos a que se incorporaran, la comisión de prensa, fue la responsable de elaborar y distribuir un boletín informativo en los ejidos que integran la Unidad de Producción. Por último la comisión de crédito fue la encargada de investigar las posibles fuentes de financiamiento y las condiciones para obtener un crédito para la compra del aserradero.

Este proceso se enfrentó con diversos obstáculos tales como la falta de apoyo institucional y hasta con la oposición de las autoridades agrarias de la región, así como los intentos de miembros de la Liga de Comunidades Agrarias del Estado para desviar y manipular a la naciente organización, y también los intentos de caciques ejidales por aprovecharse de los beneficios generados en los ejidos y desvirtuar el proceso organizativo ante las autoridades estatales.

Sin embargo a pesar de estos y otros problemas, a fines de septiembre de 1981 se constituyó la Unidad de Producción Agropecuaria y Forestal Adalberto Tejeda conjuntando los recursos y medios de 11 ejidos. Lo importante de esta parte del proceso no fue que se haya seleccionado esa forma de organización, sino la manera en que se logró. Por ejemplo: Los estatutos y el reglamento que norman a la Unidad de Producción fueron sometidos a la discusión y aprobación de la asamblea de representantes, quedando como el aspecto más importante, que la toma de decisiones se llevara a cabo mediante mayoría simple de votos, es decir, que cada ejido tuviera un voto sin importar la cantidad de recurso con que contara, con esto se evitó que en un momento dado las decisiones se orientaran de acuerdo a los puntos de vista de los que tuvieran más.

El 27 de junio de 1982 se obtuvo un crédito por diez millones de pesos que sirvió para la adquisición de la nave y maquinaria para el aserradero.

Cabe hacer notar que este proceso se llevó a cabo intentando lograr la mayor participación posible de ejidatarios, y tratando que los resultados obtenidos se difundieran a todos los ejidos.

Paralelamente se impulsaron una serie de visitas de otras y a otras organizaciones con objeto de intercambiar experiencias y conocimientos sobre la organización del trabajo.

De esta manera se llega a 1986, año en que la Unidad de Producción logra que se le otorgue la concesión de los servicios técnicos forestales con lo que adquiere mayor autonomía y control sobre sus recursos forestales. Esta función del manejo de los bosques y selvas había sido siempre exclusiva de la institución oficial o de agrupaciones de profesionistas forestales, de ahí la importancia de que la organización haya obtenido la concesión de los servicios técnicos.

Esta área es la encargada de elaborar los estudios y programas técnicos que permiten determinar los tipos de intervención que se le hacen al bosque tomando en cuenta sus características, así como los volúmenes factibles de extraer.

Para el desarrollo de esta función la Unidad de Producción contrató a un profesionista forestal que desempeña el puesto de director técnico y es

responsable ante los ejidos del adecuado manejo del bosque, a mediano y largo plazo se pretende que los ejidatarios se capaciten y sean ellos los que desempeñen estas funciones, para con ello, completar el ciclo del control integral de la actividad forestal que se inició con la apropiación de la producción de materias primas, continuó con la industrialización de bajo valor agregado y avanzó sobre el control de los servicios técnicos forestales.

La estructura de la Unidad de Producción se compone de los siguientes elementos: La Asamblea de Delegados como máxima autoridad, la cual está constituida por representantes elegidos por las asambleas de sus respectivos ejidos y sirven de enlace entre éstos en su papel de decisores en última instancia, y los niveles ejecutivos y operativos de la Unidad de Producción; los delegados desempeñan una doble función, individualmente son los portavoces y defensores de las propuestas y posiciones de sus ejidos ante los demás representantes y colectivamente constituyen, la máxima instancia en la toma de decisiones de la Unidad de Producción.

En términos generales la Unidad de Producción tiene los siguientes componentes: los ejidos, la asamblea de delegados, los consejos de administración y vigilancia, las distintas líneas de producción, la comercialización en común y los servicios técnicos forestales.

La historia de Huayacocotla es similar en lo fundamental a la del resto del país, en cuanto a la explotación forestal y marginación de los habitantes de la región de los procesos del trabajo y beneficios que se generaron.

En 1978 como ya se mencionó, da inicio otro modelo de producción impulsado por el gobierno federal a través de una de sus dependencias. Simultáneamente a la experiencia en Huayacocotla se corrieron otras en los Estados de Tlaxcala, Hidalgo y México, en la región centro del país, con la intención de generar alternativas productivas diferentes a las de las concesiones y vedas cuyos resultados estaban evaluados como negativos: El bosque se había sobreexplotado y las regiones forestales quedaron más empobrecidas.

En esta coyuntura política favorable se desarrolla el proceso de organización campesina en la región de Huayacocotla en torno a la producción forestal. El equipo de trabajo que operábamos en la zona, acordamos impulsar un proyecto autogestionario porque entendimos que estaban dadas las condiciones, sobre todo la posición de los campesinos de los ejidos forestales, quienes ya no estaban dispuestos a ser engañados nuevamente por el gobierno y los industriales.

El proceso de organización en una primera etapa, de 1979 a 1980, consistió en la apropiación del proceso de producción de materias primas forestales bajo el modelo ya mencionado de UPMPF. Esta etapa se desencadenó con dos proyectos piloto y posteriormente se extendió a los catorce ejidos forestales de la región a través de trabajos de promoción y capacitación, sobre todo en la práctica, con la intención de formar cuadros técnicos campesinos como inicio de la transferencia de capacidades y habilidades necesarias para organizar la producción forestal.

**DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)**

Se trabajó con los verdaderos representantes de los campesinos para informar y analizar abiertamente cada paso con las bases de los ejidos en asambleas generales, muchos "dirigentes" no eran realmente representativos, por lo que en el proceso de organización fueron identificados y depurados porque sus intereses eran solamente personales y no de grupo. Los espacios de trabajo fueron en las casas ejidales, las áreas de corta en el monte, las casas y las parcelas, los días de mercado, etc., era un trabajo donde cotidianamente se discutía y analizaba colectivamente.

Al final de esta etapa evaluamos todo. Tratamos de hacer un balance integral de lo sucedido: Qué pasó en lo cuantitativo respecto a volúmenes, ingresos y gastos. Y qué, en lo cualitativo, respecto al bosque, lo aprehendido, los errores y aciertos, el papel de las instituciones, así como el desempeño de los representantes y los trabajadores.

En esta etapa se revaloró el bosque sobre todo en lo económico, porque en su aspecto ecológico ya se conocía, y los campesinos se demostraron a sí mismos que podían dirigir la empresa forestal por sí solos. Pero también se sentaron las bases de la participación democrática en las decisiones y una gestión abierta y transparente ante todos.

El paso a la industrialización no fue automático, antes, se transitó por otra etapa intermedia de mucha interacción entre los ejidos, porque la experiencia de trabajo se había dado principalmente como ejidos en lo individual, y ahora se pretendía instrumentar un proyecto regional. En esta etapa se sintió más la

dirección de los representantes, quienes ya estaban "fogueados". Las comisiones inter-ejidos integradas en una gran comisión a manera de asamblea general de delegados, fue el órgano de dirección de este proceso. En ella se quisieron infiltrar los viejos caciques de la CNC, pero fueron rechazados por los nuevos representantes. Algunas instituciones trataron de obstaculizarlos, pero ya habían aprendido a negociar en todos los niveles.

Esta etapa fue de identificación de propósitos comunes y de representantes regionales distintos a los líderes tradicionales. También fue de intercambio de experiencias en: organización, administración, comercialización y de manejo del bosque, entre los ejidos de Huayacocotla y organizaciones de otros Estados. Todo ello les hizo reconocerse como una sola región con un proyecto común.

En estas luchas se reforzaron los valores y principios autogestionarios de solidaridad, colaboración, respeto, democracia y trabajo. Además, se sentaron las bases en conocimientos especializados necesarios para abordar un proyecto más complejo como lo es la industrialización, y también se construyó la infraestructura y mecanismos de participación de las bases en la toma de decisiones y control de las acciones de sus representantes.

Bajo estos principios siguió su curso el proceso de organización, donde posteriormente, los ejidos se sintieron capaces de controlar no tan sólo la industria y su complejo sistema de abastecimiento y comercialización, sino que además, obtuvieron la transferencia de los servicios técnicos forestales, para el

**DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)**

manejo de su recurso, que antes eran del dominio exclusivo de la institución.

Todo esto por si mismos y a través de su organización y aparato técnico.

## CATEGORIAS DE LA AUTOGESTION.

En esta parte presentaremos las definiciones operativa y conceptual de las categorías que conforman la estructura teórica de la autogestión, para retomarlo posteriormente en la explicación de los resultados de la investigación.

### 1.-TOMA DE DECISIONES.

**Definición:** Es la participación de todos o de la mayoría de los habitantes del ejido, en forma amplia, abierta, clara y precisa en la discusión, análisis y planteamiento de propuestas ante cualquier disyuntiva que se presente en el ejido.

El hombre tiene las facultades psicológicas y físicas que le permiten pensar y actuar, abstraer la realidad y luego transformarla. Desafortunadamente en la organización de nuestra sociedad impera una división del trabajo que ubica a los menos como los pensantes y la mayoría como hacedores automátatas de cosas.

La toma de decisiones es un tema de la psicología social cuyas muchas investigaciones demuestran que la participación en la toma de decisiones por los individuos en grupo los compromete en la realización de las metas.



El proceso de toma de decisión se realiza en tres etapas: La primera es la deliberación; en esta etapa la persona se enfrenta a la necesidad de tomar una decisión ante dos o más alternativas, haciendo un análisis objetivo de cada una. Algunos autores consideran que esta etapa sólo será racional siempre y cuando exista la probabilidad de obtener mayor información, así como la certeza de que la decisión implicará compromisos<sup>30</sup>. Esto sucede justamente en grupos democráticos donde se discuten abiertamente los problemas y las alternativas, y se vierte la información disponible.

La segunda etapa es el acto de la decisión, dándose también la controversia entre si es racional o emotiva. Lo cierto es que si la decisión se da de manera manifiesta, ya sea expresándola públicamente a través de la deliberación, o por medio del voto, ambas acciones comprometen al individuo ante el grupo<sup>31</sup>.

La tercera etapa se da posterior a la decisión, después de tomada la decisión surgen las dudas acerca de la alternativa elegida, y viene un proceso de reconsideración de la alternativa rechazada en sus aspectos positivos. Esta disonancia cognoscitiva se resuelve con la búsqueda de información favorable a la alternativa seleccionada, o con apoyo social para reafirmar la decisión<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Leon Mann, Elementos de psicología social. Editorial Limusa, México 1975. pp. 167-170.

<sup>31</sup> Ibid. Pag. 120.

<sup>32</sup> Ibid Pag. 172.

Algunas investigaciones han encontrado que participar en una discusión grupal, así como manifestar públicamente la decisión, incrementan las posibilidades de que el individuo se comprometa y haga efectiva la decisión<sup>33</sup>.

Moscovici advierte sobre los riesgos de pérdida de calidad en la toma de decisiones en grupos, porque los individuos se dan concesiones para no verse marginados por emitir opiniones contrarias a los estereotipos del grupo. Este fenómeno de normalización<sup>34</sup>, entendido como el promedio de las opiniones del grupo donde todos los puntos de vista han sido tomados en cuenta optando por el consenso o la unanimidad. Es decir, el grupo presiona a la uniformidad y desaparición del conflicto. Concluye que el fenómeno de la normalización es característico de grupos formales, o simplemente cuando las personas no están implicadas<sup>35</sup>.

Por otra parte, el fenómeno de la polarización se presenta en grupos informales, más igualitarios, con individuos comprometidos que discuten con firmeza sus posiciones, en estos casos la decisión se aleja del punto medio para situarse en un extremo de las opiniones que existían previo a la discusión<sup>36</sup>.

En fin, estamos de acuerdo en la importancia de participar en las decisiones de grupo en el proceso de análisis de información y discusión y toma de decisiones consciente, porque si las decisiones se concentran en la minoría, será un grupo

---

<sup>33</sup> Ibid. Pag. 180.

<sup>34</sup> S. Moscovici; Psicología social II. Ediciones Paidós, España, 1986. Pag. 265.

<sup>35</sup> Ibid. Pag. 267.

autoritario que impone objetivos a sus miembros, pero si hay espacio para la participación será un grupo democrático.

Pero pasemos a otro plano, el de la empresa, sin distinguir el carácter privado, social o mixto, en ella se requieren conocimientos técnicos en economía, ingeniería, administración, planeación, mercado, etc., que son del dominio de especialistas con una formación académica o práctica que la mayoría no tiene.

Esta realidad pone en riesgo el proyecto de empresa social autogestionaria si no se es consciente y se respetan espacios de decisión y funciones con relativa autonomía, a quienes se les encomiende democráticamente una responsabilidad por cubrir, bajo un perfil determinado, debiendo responder con creatividad y libertad de aplicar su propio criterio dentro de los márgenes establecidos por la mayoría.

Paralelamente, la organización social debe instalar mecanismos de regulación y control sobre técnicos y dirigentes, con instrumentos tales como los informes periódicos en asamblea general, estricto control administrativo-contable, plan a corto y mediano plazo, programa de trabajo, comisiones especiales de supervisión, órganos permanentes de coordinación mixta entre representación formal y técnicos. Todo esto contribuye a ordenar y posibilitar la participación social en la toma de decisiones en una organización autogestionaria sin poner en riesgo el proyecto económico como empresa social.

---

<sup>30</sup> Ibid. Pag. 266.

## 2.- META COMUN.

**Definición:** Objetivo propositivo y conscientemente elaborado por la mayoría (asamblea general del ejido ) después de analizar colectiva y objetivamente determinada situación concreta cuya realización dependerá de la colaboración de la mayoría.

Esta definición de meta común destaca la participación de la mayoría en la elaboración de la meta del grupo como principio básico de la democracia autogestionaria.

La participación en la definición de metas y objetivos es también una forma de planeación participativa porque el grupo diseña desde su origen un proyecto, en este caso económico, el cual para su realización requiere de la colaboración de todos para la fijación de metas y objetivos resultando de esto, la apropiación por parte de los miembros del grupo del proyecto y su contribución activa en la realización del mismo.

La meta común es una aspiración del grupo adoptada libremente y por convencimiento. Las metas, asumidas por el grupo, se convierten en motivadores de la acción del grupo porque su logro satisficará necesidades compartidas por la comunidad<sup>37</sup>.

En la región de Huayacocotla para los habitantes de los ejidos forestales aprovechar el bosque transformándolo en una actividad económica se convirtió

---

<sup>37</sup> Orwin Cartwright, Alvin Zanoza. Dinámica de grupos. Editorial Trillas, México 1980. Pag. 450

en la meta común generalizada, porque por medio de este proyecto se encadenaban soluciones a una serie de problemas de la región.

Por ejemplo: Los municipios de la región presentaban altos índices de migración de la población trabajadora por falta de empleos permanentes en la propias comunidades, con consecuencias sociales como el abandono temporal de la familia y riesgos que se corren al salir hacia otra región o a zonas urbanas.

También existe un sentimiento generalizado por proteger el bosque de taladores, porque como lo enseñó la experiencia reciente, la depredación de los árboles viene asociada con un empobrecimiento ecológico y económico; los campesinos saben de la relación bosque-agua, o bosque y alimentos complementarios a la dieta campesina (animales y vegetales).

De tal forma que convertir el bosque en alternativa económica pero regulada por ellos, es decir, organizada bajo un modelo autogestionario de empresa campesina forestal, donde con el control social se garantice un aprovechamiento racional sin alterar el equilibrio ecológico y que además sea rentable en lo económico para la generación de empleos permanentes en la región, convirtió a este proyecto en una meta común.

### **3.- ADMINISTRACION.**

**Definición:** Acción común ejecutada por un grupo que tiene la representatividad de la mayoría, únicamente a nivel ejecutivo durante un tiempo limitado.

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

En toda empresa capitalista los trabajadores son marginados de la administración, no tienen acceso a la dirección, planeación, contabilidad y control, sólo participan recibiendo un sueldo y reparto de utilidades como parte de un gasto más de la producción, por eso los trabajadores no tienen experiencia administrativa ni capacidad gerencial para conducir adecuadamente una empresa social.

Por su parte, el error que han cometido reiteradamente los trabajadores del campo, es dirigir a sus empresas sociales de igual forma que como lo hacen con la organización política. Los mismos dirigentes sociales concentran las funciones políticas y empresariales de dos organizaciones diferentes que requieren criterios y capacidades distintas de dirección; la organización política debe responder a criterios de solidaridad, democracia, defensa de los intereses de sus miembros, y la deben dirigir gente sensible a los problemas sociales de su comunidad; la organización empresarial responde a los mismos criterios de democracia y transparencia, pero además debe ser eficiente, productiva, rentable y económicamente competitiva en el mercado, etc., y quienes la dirijan deben contar con un perfil y capacidades de tipo gerencial.

La administración autogestionaria se caracteriza por ser representativa, lo cual es un principio de democracia que quiere decir que los administradores son electos por la asamblea general de la organización.

La administración debe ser ejecutiva, lo cual significa que la dirección no está en manos de los administradores, sino que estos instrumentan las decisiones de

la mayoría, contenidas en un plan y un programa que deberán ejecutar con la suficiente libertad para aplicar su criterio profesional en la consecución de los lineamientos emanados de la asamblea general.

Otra característica importante es la rotación, para evitar la burocratización y la formación de grupos de poder que perviertan el proceso autogestionario, ya que estos cambios propician la capacitación y formación de nuevos cuadros para satisfacer la demanda de ellos en la medida que lo requiera la empresa social por su crecimiento.

También la obligación de informar sistemáticamente a través de diversos medios y sobre todo, a la asamblea general, sobre los avances en el logro de las metas planteadas, y de los resultados de su gestión. El informar detalladamente es la mejor manera de hacer transparente una gestión y fortalecer los procesos participativos y democráticos dentro del grupo social.

Por último el administrador o cualquier otro representante que desempeñe una función que involucre los intereses del grupo y que no cumpla con su función, puede y debe ser removido de su responsabilidad en cualquier momento.

#### **4.- IGUALDAD DE DERECHOS.**

**Definición.-** Es la posibilidad para la mayoría de disfrutar equitativamente de los recursos y beneficios naturales, económicos y sociales con los que cuenta la comunidad.

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

La igualdad de derechos y obligaciones son aspectos fundamentales de la organización autogestionaria, porque a través de estos se manifiesta la verdadera naturaleza de la organización.

En la Unidad de Producción Forestal y Agropecuaria Adalberto Tejeda, y en cada uno de sus ejidos miembros, se partió del principio de que todos tenían las mismas posibilidades de participar de los bienes y recursos con los que contaba la organización, y de la misma forma adquirirían obligaciones.

El derecho a la tierra como medio de producción es uno de los valores fundamentales que sostiene la organización; tener acceso a una parcela es el mayor interés del campesino para sembrar principalmente maíz para su autoconsumo. En cada ejido dentro de las posibilidades de superficie y calidad de la tierra se asignaba una parcela a los jefes de familia sin distinguir su estatus jurídico dentro del ejido. El único requisito era vivir en el ejido y trabajar la tierra, en la asamblea general ejidal como máximo órgano de autoridad se trataban estos asuntos y se decidía sobre ellos.

Los empleos generados en la región por la actividad forestal se convirtieron en la mejor alternativa económica para los miembros de la organización, dado el desequilibrio existente entre la oferta y la demanda, las unidades de producción democratizaron el derecho al trabajo forestal y lo hicieron selectivo, todo miembro del ejido, hombres y mujeres tenían derecho a ingresar como trabajadores, pero para ciertos puestos tenían que cumplir un determinado perfil, capacitarse y eventualmente ser elegidos los mejores de entre los



**DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)**

aspirantes. La otra modalidad de abrir la posibilidad a todos de emplearse en la producción forestal, fue hacer temporal y rotativo los períodos de estar como titular de un puesto.

La concepción del trabajo siempre causó una discusión teórica, la posición autogestionaria pretende que la actividad productiva realizada por el trabajador le permita autorrealizarse como hombre, esto es, a través de una cadena productiva donde pueda ejercer sus capacidades intelectuales y físicas. Esta pretensión fué resuelta a través de involucrar al trabajador en la planeación, dirección y evaluación integral del funcionamiento de las unidades de producción, de tal suerte que no se conformara con hacer el trabajo físico rutinario, sino que periódicamente a través de información escrita y participando en asambleas ejidales, analizara los problemas, avances y aciertos de la unidad de producción en su conjunto.

La igualdad es otro de los principios de la organización autogestionaria, todos sin excepción tienen los mismos derechos, y no por ocupar un puesto de dirección se tienen privilegios sobre los demás, sin embargo, aquí se da otra contradicción en cuanto a la forma de retribuir el trabajo, si es más caro o barato el trabajo intelectual desarrollado por quién ocupa un puesto administrativo, o por el esfuerzo físico realizado por un trabajador manual.

A cada quién lo que necesita y a cada quién lo que puede, es un aserto en contradicción a las relaciones actuales de trabajo y sus formas de pago, basados en un sistema normado por valores de acumulación y de mercado, en

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

el que cada trabajador independientemente del lugar que ocupa en la producción ( obrero, técnico, intelectual ) está cotizado en el mercado de trabajo en función de sus habilidades y aptitudes.

La realidad es que en los ejidos forestales de Huayacocotla se ensayaron dos formas de retribuir el trabajo; el pago por destajo donde el trabajador recibe un sueldo por el volúmen de producción que realiza, y el pago por día donde independientemente de lo que haga recibe un sueldo. El resultado fue que el destajo funcionó para los trabajadores que directamente realizaban tareas operativas, mientras que el sueldo por día lo recibieron los del área técnico - administrativa.

Esta experiencia nos lleva a reflexionar sobre el peso de la educación y los valores individualistas donde cada quien trabaja para resolver sus problemas de sobrevivencia y participa en un proyecto colectivo siempre y cuando se cumpla esa condición.

Las unidades de producción lograron utilidades con la combinación de esos dos sistemas de pago. Se reglamentó el derecho para disfrutar de los beneficios de acuerdo al trabajo aportado, y el trabajador recibía utilidades al final del ciclo productivo a través del reparto individual de utilidades. También se dejaba otro porcentaje para invertir en el proyecto productivo o en obras para la comunidad. Además, parte de la utilidad se dejaba en un fondo de capitalización para garantizar la continuidad del siguiente ciclo de trabajo.

La oportunidad de participar en las decisiones en igualdad de condiciones en asambleas generales sobre la producción, comercialización, inversiones, etc., y también votar en decisiones económicas o políticas son otras manifestaciones del ejercicio de derechos de los miembros de la comunidad.

## **5.- IGUALDAD DE OBLIGACIONES.**

**Definición.-** Es la corresponsabilidad de todos los miembros del grupo por respetar sus propias normas y coadyuvar con acciones concretas en la realización de las metas comunes.

Los integrantes del grupo gozan de derechos para disfrutar del producto del trabajo colectivo de la comunidad a la cual pertenecen, esto mismo los obliga a ser corresponsables junto con los que encabezan a la organización en el logro de la meta común. Para cumplir con ese requisito no basta con ser responsable del trabajo individual por el que se recibe un salario, sino que debe haber interés por el buen funcionamiento de la comunidad y de la empresa social.

Una de las formas importantes de participar es tomar la iniciativa para enterarse sobre los resultados de la organización a través de los informes escritos, preguntando al dirigente o al compañero, etc., porque estar bien informados es un mecanismo de control de los dirigentes para evitar las posibles desviaciones al dejar que estos centralicen todo, empezando por la información.

El hecho de estar informado en los asuntos políticos, económicos y sociales, es primordial para participar tanto en la toma de decisiones como en la elaboración de las metas comunes.

Asistir y participar activamente en asambleas generales, integrarse a comisiones operativas e informar del resultado de sus gestiones, sumarse al combate de incendios, participar en las " faenas " para reparar un camino, pintar la escuela, respetar las normas en general, todos estos son ejemplos de obligaciones en distintos niveles de la comunidad y la empresa social.

Esta serie de conceptos señalados tanto en derechos como en obligaciones son las normas sociales del grupo, elaboradas por el grupo libremente y sin imposiciones externas para regular las actitudes, valores y conductas de sus miembros <sup>38</sup>.

Como instrumento regulador del funcionamiento de las unidades de producción, se elaboraron reglamentos internos donde también se establecieron sanciones para castigar a quienes no respetaban las directrices establecidas por ellos.

## **6.- CAPACITACION.**

**Definición:** Es el proceso de formación de campesinos en los aspectos técnicos, administrativos y políticos, necesarios para controlar una empresa social. Se pueden adquirir en forma empírica o a través de capacitación formal.

La capacitación es otra categoría de la autogestión por la importancia que tiene para desarrollar y consolidar la organización económica autogestionaria campesina como un proceso irreversible y sólido.

La capacitación debe ser planeada y administrada por los propios campesinos, para no descuidar ni depender de este importante aspecto ,y crecer paralelamente al ritmo del desarrollo de la empresa campesina.

Todos tienen derecho y obligación de capacitarse para contar con la misma posibilidad de ocupar una área de trabajo dentro de la unidad productiva, para alcanzar la capacidad que requiere el "perfil del puesto".

#### **6.1 CAPACITACION MASIVA.**

La capacitación es un proceso continuo y cotidiano que se da a lo largo y ancho del proyecto productivo y social, en donde todos pueden participar para apropiarse del funcionamiento técnico - operativo y administrativo de su empresa social. Los medios aplicados para la capacitación masiva son: asambleas informativas y de balance y programación, comisiones operativas de gestoría, negociación, estudio e investigación; a través de estos medios los campesinos participan frecuentemente en el análisis y la toma de decisiones, escuchan balances y resultados que presentan los responsables de proyecto en asambleas generales, de tal forma que se va formando una cultura nueva donde las bases campesinas tienen acceso a la administración del proceso productivo.

---

<sup>38</sup> Aroldo Rodríguez; Psicología Social. Ed.Trillas.México 1976, pp.407-408.  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

## **6.2 INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS.**

El intercambio de experiencias como forma de capacitación entre los propios productores, se dió realizando recorridos de una organización menos desarrollada a otra más desarrollada, donde esta última ordena su experiencia en cualquiera de los aspectos del trabajo forestal ( cultivo del monte, elaboración de productos, mercado, industria, etc. ) para mostrarlo a los visitantes en "vivo y en su mismo lenguaje ", como un proceso de autocapacitación ampliada a cargo de los propios campesinos para ayudar a la organización y apropiación de la producción forestal. De esta manera se transfieren conocimientos, técnicas y métodos de trabajo de las organizaciones más avanzadas a las menos desarrolladas.

También la transferencia se da en "encuentros campesinos" donde las organizaciones mas avanzadas, mediante mesas de trabajo por temas específicos y previa sistematización de experiencias hacen un intercambio ordenado sobre mercados, tecnología y organización.

## **6.3 CONSOLIDACION DE LA ETAPA ANTERIOR, PARA PASAR A LA POSTERIOR.**

Lo importante de afianzar una etapa determinada del proceso productivo, es que la organización se apropie integralmente de ésta, formando a sus propios técnicos prácticos comunitarios en todas las habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para dicha etapa, a fin de poder pasar con bases

firmes a la siguiente. Por ejemplo, para apropiarse de la producción de materias primas forestales se requiere dominar el trabajo de monte, la administración y la comercialización, para posteriormente iniciar la industrialización forestal, donde se requiere de nuevas capacidades y habilidades pero sobre la base de haber aprendido las anteriores.

Realizar proyectos económicos de gran nivel con campesinos sin haber transitado por proyectos más simples para generar un aprendizaje de lo simple a lo complejo, son proyectos impuestos destinados al fracaso.

#### **6.4 CUADROS TECNICOS PRACTICOS.**

Con la capacitación de cuadros técnicos prácticos se termina con la dependencia que tienen las organizaciones hacia las instituciones y asesores quienes sustituyen a los campesinos en la conducción de su proceso productivo, o por lo menos se hacen indispensables, al no transferir sus conocimientos adecuadamente.

Se debe desarrollar un proceso de transferencia de técnicas para formar en cada unidad productiva forestal ejidal, a los campesinos que por sí mismos organicen la administración y comercialización, de tal manera que cuente con los siguientes responsables:

**Jefes de Monte:** capaz de organizar los trabajos de monte para la elaboración de materias primas.

**Documentador:** Controlador de todo producto elaborado que sale fuera del monte con destino al mercado.

**Administrador:** Llevar la contabilidad integral de la unidad de producción hasta elaborar un balance y estado de resultados para conocer la rentabilidad económica de la empresa.

**Coordinador:** Responsable de todo el proceso productivo e integrador del trabajo de monte, el administrativo, el de comercialización, así como informar a la asamblea general del ejido.

#### **6.5 ROTACION.**

La rotación es una forma de garantizar la formación de nuevos cuadros para satisfacer las necesidades generadas por el crecimiento de la empresa, y para democratizar los puestos más atractivos por el nivel de sueldo.

La capacitación rural se da fundamentalmente en la práctica, con el viejo "método del aprendiz", que consiste en un auxiliar que observa y hace lo que su "maestro", hasta que con el tiempo y la práctica aprende el oficio.

También se hace capacitación formal en cursos y con materiales didácticos elaborados para los campesinos. Los medios utilizados son: El rotafolio, audiovisuales, folleto, pizarrón, y demostración o práctica. Por ejemplo: Para enseñar la técnica de derribo direccional de árboles, utilizada para no dañar a otros árboles ni la reforestación, se demuestra haciéndolo con las técnicas y



herramientas adecuadas y en el escenario real ( el bosque ), con un técnico experto en la materia.

#### **6.6 GESTION DE LA CAPACITACION.**

Lo importante es que la organización campesina sea consciente de que la autonomía no es sólo en lo económico sino también en lo técnico, y que por lo tanto debe trazar un plan de integración y formación de su propio cuerpo técnico para acabar con la dependencia técnica. Como esto es un proceso gradual, lo fundamental es ir formando su propia capacidad técnica mediante un proceso de transferencia de quien tiene los conocimientos y capacidades (instituciones, técnicos, asesores) a quienes no la tienen (campesinos).

Si la organización se desarrolla económicamente puede contratar a su propio cuerpo técnico, a quienes como trabajadores de la organización campesina, se les pide hacer su trabajo especializado, y adicionalmente un programa de formación de cuadros campesinos. Cuando la organización no tiene recursos gestiona capacitación ante instituciones del gobierno y organizaciones civiles pero bajo la lógica de transferencia gradual de capacitación.

Las seis categorías de la autogestión son conceptos utilizados para descomponer el proceso de autogestión y explicarlo en cada una de sus partes.

El cuestionario utilizado para medir el proceso de autogestión en los ejidos forestales de Huayacocotla , Veracruz, se estructuró en base a estas categorías,

**DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)**

por lo que son parte del modelo autogestionario y del marco teórico del cuestionario.

En los siguientes apartados pretendemos ampliar la teoría psicológica de la autogestión para facilitar la interpretación de resultados en la última etapa de este trabajo.

## PSICOLOGIA DE LA AUTOGESTION

### 1.- CARACTER SOCIAL.

De el concepto denominado carácter social elaborado por Erick Fromm<sup>39</sup>, nos apoyaremos para explicar la formación del sistema de valores, creencias y actitudes en los grupos autogestionarios.

Se entiende por carácter social la parte común de la personalidad de todos los individuos de una sociedad cuya cultura los ha influido a través del proceso de socialización para que respondan de acuerdo a las pautas culturales deseables, por ejemplo, en nuestra sociedad, para el obrero es normal y parte de sus hábitos tener un horario de entrada y salida en el trabajo, así como tomar sus alimentos en función de esa rutina. A diferencia de un campesino que tiene pautas distintas de conducta, que si se traslada de la agricultura a la fábrica pasará por un período de adaptación hasta adquirir nuevos hábitos, una disciplina para checar entradas y salidas, recibir instrucciones de un jefe, realizar una tarea repetitiva todos los días etc.

La función del carácter social es condicionar respuestas automáticas en los individuos para adaptarse rápidamente a los requerimientos de su sociedad, a fin de que siga funcionando esa sociedad.

---

<sup>39</sup> Erich Fromm ; Psicoanálisis de la sociedad contemporánea. FCE, México, 1992. P.72

## **2.- DOS RASGOS DEL CAPITALISMO.**

Si el medio social influye en la formación del hombre, habremos de caracterizar el medio en la sociedad capitalista para conocer la causa del carácter social capitalista y sus rasgos fundamentales, para después poderlos contrastar con los rasgos del carácter social autogestionario.

### **a) RELACION CAPITAL - HOMBRE.**

Nuestra sociedad capitalista se caracteriza por la distribución desigual de la riqueza que se produce socialmente, encontramos hombres que concentran grandes cantidades de capital, y propietarios de los medios de producción: Fábricas, agroindustrias, transportes, comercios, etc. Por otra parte se encuentran hombres que únicamente poseen su fuerza de trabajo para venderla al dueño del capital, al que le es necesaria para hacer producir a su empresa. De este intercambio se desprende una relación contractual entre el propietario de capital y el trabajador, donde el trabajador no es contratado como hombre sino como insumo necesario para el proceso de producción, o dicho de otra forma, intercambia su fuerza de trabajo como mercancía en el mercado de trabajo, por un salario.

**b) DIVISION DEL TRABAJO.**

Las fuerzas productivas en nuestra sociedad han alcanzado un alto grado de desarrollo, por lo que las formas de producir también han evolucionado. En la sociedad feudal la forma de producir era artesanal, con algunas herramientas de trabajo rudimentarias. Esta forma de producir permitía que en la organización del trabajo de los talleres, el maestro controlara el proceso integral en la elaboración de un producto terminado, aunque no trabajara en cada una de sus etapas. Las relaciones en el taller eran directas entre los trabajadores y maestros y entre ellos mismos. Con el avance de la ciencia y la tecnología y el uso de la energía eléctrica, la producción actual es automatizada, en serie, y con una excesiva división del trabajo, en donde los trabajadores participan sólo en la confección de una sola parte del producto, por lo que desconocen el proceso integral de la producción<sup>39</sup>.

En resumen, el medio en la sociedad capitalista está organizado de tal forma que el trabajador es fuerza de trabajo contratada y considerada como un costo de producción más en la elaboración de una mercancía, no se le incorpora a la producción como persona sino como insumo, y es una parte más para mover la maquinaria. Así también, tiene un papel segmentado en la larga cadena de producción, por lo que desconoce la integración del proceso de elaboración de

---

<sup>39</sup> Ibid. p.151-155

**DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)**

un producto. Por otra parte, es un espectador pasivo en la empresa, sin participación en la planeación ni en la administración de la misma<sup>40</sup>.

Como el sueldo que recibe si acaso le alcanza para sobrevivir, el trabajador desvaloriza el trabajo como actividad creativa y también sus capacidades y habilidades. No requiere hacer uso de sus facultades de concentración ante las actividades rutinarias, por lo que se comporta como un autómatas que no tiene porqué pensar. Las personas deben de ser dóciles para obedecer órdenes, no se requiere desarrollar talentos especiales ante trabajos mecánicos ni trabajar en equipo. La apatía, la infelicidad e insatisfacción son estados de ánimo constantes de la gente ante esas condiciones de trabajo<sup>41</sup>.

El trabajo es entonces para la persona, algo obligatorio, forzado, y sólo necesario para obtener dinero. Mecánico y sin sentido, donde no participa más allá de una actividad rutinaria. El trabajo y su producto es algo ajeno al hombre y ha dejado de ser una actitud creativa, porque ya no es necesario desarrollar habilidades y destrezas para dominar y modelar la materia para producir algo. El trabajo enajenado, rutinario, que no permite pensar ni desarrollar las cualidades creativas del hombre, produce reacciones de insatisfacción, hostilidad hacia lo relacionado con el trabajo, apatía y rechazo<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Ibid. p.75-84

<sup>41</sup> Ibid. p.153-156

<sup>42</sup> Ibid. p.183-187

### 3.- MOTIVACION Y VALORES DE LA SOCIEDAD CAPITALISTA.

Si el desarrollo de la creatividad y la participación en la dirección y fines de la producción no son posibles para el trabajador en una sociedad capitalista, ¿cuales son las motivaciones del trabajo?: El principal incentivo es el dinero para vivir.

El deseo del dinero es fomentado a través de los medios masivos de comunicación, al presentar y estimular la adquisición de cosas, consumir para satisfacer necesidades de prestigio, posición social y poder.

La sociedad tiene como valores positivos el prestigio, la posición o estatus, y el poder. El poseer dinero trae consigo los valores señalados, quien triunfa en la sociedad es aquel que acumula dinero, éstos valores son desde luego de las clases dominantes que también dominan la ideología de las clases medias y bajas. Por ello, las aspiraciones de la Burguesía son valores que se reproducen en toda la sociedad<sup>43</sup>.

No habiendo motivación en el trabajo mismo, la persona lo sustituye por el incentivo del dinero para vivir de acuerdo a valores distorsionados. El problema viene cuando se da cuenta que muchas aspiraciones son irrealizables porque los salarios son muy bajos y cada vez le alcanza menos.

---

<sup>43</sup> Ibid. p. 242-243

#### 4.-MODELO DE ORGANIZACION AUTOGESTIONARIA DEL TRABAJO.

Una vez expuesta la caracterización de la sociedad capitalista, centrándonos sobre todo en la organización del trabajo y sus efectos psicológicos, estamos en condiciones de proponer algunas ideas sobre un modelo de organización autogestionaria del trabajo.

Las ideas principales de este modelo es que las personas participen activamente en todo el proceso del trabajo: En la elaboración de metas comunes, en la toma de decisiones en forma consciente, en el conocimiento gradual de la administración y del proceso integral de producción, y en las decisiones sobre el destino de las ganancias y el derecho al disfrute de utilidades.

Si el medio es propicio para el desarrollo de las capacidades del hombre, estaremos presenciando la formación de personas psicológicamente sanas, realizadas, satisfechas, que establecen relaciones de cooperación y solidaridad para contribuir con su tarea en la realización de la meta común, asumiendo responsabilidades y riesgos como adultos en pleno desarrollo de sus capacidades creativas, conociendo el por qué y el fin de lo que propone, y el proceso integral de la producción y la organización del trabajo en donde labora.



Para propiciar este tipo de "ambientes" de trabajo, y que se vayan desarrollando valores, creencias y actitudes autogestionarias, son necesarias algunas condiciones básicas:

**a) LA PROPIEDAD DE LOS MEDIOS DE PRODUCCION.**

Algunos consideran que sin esta condición se pueden dar procesos de participación autogestionaria. Nosotros creemos que es falso hacer creer que el trabajador se sienta "como dueño" en un "ambiente agradable" cuando existe una relación como la ya descrita entre el capital y el trabajador.

Por eso, la propiedad social de los medios de producción es una condición indispensable. Bajo esta condición todos tendrán los mismos derechos y las mismas obligaciones. En su derecho a decidir el trabajador estaría arriesgando el futuro de su empresa y el de él mismo, de tal suerte que su participación en la toma de decisiones tendría un efecto directo en su patrimonio, en su familia y su comunidad.

Decidir, organizar, planificar y administrar lo propio, conlleva un alto nivel de responsabilidad y motivación personal. Que sean de propiedad colectiva los medios de producción es la base para transitar hacia el control de la empresa, y después a la apropiación de los procesos de dirección, administración, producción y distribución.

**b) CRITERIOS Y MECANISMO DE CONTROL SOCIAL.**

Para que no fracase el proceso autogestionario convirtiéndose en un caos, es necesario en primer lugar diferenciar a la empresa como la organización del trabajo productivo, en contraste con la organización política y el proyecto político. La organización productiva deberá ser relativamente autónoma de la organización política y social, aunque articulada a ellas.

La organización social debe fijar los lineamientos de la política de la empresa social, en virtud de que se trabajará para el bienestar social de la comunidad donde está inmersa la empresa, y no orientada para acumular capital como las empresas privadas.

Por otra parte, la conducción de la empresa debe ser bajo criterios técnicos, con la responsabilidad de un equipo especializado conformado con personal externo o de la comunidad, controlado por los representantes de los trabajadores y por asambleas generales y otros mecanismos tales como planes y programas, evaluaciones, balances, supervisiones; este equipo debe proceder de acuerdo a los lineamientos y políticas establecidas por la dirección autogestionaria pero con un alto margen de autoridad y autonomía, necesarios para la conducción empresarial. Así entendemos la autonomía relativa y la articulación a la organización social.

**c) MECANISMOS DE CONTROL Y PARTICIPACION EN LAS DECISIONES.**

1º.\_ Asambleas generales donde los responsables técnicos y administrativos propongan programas de trabajo y presenten informaciones, evaluaciones y avances que se discutan y analicen en asamblea plenaria, como máxima autoridad de la empresa y como mecanismo de capacitación sobre los diversos aspectos de la empresa y de participación en las decisiones por la mayoría.

2º.\_ Reuniones sistemáticas de los representantes de las comunidades (Delegados, Consejos de Administración, Comisariados, etc.) con los responsables técnicos y administrativos de la empresa (Gerente General, Jefes de Area, etc.) con el propósito de hacer permanente el proceso de retroalimentación, capacitación, control y supervisión de estas dos puntas de articulación del aparato social y el económico.

3º.\_ Reuniones de área donde el responsable y los trabajadores analicen y propongan mejoras sobre los procesos y las condiciones de trabajo donde ellos participan, de tal suerte que se recojan sus opiniones sobre la contabilidad, la comercialización, la tecnología, la organización del trabajo etc., y cuyas opiniones sean un tema de discusión en las instancias anteriores y se incorporen y consideren en las decisiones.

4º.\_ Generar un boletín que proporcione información sistemática, accesible a los trabajadores de la empresa y a los miembros de la comunidad, con contenidos de aspectos administrativos, programación, proyectos, tecnología, inversiones, comercialización, política regional, nacional, etc. El boletín, además de ser un medio de expresión individual y colectiva, es un instrumento de capacitación e información masiva que hace transparente la gestión de la empresa social, genera confianza y da elementos para enriquecer las opiniones de sus miembros.

5º.\_ Diseñar y desarrollar un sistema de desarrollo y capacitación de los trabajadores a todos niveles y especialidades para no dejar de formar, educar y crear una cultura donde no se descuide la formación de cuadros técnicos de la comunidad para su empresa, y donde, paulatinamente se entiendan los aspectos técnicos, administrativos, contables, financieros, comerciales, etc., de la empresa social, para que haya un control de estos procesos y una apropiación social integral de la empresa.

## **5. LOS MODELOS PARTICIPATIVOS EN EL TRABAJO.**

Con las investigaciones de Elton Mayo y colaboradores, en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, en 1924 surge la corriente de las relaciones humanas en el trabajo<sup>44</sup>

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

---

<sup>44</sup> Jaime Grados, Temas y técnicas de psicología del trabajo, t.II. Fac. Psic. UNAM 1984.

**1.- Administración de objetivos. (AO)** \_ “Es un proceso mediante el cual los administradores, directivos y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan, y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros”<sup>45</sup>

**2.- Desarrollo Organizacional (DO).**\_ “El DO es básicamente una estrategia educativa. Cualquier modificación que se emprende dentro de una organización humana implica cambiar las creencias, las actitudes y los valores de la comunidad de trabajo. No es un proceso que se realice en forma automática, sino, por el contrario, exige una estrategia educativa sumamente complicada, ya que lo que se pretende es modificar el comportamiento y la forma de vida de los seres humanos implicados en el desarrollo. El nivel de intervención puede ser más o menos profundo, y va desde un simple cambio superficial en la conducta, a raíz de un nuevo método de trabajo, hasta una penetración más profunda en las motivaciones y en la estructura emotiva personal”<sup>46</sup>.

**3.- Círculos de Calidad (CC).**\_ “El CC es un grupo de trabajadores de la misma área de trabajo, que se reúnen voluntariamente con el objeto de resolver

---

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Dr. Sergio Olivera Díaz, Desarrollo Organizacional, mecanograma. citado por Jaime Grados en “Temas y técnicas de psicología del trabajo.

problemas vinculados a sus propias tareas, para lo cual han sido adiestrados en técnicas de análisis y presentación formal a la gerencia”.

Los objetivos de este modelo según Santillana (1982) son:

- a) Mejorar los niveles de efectividad (productividad mas satisfacción) involucrando a la mayoría del personal de la empresa.
- b) Fortalecer el respeto humano creando un ambiente de trabajo digno y adecuado.
- c) Desarrollar la capacidad y el potencial humano para producir una mayor autorrealización y felicidad a través del trabajo mismo”<sup>47</sup>.

**4.- Grupos semiautónomos (GSA).** “La organización de los GSA, se caracteriza porque existe un objetivo común de producción, son independientes y pueden tomar a su cargo con cierta autonomía, las funciones siguientes:

- 1) Abastecimiento de piezas y materias primas.
- 2) Mantenimiento de las maquinas y útiles de trabajo.
- 3) Supervisión de su propio proceso de trabajo.
- 4) Análisis de los resultados del proceso productivo.
- 5) Control de la producción y atención de los servicios de reparación.
- 6) Gestión de un presupuesto asignado por taller al grupo.
- 7) Repartición colectiva de las tareas.

---

<sup>47</sup> Jaime Grados; Temas y técnicas de psicología del trabajo, III. Fac.Psic.. UNAM,1984.

- 8) Organización del tiempo de trabajo.
- 9) Reclutamiento y formación de los nuevos miembros del grupo.

**Características del modelo de formación de equipos de trabajo:**

- a) Permite la participación directa de los trabajadores en el arreglo de su propio trabajo.
- b) Respeto la individualidad del trabajador aún cuando se aplica al trabajo en grupo
- c) Propicia interacciones positivas entre los miembros de la organización.
- d) Para su instrumentación no necesita de un incremento en los recursos de la empresa<sup>48</sup>.

Parte importante en la instrumentación de este modelo, es identificar las conductas que se quieren desarrollar, y las variables que modificarán esas conductas a través de un programa de premios, permisos y pagos.

Las constantes de los modelos participativos es justamente propiciar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones para establecer las metas del grupo, con la intención de que el trabajador maneje y controle las distintas etapas del proceso de elaboración de los productos con objeto de romper con la segmentación enajenante de la producción. Así también, con estos

---

<sup>48</sup> Ibid.

modelos se persigue que haya retroalimentación entre los niveles directivos y operativos de la estructura organizativa.

Hasta aquí hemos desarrollado la parte teórica de la autogestión. Desde la perspectiva de la psicología abordamos los conceptos de, carácter social, toma de decisiones, elaboración de metas, normas de grupo y modelos participativos, revisamos las experiencias históricas mas sobresalientes de la autogestión, y expusimos cómo se ha desarrollado históricamente la explotación de los bosques, selvas y campesinos del país, relatando también lo sucedido en la región de Huayacocotla, Veracruz.

Ahora, sobre esta base teórica pasaremos a la parte empírica de este trabajo, con la intención de respaldar con los resultados de la investigación de campo que aquí exponemos, las ventajas de promover modelos autogestionarios de organización del trabajo en los ejidos forestales del país.

La personalidad, valores y actitudes que se forman a través de estas experiencias de hombres activos en una empresa social autónoma, será la de hombres responsables y comprometidos con lo que hacen, y con los resultados favorables o desfavorables que se obtengan. Estos trabajadores revalorizarán el trabajo y a sí mismos, como consecuencia de su participación en la dirección de la empresa y en los procesos integrales de la producción.



## **LA INVESTIGACION.**

### **1.- OBJETIVOS.**

La investigación tuvo un doble propósito:

Primero: Proponer un modelo autogestionario de organización del trabajo forestal para los ejidos de la región de Huayacocotla, Veracruz, el cual se elaboró en base a una concepción específica de la autogestión y a la sistematización del proceso desarrollado en dicha región.

Segundo: Encontrar las características autogestionarias presentes, y en qué grado lo estaban en los ejidatarios de San Josécito Acantilado, comparando los resultados de un cuestionario, con los resultados obtenidos por los ejidatarios de otros ejidos que no participaron en el Programa de Desarrollo Forestal.

### **2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Las prácticas tradicionales del trabajo forestal realizadas por intermediarios y contratistas para explotar los recursos forestales obstaculizaron a la organización y participación de los campesinos en el aprovechamiento del bosque, a la vez que lo destruyeron.

En la región de Huayacocotla, en la década de los cuarenta se llevó a cabo una explotación irracional de los bosques por contratistas que se enriquecieron con la explotación de los habitantes de la región y de su recurso forestal.

En la década de los cincuenta se decretó una veda forestal debido a que la rapacidad de los contratistas estaba destruyendo totalmente la zona boscosa. Esta situación en cierta forma vino a empeorar las condiciones de los habitantes, debido a que la vocación de la tierra es casi en su totalidad forestal, por lo que la única fuente de trabajo rentable quedó eliminada. Por ello, algunos campesinos se vieron obligados a contrabandear madera como complemento a sus actividades agrícolas de subsistencia. De cualquier forma la gran mayoría tuvo que emigrar en busca de trabajo a otras regiones.

En el año de 1978 después de levantarse la veda forestal se inicia el Programa de Desarrollo Forestal con el objetivo de que los campesinos dueños y poseedores del bosque fueran los principales beneficiados con los resultados del aprovechamiento racional del bosque, mediante técnicas adecuadas de explotación y cultivo, con su participación directa en todo el proceso de producción, capacitándose con asesoría de la Subsecretaría Forestal hasta llegar a operar unidades de producción rentables y autogestionarias.

En los recorridos y entrevistas informales que realizamos en distintos ejidos de la región, así como por la lectura de la legislación agraria, llegamos a la conclusión de que existen condiciones formales y reales para desarrollar un proceso autogestionario en el trabajo forestal.

Las condiciones formales que favorecen un proceso de organización autogestionario, están dadas en la nueva Ley Agraria en sus artículos:

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

II.- " La Explotación Colectiva de las Tierras ejidales puede ser adoptada por un ejido cuando su asamblea así lo resuelva, en cuyo caso deberán establecerse previamente las disposiciones relativas a la forma de organizar el trabajo y la explotación de los recursos del ejido, así como los mecanismos para el reparto equitativo de los beneficios, la constitución de reservas de capital, de previsión social o de servicios y las que integren los fondos comunes "<sup>49</sup>

.Artículo 22.- "El órgano supremo del ejido es la asamblea, en la que participan todos los ejidatarios. Las resoluciones de la asamblea se tomarán válidamente por mayoría de votos de los ejidatarios presentes y serán obligatorias para los ausentes y disidentes"<sup>50</sup>.

Artículo 23.- "Serán de competencia exclusiva de la asamblea los siguientes asuntos:

I.- Formulación y modificación del reglamento interno del ejido:

II.- Aceptación y separación de ejidatarios, así como sus aportaciones;

III.- Informes del comisariado ejidal y del consejo de vigilancia, así como la elección y remoción de sus miembros;

IV.- Cuentas o balances, aplicación de los recursos económicos del ejido y otorgamiento de poderes y mandatos;

---

<sup>49</sup> Ley agraria. Diario Oficial de la federación, 1992.

VI.- Distribución de ganancias que arrojen las actividades del ejido;

X.- Delimitación, asignación y destino de las tierras de uso común, así como su régimen de explotación;

XIV.- Institución, modificación y cancelación del régimen de explotación colectiva;<sup>51</sup>

" Artículo 27. "La propiedad de las tierras y aguas comprendidas dentro de los límites del territorio nacional, corresponden originalmente a la nación, la cual ha tenido y tiene el derecho de transmitir el dominio de ellas a los particulares, constituyendo la propiedad privada "<sup>52</sup>.

La Ley Agraria es reglamentaria del Artículo 27 Constitucional, y en su Artículo 9º, determina que los ejidatarios son propietarios de las tierras que el Estado les ha dotado<sup>53</sup>.

La propiedad ejidal de los bosques y selvas de la nación, convierte al campesino ejidatario en propietario del bosque o selva, que es el principal medio de producción en la industria forestal. De tal suerte que una de las partes más complejas para la organización autogestionaria queda resuelta porque los campesinos ejidatarios son dueños de los medios de producción.

---

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Ibid.

Además, los ejidatarios quedan facultados para adoptar la forma de organización colectiva para la explotación de sus recursos forestales, es decir, pueden establecer una organización donde el control de la producción resida en todos.

Y por último, el órgano supremo es la asamblea general, donde todos participan en la dirección y decisiones para ejercer el control colectivo en la planeación, la producción, la administración y la comercialización.

Por otra parte, al hablar de condiciones reales nos referimos a que el trabajo forestal es por naturaleza colectivo. Los bosques están ubicados en zonas geográficas remotas y accidentadas, por lo que para llegar hasta ellos se requiere construir caminos. Las grandes dimensiones y peso de los árboles y sus productos primarios hacen que sólo sean posibles de manipular con equipo y maquinaria especializada; la madera se explota para industrializarla y elaborar bienes de consumo para la sociedad ( a excepción del autoconsumo que se realiza en forma individual y con herramientas rústicas: Construcción de viviendas, energía ).

En conclusión, el aprovechamiento del bosque sólo es posible hacerlo en forma colectiva, por lo menos para los campesinos descapitalizados, porque requiere de grandes inversiones para construir caminos, adquirir equipos e infraestructura, y la organización del trabajo sólo puede ser en equipo bajo un estricto criterio técnico tanto a nivel operativo como administrativo.

Por lo expuesto, podemos decir que existen condiciones formales y reales que posibilitan el desarrollo de procesos autogestionarios en los ejidos objeto de estudio. De ahí que podemos concretar de la siguiente manera el problema de investigación: Determinar cuáles son las condiciones y características autogestionarias que se presentan y el grado en que se dan entre los habitantes de 8 ejidos de la región.

### **3.- HIPOTESIS.**

#### **Hipótesis Conceptual.**

Las condiciones formales y reales existentes en la región tienden a fortalecer uno o varios de los rasgos autogestionarios.

#### **Hipótesis de Trabajo.**

Los ejidos participantes en el programa de desarrollo forestal obtendrán puntuaciones más altas en el cuestionario de detección de rasgos autogestionarios que los ejidos que no participan en dicho programa, con un nivel de significancia de 0.01

#### **Hipótesis Nula.**

No se van a encontrar diferencias significativas en los resultados del grupo experimental al compararlos con los del grupo control.

#### 4.-METODO Y PROCEDIMIENTO.

La investigación la realizamos como un estudio ex post facto con autoselección de la muestra y de carácter participativo<sup>54</sup>. Lo anterior debido a que antes de la investigación empezó el programa de socio-producción forestal considerado como la variable independiente, es decir no hubo un control directo de ésta por parte de los investigadores. Por las características de la investigación y del trabajo, vivimos en la región y nos involucramos laboral y socialmente con los campesinos de la región. El procedimiento estadístico seleccionado para determinar diferencias significativas fue la t de STUDENT, debido a que es un estadístico que permite determinar diferencias significativas entre las medias de grupos pequeños con un total de 20 sujetos en cada grupo y con dos valores diferentes de la variable independiente manejando los datos en el nivel intervalar. El nivel de significancia lo establecimos en .01.

Previo a la construcción del instrumento realizamos recorridos de campo levantando un diario de campo y posteriormente uno fichado que se elaboró a partir del análisis y discusión de los diarios de campo. El objeto de este diario fue llegar a la elaboración de categorías e indicadores susceptibles de incorporarse al instrumento.

---

<sup>54</sup> Kerlinger, Fred . n. Investigación del comportamiento. técnicas y metodología, De. p.396 y sigs.

**DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)**

El instrumento es un cuestionario cerrado compuesto por noventa preguntas de opción múltiple con 6 categorías y 29 indicadores distribuidos en la siguiente manera:

| DIMENSION                    | INDICADORES   | PREGUNTAS |
|------------------------------|---|-----------|
| Toma de Decisiones colectiva | Participación, producción, inversión, política, información.                                | 21        |
| Administración               | Representativa, ejecutiva, rotativa, informativa.   | 12        |
| Meta común                   | Consciente, propositiva, análisis colectivo.  | 14        |
| Igualdad de Derechos         | Tierra, trabajo, sueldo, igualdad, voto, prestaciones.                                      | 16        |
| Igualdad de Obligaciones     | Información, responsabilidad, sanciones, normas.  | 10        |
| Capacitación                 | Conocimiento, necesidad, producción, educación, administración, política. comercialización, | 17        |
| <b>TOTAL 6</b>               | <b>29</b>   | <b>90</b> |

El cuestionario original comprendía ciento cuarenta y cuatro preguntas y se aplicó a cincuenta ejidatarios del Ejido Canalejas de Otates. Esta aplicación se hizo con la intención de analizar las frecuencias y reducir el número de



preguntas y modificar otras. Sin embargo el criterio que nos propuso el asesor de eliminar las opciones que tuvieran una frecuencia desproporcionada ya fuera mayor o menor respecto de las otras opciones, anulaba preguntas importantes que en la práctica demostraron que no estaban mal construidas, como el caso de la pregunta número uno: "¿ Asiste usted a las asambleas ?", del indicador participación, de la categoría toma de decisiones, en la que hubo más de cuarenta respuestas para la opción " Asiste a Todas " , y las restantes fueron para la opción " Asiste a Algunas " ,y nada para la opción "No Asiste ". De acuerdo al criterio establecido esta pregunta la tendríamos que haber eliminado, sin embargo es real que la mayoría de los ejidatarios siempre asisten a las asambleas porque se acostumbra sancionar a los faltistas.

Lo mismo ocurrió con la pregunta número nueve: ¿Cree Ud. que sea necesario que todos participen cuando se decide algo en el ejido, o no lo cree Ud. así ?.

También ocurrió con preguntas de otras categorías e indicadores como las preguntas 12,13,14,16 y 19, y en general con las preguntas en las que los ejidatarios tenían un criterio más o menos homogéneo. Por lo que decidimos aplicar únicamente el criterio del investigador llegando a modificar varias preguntas y eliminando cuatro.

Como resultado de este piloteo obtuvimos un segundo cuestionario de 140 preguntas que también se aplicó en el ejido Cerro de Tzocoquite a 16 ejidatarios. Se eligió a este ejido porque no estaba participando en el programa pero ya habíamos asistido a alguna asamblea a promover el programa. En este

caso las preguntas en pasado se cambiaron a futuro como la número 27 que dice ¿ Por qué cree Ud. que hayan aceptado trabajar su bosque ? se cambió a ¿Por qué cree Ud. que aceptarían trabajar su bosque?.

Con los resultados de este cuestionario persistió el problema de las frecuencias, por ejemplo la pregunta cinco: "¿Qué todos participen cuando se va a decidir algo en la asamblea?", la opción A) "Siempre es necesario" obtuvo 100% de sujetos. Lo mismo que la pregunta siete: "¿Cómo le gustaría que se decidieran las cosas en el ejido?", la opción A) " Por lo que digan todos " obtuvo 14 de 16 posibles respuestas. la 11, la 39 y la 64 en las que en tres preguntas una sola opción obtuvo el 100% de las respuestas.

Estas preguntas se refieren a la forma de tomar decisiones, a propuestas de organización colectiva y a las obligaciones de los representantes. O como la 47, la 52, la 53 y la 106 que obtuvieron 14 de 16 respuestas, la primera se refiere a la forma de analizar las metas, la opción A) " Hay que analizarlas entre todos ", fue la de mayor frecuencia. La pregunta cincuenta y dos: "¿Dio Ud. su opinión cuando se nombraron los representantes del aprovechamiento ?". La opción D) " Si la dí " obtuvo 14 respuestas, lo mismo que la pregunta 53 que se refiere a la representatividad de los dirigentes, y la 106 que se refiere a la necesidad de normar el trabajo en la que la opción: " Si, sí es necesario ", obtuvo la mayoría.

Es decir, preguntas que al confrontarlas con nuestra experiencia en los ejidos coincidían y confirmaban nuestra apreciaciones debíamos descartarlas, cosa con la que no estuvimos de acuerdo por lo que decidimos basarnos nuevamente

en el criterio del investigador. La tercera versión del instrumento, por cuestiones principalmente de tiempo de aplicación, quedó reducido a 90 preguntas. Este último cuestionario lo aplicamos a 23 ejidatarios del ejido "San Josécito Acantilado" los cuales tenían poco más de un año de participar en el programa, por lo que los elegimos como grupo experimental. Además de sus características de homogeneidad en sus puntos de vista y buena disposición para responder al cuestionario.

El grupo control estuvo constituido por 35 ejidatarios de los ejidos Viborillas Ojo de Agua, Donangú, Corral Viejo, Palo Bendito y Tejocotes. Estas aplicaciones se hicieron en los lugares de trabajo como minas, parcelas, viveros y áreas de corta en el monte.

Estos ejidatarios con excepción de los tres de Palo Bendito ninguno tenía experiencia participando en el programa de socio-producción, incluso tenían actitudes de rechazo como el caso de Viborillas Ojo de Agua el cual persistentemente se había opuesto a participar.

Una vez que se contó con las aplicaciones de los dos grupos se codificó la valoración de las respuestas de acuerdo a pesos asignados previamente a cada opción, a cada pregunta, a cada indicador y a cada categoría.

El número total de ejidatarios con los que se trabajó fue de 58, de los cuales 23 pertenecieron al Ejido San Josécito Acantilado y fueron asignados al grupo experimental. Los 35 restantes pertenecieron a cinco ejidos distintos asignándose al grupo control.

Del total de ejidatarios de la muestra, cincuenta y dos fueron hombres y seis mujeres; catorce de los cincuenta y ocho, reportaron salir del ejido a buscar trabajo, y 34 saben leer y escribir.

De los treinta y cinco ejidatarios del grupo control veintinueve son hombres y seis mujeres; diez reportaron salir del ejido a buscar trabajo y, veintiuno saben leer y escribir.

De los veintitrés integrantes del grupo experimental, veintidos son hombres y una mujer; de estos, cuatro salen del ejido a buscar trabajo y diez y seis saben leer y escribir.

## **5.- RESULTADOS.**

**TOMA DE DECISIONES.** No se presentaron diferencias significativas entre los grupos control y experimental en esta categoría, cuyas medias respectivas son de 80.3 y 76.19 las cuales son muy semejantes. y un valor t de 1.57.

**META COMUN.** En esta segunda categoría de la autogestión no hubo diferencias significativas, el valor t resultó en -1.38. Las medias para el grupo experimental y control son de 83.92 y 86.88 respectivamente. Como se observa el grupo control obtuvo un puntaje ligeramente mayor del experimental en dirección inversa a lo planteado en la hipótesis de trabajo.

**ADMINISTRACION.** Contrariamente a lo esperado en la categoría de administración, los resultados son significativos pero a favor del grupo control

con un valor t de -3.24; donde el grupo control obtuvo una media de 79.81 en contraste a 71.57 del experimental .

IGUALDAD DE DERECHOS. Se representaron diferencias significativas con un valor t de 4.58, y medias de 70.21 para el grupo experimental, y 62.11 para el grupo control, de acuerdo a lo esperado según la hipótesis de trabajo.

IGUALDAD DE OBLIGACIONES. Con medias de 80.53 y 80.51 para el grupo experimental y control, y un valor t de 0.01, esta categoría de la autogestión no presenta diferencias significativas.

CAPACITACION. Esta categoría no presentó diferencias significativas como se habían planteando en la hipótesis, la media para el grupo experimental resultó en 82.94 y para el grupo control fue de 75.29 con un valor T de 1.40

## CONCLUSIONES:

Al principio de la presente investigación y actualmente al término de la misma, reiteramos la importancia de ordenar teóricamente la experiencia de organización campesina autogestionaria en torno a la producción forestal desarrollada en la región de Huayacocotla, Veracruz.

Cobra vigencia este propósito en virtud de que las condiciones no han variado, a pesar de los cambios al artículo 27 Constitucional. Existen en el país 9,047<sup>55</sup> ejidos y comunidades forestales que están siendo sobre explotados por talamontes agentes de la industria forestal, quienes en la búsqueda de abastecimiento al más bajo costo posible, están alterando el equilibrio ecológico de los montes y selvas del país, despojando de esas riquezas naturales, a los campesinos " pobres " dueños de ese recurso forestal, que podría ser la alternativa económica para su desarrollo social.

Como reacción ante esas condiciones de explotación, los ejidos de Huayacocotla desarrollaron una experiencia autogestionaria conformando empresas sociales a través del aprovechamiento racional del bosque, cuyo proceso productivo fue controlado con la participación directa y organizada de los campesinos, con asesoría de técnicos respetuosos de la dirección y decisiones de los campesinos.

---

<sup>55</sup> Encuesta Nacional Agropecuaria Ejidal, 1988. INEGI

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

Para explicar el proceso autogestionario construimos seis categorías de la autogestión como guías del proceso de investigación por lo que de igual forma serán útiles para establecer conclusiones.

LA TOMA DE DECISIONES Y LA META COMUN son las dos primeras categorías de la autogestión. En ninguna de ellas se presentaron diferencias significativas entre los ejidos que actuaron como grupo control y experimental, por lo que surgen las siguientes dudas: ¿ Estas categorías no son útiles para explicar el proceso de la autogestión ? ¿Por qué el Programa de Desarrollo Forestal no elevó el nivel de participación en el ejido experimental en comparación a los ejidos control?.

Las consideraciones siguientes nos ayudarán a responder a las interrogaciones aquí planteadas:

La estructura y el funcionamiento interno del ejido son favorables al proceso de autogestión campesina porque el ejido no tiene una estructura piramidal. El poder en el ejido reside en la asamblea general como máxima autoridad, compuesta por los ejidatarios. En ella se discuten y toman las decisiones colectivamente y son de carácter obligatorio para todos.

El ejido es una organización social y económica con figura jurídica propia, cuyo origen es una consecuencia de la revolución mexicana. Los ejidos de Huayacocotla se conformaron de 1934 en adelante.

Por ello, por más de medio siglo los ejidos de Huayacocotla han practicado la forma colectiva y democrática de tomar las decisiones que afectan a la comunidad, reuniéndose regularmente cada mes de acuerdo al reglamento interno.

Quienes concibieron al ejido retomaron viejas prácticas de las comunidades indígenas, como por ejemplo la faena o trabajo colectivo y gratuito en beneficio de la comunidad, costumbre muy arraigada en los ejidos. De ahí lo común por realizar metas colectivas en el ejido para alguna obra social o económica.

Como primera conclusión, aseguramos que tomar decisiones colectivas en torno a la elaboración de un proyecto común, como lo fue el aprovechamiento racional del bosque en el ejido de San Josécito Acantilado, no fue suficiente para hacerlo diferente de los otros ejidos, porque todos los ejidos de Huayacocotla tienen una estructura y funcionamiento autogestionario.

Esta afirmación, también nos sugiere que los procesos de toma de decisiones y elaboración de metas en forma colectiva y democrática, son fundamentales en un modelo autogestionario de la organización campesina.

ADMINISTRACION, contrariamente a lo esperado, en esta categoría los resultados son significativos a favor del grupo control.

Las características de la administración autogestionaria son: Representatividad, Rotación de Representantes, Informativa y Ejecutiva por lo que el grupo control considera que los representantes de su ejido fueron seleccionados



democráticamente e informan de sus gestiones en asamblea general, además de aceptar cambios en períodos convenidos para dar oportunidad a otros y evitar la formación de caciques en el ejido, así mismo aceptan y ejecutan los mandatos de la Asamblea General de su ejido.

Por otra parte se podría decir que el ejido experimental no desarrolló estas características autogestionarias de la Administración. Sin embargo, creemos que este grupo fue más crítico y exigente, calificándose con mayor atención en estos aspectos de su proceso administrativo. La diferencia es que el grupo control no está metido en un proyecto económico que le implique los compromisos y responsabilidades colectivas que sí tiene el grupo experimental.

Por último creemos que en todo proceso autogestionario la administración es un instrumento de control del proyecto económico que puede ser ejercido por todos los participantes. Así también es una vía para la apropiación por la mayoría de los aspectos financieros, comerciales, técnicos y operativos de la empresa social. En la medida del involucramiento de los campesinos en estos aspectos, se desarrollarán actitudes de responsabilidad e interés hacia aquello que controlan y consideran propio.

IGUALDAD DE DERECHOS es la cuarta categoría diseñada y utilizada para entender el proceso autogestionario. En ella sí encontramos diferencias significativas favorables al ejido San Josécito Acantilado según la hipótesis de trabajo.

DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

Un primer indicador importante de interpretar es el Derecho de la Tierra. Los resultados nos dicen que el ejido reconoce este derecho a sus habitantes en la medida de sus disponibilidad. Lo sobresaliente en este resultado es que los ejidatarios rebasan los criterios jurídicos de posesión de la tierra y se muestran solidarios con todos los campesinos de su comunidad, sin importar su categoría legal.

El siguiente indicador es el Derecho al trabajo, en donde los resultados manifiestan la actitud favorable del grupo para compartir los pocos empleos que su proyecto genera, con los campesinos del ejido, independientemente de su situación como avecinados, hijos de ejidatarios o ejidatarios.

Por otra parte tenemos el indicador sobre el Derecho al reparto de utilidades. Considerando con este derecho a todos los que laboran en el ejido en la unidad productora de materias primas forestales. Destacando que se reconocen como derechosos a los ancianos, viudas e inválidos miembros de la comunidad, lo cual representa un importante valor autogestionario de protección del grupo a sus miembros más débiles. En resumen, el significado de estos resultados es que en el ejido consideran que el producto del trabajo tiene como finalidad el bienestar del hombre y no la acumulación del dinero como actualmente prevalece en la empresa privada.

También el ejido manifiesta su disposición a invertir en obras de beneficio social y proyectos económicos, en mayor proporción que lo destinado a reparto directo e individual de utilidades. Esto indica la voluntad a favor de lo colectivo sobre lo

**DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)**

individual, sin descuidar necesidades individuales, privilegiando proyectos a largo plazo que irán resolviendo en forma sostenida los problemas económicos de la comunidad.

Por último podemos concluir que el concepto de Igualdad de Derechos en el modelo autogestionario significa que los objetivos de la empresa social son los de mejorar las condiciones de vida del trabajador, a la vez que lo revalora como hombre y no como simple insumo para la producción.

IGUALDAD DE OBLIGACIONES es la quinta categoría diseñada para entender la autogestión campesina. En la comparación estadística realizada entre los grupos no se presentaron diferencias significativas.

Estos resultados tienen una explicación en el mismo sentido que los anteriores, dado que la historia, experiencia y estructura común de los ejidos no permitió que el proceso desarrollado por San Josécito Acantilado en el Programa de Desarrollo Forestal lo hiciera diferente en esta categoría de la autogestión.

La mayoría de los ejidos cuentan con reglamentos internos que establecen derechos, obligaciones y sanciones para todos los miembros del ejido. La sanción más delicada es la pérdida de los derechos agrarios para quien transgrede las normas del ejido.

La importancia de rescatar el concepto de igualdad de obligaciones en un modelo autogestionario campesino consiste en entenderlo como un grupo

consciente de su obligación en controlar a sus dirigentes a través de mecanismos de información y seguimiento sistemático a su desempeño.

Se trata de que la mayoría asuma la dirección del proceso que viven, bajo un esquema de corresponsabilidad con sus representantes.

De esta forma se hace complementario el que por una parte los campesinos tienen derecho al disfrute de lo que produce el ejido, pero también son solidarios ante las responsabilidades y riesgos de su proyecto económico.

En la medida que se asumen obligaciones se hace una comunidad madura, autónoma, que no transfiere sus responsabilidades al líder y con eso sus derechos.

Es por ello que sostenemos que con este componente de la autogestión se desarrollarán comunidades con personalidades de adultos responsables de un proyecto en el que participan en su desarrollo, conscientes de sus beneficios y riesgos.

LA CAPACITACION es la sexta y última de las categorías construidas en nuestro modelo autogestionario. Los resultados estadísticos tampoco arrojan diferencias significativas, seguramente porque la capacitación para el ejido considerado como grupo experimental no fue lo suficientemente intensa, sistemática y amplia como era necesaria para elevar el nivel de conocimientos y capacidades a este grupo.

El nivel de conocimientos e información adquirido empíricamente por los campesinos de la zona es similar en todos los ejidos por que es una región forestal. Dado que la actividad forestal es tradicional y la principal en términos de la economía de la región, es común que se conozca de precios de los productos forestales, capacidad de carga de los vehículos transportadores de madera, el método para calcular los volúmenes de los trozos de árbol, etc., lo básico del trabajo forestal viene siendo una actividad cotidiana donde todos están involucrados directa e indirectamente.

La capacitación en el modelo autogestionario que sustentamos debe ser un componente de la mayor importancia, es el factor determinante para la apropiación integral del proceso de producción forestal.

Actualmente se da una dependencia de los campesinos forestales hacia los industriales, intermediarios e incluso hacia los técnicos, porque son ellos quienes poseen el capital y los conocimientos para controlar el proceso de producción forestal.

Con el proceso de capacitación planificado y dirigido por la organización campesina se irá creando una sólida autonomía técnica.

Hasta aquí la interpretación de los resultados por cada una de las categorías de la autogestión, lo cual corresponde al segundo objetivo planteado, y a la contrastación de resultados con la hipótesis de trabajo.

Ahora pasaremos a concluir sobre el primer objetivo del trabajo de carácter más cualitativo y que consiste en la propuesta de un modelo autogestionario para la organización del trabajo forestal. Al respecto queda expuesto en este trabajo la sistematización del proceso de organización para la producción desarrollado en la región de Huayacocotla, Veracruz. No es un modelo acabado pero se han recogido sus elementos más valiosos.

Este modelo representa una alternativa factible de reproducir en nuestro país, como contribución a la solución de la pobreza de 12 millones de mexicanos que habitan las zonas forestales, y a la reversión de la tendencia a la depredación de los recursos naturales del país en 51 millones de hectáreas.

Para enriquecer el modelo se deberán revisar otras experiencias desarrolladas en México, como por ejemplo, las sociedades de las zonas Maya y Sur de Quintana Roo, la Comunidad Indígena de San Juan Nuevo, en Michoacán, los Ejidos de la Zona Norte de Puebla, la Unión de Ejidos Forestales de Tecpan de Galeana, en la Costa Grande de Guerrero, la Unión de Ejidos Emiliano Zapata de Durango, la Unión de Ejidos División del Norte de Nuevo León y otras más.

También se deberá profundizar en la revisión de la teoría psicológica sobre los grupos : la motivación, la comunicación, el logro y las normas, entre otros, para integrar un marco teórico más completo sobre los procesos de la autogestión.

De volver a investigar sobre el tema subdividiríamos a los grupos para hacer comparaciones entre autoridades, trabajadores, responsables de área y resto de

ejidatarios, ya que creemos que encontraríamos respuestas diferentes en función del lugar que cada quien ocupa en el proceso de trabajo.

El cuestionario se vería modificado reduciendo el número de preguntas para disminuir el tiempo de aplicación. Para ello habría que seleccionar preguntas para evitar repetir indicadores en las distintas dimensiones.

El indicador participación lo convertiríamos en dimensión por su grado de generalidad lo cual es uno de los requisitos que debe cubrir cualquier concepto que se pretenda manejar como categoría . La dimensión quedaría integrada con los indicadores, Planeación, Producción, Administración y Toma de Decisiones.

También se incluiría la Dimensión División del Trabajo para profundizar más sobre los aspectos técnicos de la división del trabajo en un proceso autogestionario.

Con el desarrollo del trabajo surgieron interrogantes como ¿cuál es la dinámica intrafamiliar de los ejidatarios de ambos grupos ya que aparentemente las familias de la región tienen una estructura jerárquica de corte paternalista, sin embargo no se investigó lo necesario sobre este aspecto. Por ejemplo no contamos con datos sobre la participación de la esposa y los hijos en la toma de decisiones sobre las actividades que involucran a toda la familia.

Por lo anterior, en futuras investigaciones sobre autogestión sería recomendable abordar los aspectos individuales, familiares y culturales.

Recapitulando sobre los logros de la investigación, podemos decir que nos permitió sistematizar los datos generados por un proceso autogestionario concreto, en los aspectos que directa o indirectamente relacionados con la producción. Sin embargo la autogestión es un proceso que se generaliza a todas las áreas de la actividad humana, como la familiar, la cultural y fundamentalmente a los aspectos ético-morales de los individuos, ya que la autogestión es un compromiso del individuo para consigo mismo y para con su grupo, basado en el respeto y en la consideración de que todos tienen los mismos derechos y de que las jerarquías se sustituyen por una autoridad moral o proveniente de los conocimientos aprehendidos.

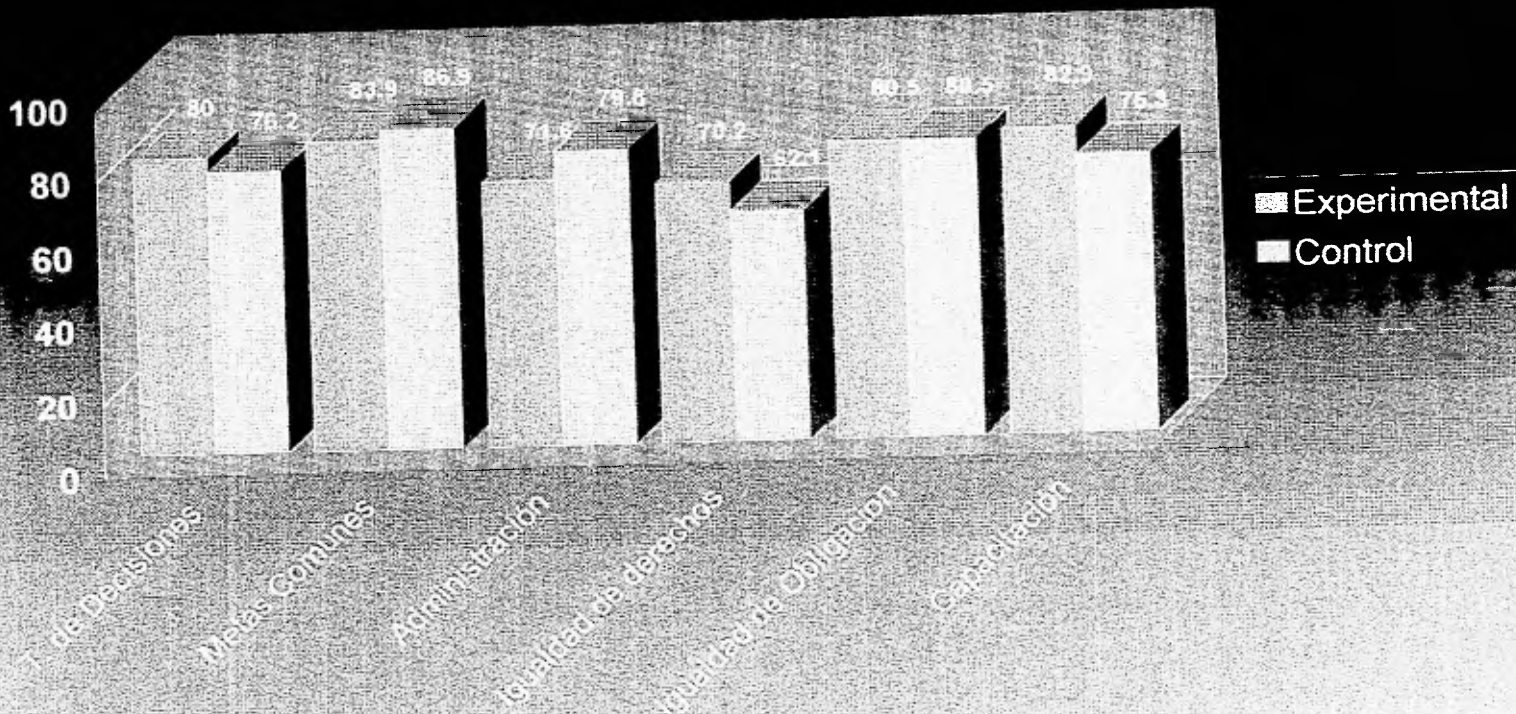


DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)

COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE LOS GRUPOS CONTROL Y  
EXPERIMENTAL

| Dimensión          | Grupo Experimental |       | Grupo Control |      | Valor T | Significancia |
|--------------------|--------------------|-------|---------------|------|---------|---------------|
|                    | X                  | S     | X             | S    |         |               |
| Toma de Decisiones | 80.03              | 4.65  | 76.19         | 8.60 | 1.57    | n.s.          |
| Meta Común         | 83.92              | 6.19  | 86.88         | 8.34 | -1.38   | n.s.          |
| Administración     | 71.57              | 8.19  | 79.81         | 8.03 | -3.24   | p<0.01        |
| Ig. De Derechos    | 70.21              | 4.64  | 62.11         | 6.81 | 4.58    | p<0.01        |
| Ig de Obligaciones | 80.53              | 7.48  | 80.51         | 8.04 | 0.01    | n.s.          |
| Capacitación       | 82.94              | 10.50 | 75.29         | 8.73 | 1.40    | n.s.          |

## Comparación de Resultados de los Grupos Control y Experimental en las diferentes Dimensiones



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Adizez Ichac. Autogestión la Práctica Yugoslava. Fondo de Cultura Económica, México, 1977
- Bilandzic D., Tonkovic. s., Autogestión 1950- 1976. El Cid editor. Argentina 1976
- Carwirth. Dorwin, Zander. Alvin, Dinamica de. Grupos. Ed. Trillas, México 1980.
- Cohen De Govia, GC. . Psicología y Autogestión. México, D. F. Ed. Ciencia Internacional, 1972.
- Freire Paulo. . Extensión y Comunicación. Ed. Siglo XXI. México, 1979.
- Fromm Erich. . Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea. F.C.E. 1987.
- Fromm. Erich, Del tener al ser. Ed. paidós, México 1994.
- Fromm. Erich.. Sociopsicoanálisis del Campesino Mexicano. México
- Goldschmidt Alfonso. El Desarrollo Campesino en México. Ed. Juan Pablos, México, 1980.
- Gómez González Gerardo, et all. Organización Económica Campesina Autogestionaria. (Notas Preliminares), Dpto. de Sociología Rural, UACH, 1981.
- Gordillo de Anda Gustavo. Estado, Mercado y Movimientos Campesinos. Universidad Autónoma de Zacatecas, 1985.
- Grados Jaime. Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo, t II . Facultad de Psicología, UNAM.
- Gutelman Michel. Capitalismo y Reforma Agraria en México. Ed. Era 1975
- Gvishiani. D., Organización y Gestión. Ediciones de Cultura Popular. México, 1977.
- Hollander Edwin. Principios y Métodos de Psicología Social. Ed. Amorrurtu, Arg., 1976.
- Huizer Gerrit. La Lucha Campesina en México. fotocopia.

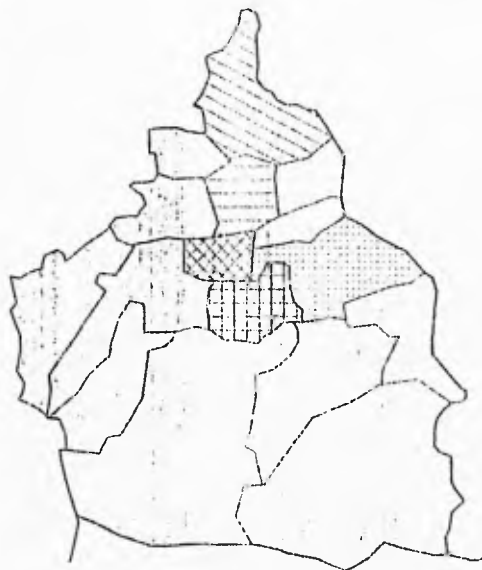
- II SUNG KIM. Sobre la Victoria de la Cooperativización Agrícola Socialista y el Futuro Desarrollo de Nuestro País. Informe rendido a la Conferencia Nacional de Cooperativas Agrícolas, el 5 de enero de 1959. Ediciones en Lenguas Extranjeras, Pyongyang, Corea, 1972.
- Kardelj Eduardo. Propiedad Social y Autogestión. Ed. el Cid. Arg., 1976.
- kardelj. Eduard. Fundamentos del Sistema Político Autogestionario. Ed. el Cid. Arg., 1978.
- Kerlinger N. Fred. Investigación del Comportamiento. Ed. Interamericana. Mex. 1975.
- Levin Jack. Fundamentos de Estadística en la Investigación Social. Edit. Harla., México, 1994.
- Lingren . Henry C. Introduccion a la Psicología Social. Ed. Trillas, 1976.
- Mandel Ernest. Control Obrero, Consejos Obreros, Autogestión., Ed. Era, México, D. F., 1974.
- Mann Leon.. Psicología Social. Ed. Trillas, 1974.
- Markovic. Dialéctica de la Praxis. De. Amorrurtu, Argentina 1976
- Mc Guigan. Psicología Experimental. Ed. Limusa, Mex., 1975.
- Moscovici Serge. Psicología Social II; Ediciones Paidós México, 1988.
- Neffa Julio Cesar. Proceso del Trabajo, División del Trabajo. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Instituto Nacional de Estudios del Trabajo. , México 1982.
- Rodríguez Aroldo. Psicología Social. Ed. Trillas. México, D.F. 1976
- Rojas Soriano Raúl. Guía para Realizar Investigaciones Sociales. F.C.P.S. UNAM, 1977.
- Salazar José M. et.all. Psicología Social. Ed. Trillas México, 1980.
- SARH- SFF-DGDF. Plan Forestal Veracruzano, Primera Etapa, Región de Huyacocotla, Ver., Mayo 1978.
- SARH-SFF-DGDF. Desarrollo Forestal, un camino hacia la mayor producción, el mejor reparto del ingreso y la conservación del equilibrio ecológico. México, D.F. 1979.

**DETECCION DE RASGOS AUTOGESTIONARIOS EN EJIDOS FORESTALES  
DE HUAYACOCOTLA, VERACRUZ (UN ESTUDIO DE CASO)**

Vraniki P. et. all. El Socialismo Yugoslavo Actual. De. Grijalbo. Mexico, 1975.

Zavala. M, Método sin Metodología. Fotocopia.

## DISTRITO FEDERAL



**POBLACION TOTAL**  
8 235 744

**TOTAL DE PROFESIONISTAS**  
475 421

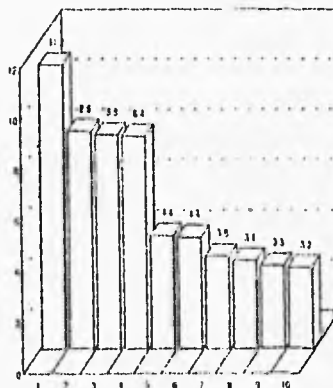
**10 PRINCIPALES PROFESIONES**  
200 265 \*

\* Representan el 59% de los profesionistas en el estado.

Del total de las delegaciones en el Distrito Federal cinco de ellas absorben el 50.6% de los profesionistas.

- 13.8 BENITO JUAREZ
- 13.1 COYOACAN
- 11.6 GUSTAVO A. MADERO
- 9.3 CUAUHTEMOC
- 8.8 IZTAPALAPA

Las diez principales disciplinas académicas en el estado (%)



| 10 PRINCIPALES PROFESIONES (PROMEDIO) | No. Abs. | DENSIDAD 1/ 34.0 |
|---------------------------------------|----------|------------------|
| 1. CONTADURIA                         | 53373    | 54.8             |
| 2. DERECHO                            | 40847    | 49.8             |
| 3. MEDICINA                           | 40175    | 48.8             |
| 4. ADMINISTRACION                     | 39897    | 43.4             |
| 5. ING. MEC E INDUS.                  | 21058    | 25.8             |
| 6. ARQUITECTURA                       | 20734    | 25.2             |
| 7. ODONTOLOGIA                        | 17280    | 21.8             |
| 8. ING. CIVIL Y DE LA CONST.          | 16365    | 19.9             |
| 9. ECONOMIA                           | 15455    | 18.0             |
| 10. PSICOLOGIA                        | 15041    | 18.3             |

1/ No. de profesionistas por cada 10,000 habitantes.