

La importancia del actor social: un análisis del capital social en el ejido Emiliano Zapata en Amecameca, Estado de México

Andrés Díaz Morales¹

Juan de la Fuente Hernández²

Remedios Reymundo Roldán Hernández³

¹ Universidad Autónoma Chapingo. Correo electrónico: adiaz03121986@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6694-474X>.

² Universidad Autónoma Chapingo. Correo electrónico: maluisajimenes@yahoo.com.mx
<https://orcid.org/0000-0002-6799-4228>.

³ Universidad Autónoma Chapingo. Correo electrónico: reymundoroldan@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0006-9850-8698>.

Recibido: 26/05/2024. Aceptado: 03/09/2025.



<https://doi.org/10.18800/debatesensociologia/202502.008>

La importancia del actor social: un análisis del capital social en el ejido Emiliano Zapata en Amecameca, Estado de México

RESUMEN

En los últimos años, se ha retomado el concepto de capital social para analizar relaciones humanas y sociales. El capital social se manifiesta en redes de confianza, cooperación y normas informales. Este recurso, influenciado por factores exógenos y la agencia de los actores, es clave para el bienestar comunitario. Mediante la metodología de análisis de redes sociales e integrando elementos de presencia de confianza y normas sociales, además de la relevancia de actores sociales, se obtuvieron los datos necesarios para la investigación. El análisis revela que el grupo de trabajo del ejido Emiliano Zapata funciona como una comunidad cohesionada por lazos personales y valores, más que por reglas formales. Entre 2012 y 2022, aunque disminuyó el número de integrantes, aumentó la densidad de relaciones sociales y la confianza. Los actores clave juegan un papel fundamental, conectando al grupo con el exterior y ayudando a estabilizar la organización mediante la autogestión y normas comunitarias.

Palabras clave: Redes sociales, Bienestar comunitario, Autogestión, Agencia, Confianza

The Importance of the Social Actor: An Analysis of Social Capital in the Emiliano Zapata Ejido in Amecameca, State of Mexico

ABSTRACT

In recent years, the concept of social capital has been taken up again to analyze human and social relationships. Social capital is manifested in networks of trust, cooperation and informal norms. This resource, influenced by exogenous factors and the agency of the actors, is key to community well-being. Using the methodology of social network analysis and integrating elements of presence of trust and social norms, in addition to the relevance of social actors, the necessary data was obtained. The analysis reveals that the ejido Emiliano Zapata work group functions as a community cohesive by personal ties and values, rather than by formal rules. Between 2012 and 2022, although the number of members decreased, the density of social relationships and trust increased. Key actors play a fundamental role, connecting the group with the outside world and helping to stabilize the organization through self-management and community norms.

Keywords: Social networking, Community well-being, Self-management, Agency, Trust

INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha surgido una corriente que ha retomado y aplicado viejos conceptos en el desarrollo de sus estudios, entre estas temáticas están el examen de las relaciones humanas, de la interacción social y, por lo tanto, del capital social. Estos nuevos modelos de análisis buscan aportar nueva luz a problemas tradicionales y tratar de dar solución y respuesta a estos y a futuros desafíos.

El concepto de capital social ha evolucionado desde las contribuciones pioneras de Hanifan (1916), quien lo definió como elementos intangibles que cuentan en la vida diaria de las personas, hasta conceptualizaciones más complejas como la de Bourdieu (1986), quien lo definió como «el agregado de recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo» (p. 248). Esta definición fue adoptada como base conceptual en este estudio, ya que enfatiza tres elementos fundamentales: las redes sociales como estructura, los recursos como contenido y la institucionalización como proceso.

Por su parte, Coleman (1990) desarrolló posteriormente una perspectiva funcionalista, conceptualizando al capital social como un recurso para la acción que facilita el logro de objetivos comunes. Putnam (1993) amplió esta visión al nivel comunitario, identificando tres componentes centrales: redes de compromiso cívico, normas de reciprocidad generalizada y confianza social. Estas definiciones son utilizadas como marco analítico principal en este estudio.

Se pueden resaltar las siguientes definiciones de capital social. Según Fukuyama (1995) es la capacidad de las personas para trabajar juntas para propósitos comunes en grupos y organizaciones. Para Portes (1998) es la aptitud para obtener beneficios en virtud de la pertenencia a redes u otras estructuras sociales. Por su parte, Woolcock y Narayan (2000) señalan que las normas y redes sociales permiten a las personas actuar colectivamente. Finalmente, Durston (2002) subraya que constituye el contenido de ciertas relaciones y estructuras sociales, es decir, las actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación.

El capital social se refiere a las relaciones sociales y a las redes de confianza, cooperación y reciprocidad que existen en una comunidad, grupo o sociedad. Estas redes de relaciones y confianza pueden ser muy valiosas para mejorar el bienestar social y económico de una comunidad. Además, puede manifestarse en diferentes formas, como la participación cívica, la colaboración en proyectos comunitarios, la confianza en los demás y en las instituciones públicas, la solidaridad entre los miembros de una comunidad y la cooperación en la resolución de problemas comunes.

El capital social se manifiesta en diferentes tipos de configuraciones de redes sociales, de acuerdo con la forma como se estructuran las relaciones que le dan sustento. Así, a las relaciones o vínculos internos dentro de las colectividades se les

ha llamado capital social de «unión» (*bonding*), mientras que a las relaciones exteriores se les denomina capital social de «puente» (*bridging*) (Adler & Kwon, 2002).

Aldrich y Meyer (2015) profundizan en este tipo de relaciones sociales y proponen una tercera:

- *Bonding* (unión): fuertes vínculos horizontales con personas en su red inmediata.
- *Bridging* (puente): vínculos horizontales débiles con personas que pertenecen a otros grupos sociales y redes.
- *Linking* (enlace): vínculos verticales con personas que representan a instituciones u organizaciones en una posición de autoridad o influencia en la sociedad.

Esta visión enriquece el concepto con el vínculo de enlace que considera directamente los lazos con órganos o entidades que tienen posición de poder o redes de contactos institucionales, tales como instancias de gobierno, centros de investigación y desarrollo, medios de comunicación, entre otros. Cada uno de estos tipos de vínculos es necesario para fortalecer y desarrollar el capital social, y cada uno tiene una influencia diferente sobre el mismo.

Para Granovetter (1973) existe una diferencia en los tipos de vínculos; el autor los clasifica como fuertes y débiles. Los primeros, asociados a grupos de individuos estrechamente vinculados, como familias y amigos, proveen un núcleo importante de cooperación, reciprocidad y confianza, por lo que su duración es mayor; sin embargo, los flujos de información son lentos y reiterativos. Por el contrario, los vínculos débiles hacen referencia a relaciones con individuos más lejanos a la red inmediata; estos vínculos no poseen una gran fortaleza y, por lo tanto, son más susceptibles a su rápida desaparición, aunque proveen información más ágil y de manera más innovadora.

El capital social está formado por este conjunto de relaciones sociales y redes de cooperación. A diferencia del capital humano, se trata de un recurso que nace de las relaciones sociales y no como consecuencia de las capacidades individuales (Bourdieu, 2001). Esta aseveración refuerza lo señalado por Ostrom (2011), quien indica que los factores exógenos tienen influencia directa en las arenas de acción (organización) y, por lo tanto, en la formación del capital social.

Las redes sociales no están limitadas únicamente por las estructuras de la organización, ni por las redes propias del individuo. Por esta razón es importante analizar las relaciones tanto internas como externas de la organización, ya que en muchas ocasiones estas últimas pueden tener una influencia mayor que las relaciones internas. Aunque existe una jerarquía dentro del conjunto de normas y reglas formales dentro de la organización, las relaciones pueden tener mayor influencia en el desarrollo y potencial de esta. Por lo tanto, es esencial considerar estas relaciones independientemente de las prescripciones formales o institucionales.

Finalmente, es importante señalar que no todas las relaciones, independientemente de su naturaleza (ya sean formales o informales) son estables y tienden a cambiar a lo largo del tiempo. Las redes sociales no son fácilmente cuantificables debido a su característica de variación temporal y a su dependencia de factores como la confianza, las normas y reglas del individuo, la proximidad espacial y otras variables externas. Por ello, la duración o fortaleza de estas redes cambia con el tiempo y debe observarse cuidadosamente.

En este sentido, las reglas y normas son acuerdos colectivos utilizados para ordenar la interrelación de los individuos en un grupo o sociedad. Pueden tener un carácter formal (reglas) o informal (normas), y ambos son parte de la institucionalidad de la sociedad misma. Krishna y Uphoff (1999) las identifican con distintas formas de interacción social que clasifican en estructurales —roles, redes, reglas— y cognitivas —normas, valores, actitudes, creencias— que constituyen capital en cuanto producen un flujo de acción colectiva mutuamente beneficiosa (*mutually beneficial collective action*).

Para Niklas Luhmann (1996), la confianza es un concepto relevante en la formación del capital social ya que vinculó la construcción de confianza con la reducción de complejidad y el manejo de la incertidumbre ante el riesgo. Según este autor, la familiaridad es una precondition de la confianza (o desconfianza), por lo que no son equivalentes, pero sí complementarias.

Arrow (1974) denominó a la confianza como una «institución invisible», ya que sustenta la cohesión social y el desarrollo de relaciones duraderas; esto concuerda con lo señalado por Putnam (1993) quien resaltó el papel de la confianza y reciprocidad en la construcción de relaciones y, por lo tanto, del capital social. Es por lo anterior que varios autores la toman como un eje en la formación de dicho capital.

La confianza, como componente central del capital social, puede ser analizada siguiendo la escala de Rovere y Tamargo (2005), que identifica cinco niveles progresivos: reconocer, conocer, colaborar, cooperar y asociarse. Esta escala permite operacionalizar el análisis evolutivo de las relaciones sociales y evaluar la profundidad de los vínculos organizacionales.

Por su parte, Williamson (1993) distingue tres formas de confianza: calculada, institucionalizada y personal. Cada una de estas formas corresponde a una relación específica con diversos actores. La confianza calculada supone una decisión guiada por los beneficios por obtener y el riesgo que conlleva el cambio; de esta manera es un intercambio basado en la racionalidad del actor de tipo cognitivo, y de las tres formas de confianza es la que menos relación tiene con esta. La segunda forma, la confianza institucional, está representada por la expectativa que se tiene sobre las estructuras sociales o institucionales, ya sean formales o informales, y es de carácter evaluativo (ético, religioso y moral). Finalmente, la tercera forma es descrita como

casi irracional y guiada por el aspecto afectivo (o emocional), y está presente en relaciones más cercanas, tales como los círculos familiares y de amigos.

Es indiscutible que el capital social se fundamenta en las relaciones o vínculos sociales, aunque depende de igual manera de los actores o miembros de estas, por lo que Putnam (1993) toma como punto de partida al actor. Lo caracteriza como integrante de la sociedad y como unidad de observación en la cual describe las características de relacionamiento y confianza, que está regido por reglas y normas. Desde este enfoque, e incluyendo lo planteado posteriormente por Long (2007), el actor posee su propio conjunto de características entre las que destaca la agencia, la cual atribuye al actor individual la capacidad de procesar la experiencia social y diseñar maneras de lidiar con la vida, aún bajo las formas más extremas de coerción.

Según Giddens (1984), la agencia de un actor tiene como origen la «capacidad de saber» y la «capacidad de actuar» con las cuales los actores intentan resolver problemas. Es la capacidad de intervenir en el flujo de eventos sociales alrededor de los actores, y en cierta medida los pone al tanto de sus acciones propias, observando cómo otros actores reaccionan a su conducta, tomando nota de las diversas circunstancias contingentes.

La complejidad de estas capacidades y su influencia en el modo de actuar del individuo ante las estructuras económicas y tendencias de los modelos de desarrollo implementados en su entorno generan un efecto de perspicacia, interpretación y controversia en los actores involucrados ante los hechos que se dan ajenos a su voluntad o alcance de decisión. Asimismo, es importante señalar las «situaciones de interfaces», entendidas como puntos críticos de intersección o de relación entre diferentes sistemas sociales, campos o niveles diversos (Long, 2007). Estos representan puntos de análisis críticos, ya que es en estas situaciones donde se pueden generar conflictos o fricciones, no solo durante las negociaciones, sino en la interacción misma con otros actores con su propia agencia.

Por su parte, Crozier y Friedberg (1990) señalan que los actores no se adaptan pasivamente a las circunstancias, sino que son capaces de interactuar con ellas; no son nunca totalmente libres, pero el sistema está igualmente influenciado e incluso modificado por la acción de los actores dentro del mismo sistema. Debido a esta capacidad, en ocasiones pasiva, en otras activa, que posee un actor, sus relaciones, su posición dentro del sistema, su estatus social y su agencia pueden influir en mayor o menor medida en la integración y desarrollo del capital social.

En las organizaciones rurales, el capital social puede manifestarse en diferentes formas, como la cooperación entre los miembros de la comunidad, la confianza en los líderes locales, la participación en actividades comunitarias y la solidaridad entre los miembros de la comunidad. El capital social es un factor importante en la creación de redes de apoyo mutuo y colaboración entre individuos, grupos sociales,

empresas y emprendedores locales; esto puede impulsar el desarrollo económico de las comunidades donde se desenvuelven. Además, las redes sociales y relaciones de colaboración formadas por la acción del capital social pueden ser muy valiosas para el acceso a servicios y recursos, como la educación, la salud y la seguridad. Finalmente, el capital social es un factor fundamental para la participación ciudadana en la toma de decisiones y la promoción de ambientes democráticos y participativos.

Es importante destacar que, al igual que en cualquier otro tipo de organización, el capital social en las organizaciones rurales puede ser afectado por factores como la desigualdad social, la exclusión y la falta de confianza mutua. Por lo tanto, es necesario fomentar políticas y estrategias que promuevan la construcción de capital social en las organizaciones rurales, con el fin de mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas que viven en estas comunidades.

Aunque el capital social puede tener muchos beneficios, también es importante señalar el conjunto de efectos negativos que presenta: puede fomentar la exclusión y discriminación hacia ciertos grupos sociales que poseen creencias y tradiciones diferentes. Si las redes sociales se vuelven demasiado cerradas o «exclusivas», tienden a generar resistencia al ingreso de nuevos miembros y, por lo tanto, obstaculizan la innovación y los mecanismos de progreso social y comunitario. Finalmente, si la confianza y cooperación se basan exclusivamente en las relaciones personales y no en instituciones formales, puede haber una dependencia excesiva de estas relaciones personales, y la falta de institucionalización puede generar problemas. Es importante tener en cuenta estos posibles efectos negativos para poder desarrollar políticas y estrategias que promuevan un capital social saludable y equitativo, que beneficie a toda la sociedad y no solo a ciertos grupos sociales o individuos.

Tönnies (1887) introdujo dos conceptos fundamentales para describir distintas formas de asociación social: *Gemeinschaft* (comunidad) y *Gesellschaft* (sociedad), bajo los cuales delineó la noción de la comunidad como una entidad social arraigada en estrechos lazos comunitarios, relaciones personales cercanas y una cohesión sólida; las interacciones se establecen de manera directa, basadas en tradiciones arraigadas, estructuras familiares sólidas y una marcada proximidad geográfica; las dinámicas sociales en una comunidad se caracterizan por su informalidad, con normas y valores establecidos que guían las interacciones cotidianas. Por otra parte, definió la sociedad como una forma de asociación social más moderna y compleja, donde las relaciones tienden a ser más formales, individuales y orientadas hacia objetivos específicos; las interacciones en una sociedad están marcadas por su naturaleza más impersonal, estructuradas por contratos y acuerdos racionales con un enfoque más pragmático y funcional, donde los individuos interactúan en función de metas comunes y objetivos compartidos.

Esta dicotomía refleja la evolución de las comunidades hacia sociedades más complejas, donde coexisten múltiples formas de asociación. Aunque las sociedades

modernas han experimentado crecimiento y diversificación significativos, es importante destacar que, dentro de este entorno amplio y diverso, persiste una multiplicidad de comunidades más pequeñas y cohesionadas. Estas comunidades, arraigadas en tradiciones, valores compartidos y relaciones interpersonales cercanas, continúan existiendo a pesar del avance hacia formas sociales más complejas. Estas comunidades pueden manifestarse en diversos contextos, como grupos étnicos, barrios locales, poblaciones, organizaciones profesionales o círculos de interés.

El objetivo del presente estudio fue analizar la evolución del capital social en el ejido Emiliano Zapata de Amecameca, Estado de México, durante el periodo 2012-2022, para identificar cómo los componentes del capital social (redes sociales, confianza, normas y actores clave) han evolucionado y contribuido al desarrollo organizacional, así como para identificar posibles oportunidades de mejora en la organización.

METODOLOGÍA

Ubicación espacial

El municipio de Amecameca se localiza en la zona de la sierra nevada entre la provincia del eje volcánico y la cuenca del río Moctezuma, en el Estado de México. Cuenta con una superficie total de 189,48 km², ocupando el lugar número 44 por su extensión y representando el 0,85 % del territorio estatal (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática – INEGI, 2010). Colinda al norte con el municipio de Tlalmanalco y el Estado de Puebla; al este con el Estado de Puebla y el municipio de Atlautla; al sur con los municipios de Atlautla y Ozumba; al oeste con los municipios de Ozumba, Juchitepec, Ayapango y Tlalmanalco.

El ejido Emiliano Zapata se ubica a las afueras del municipio de Amecameca, y cuenta con una superficie total de 96,7 hectáreas, de las cuales 35 hectáreas estaban destinadas a la agricultura, derivado del cambio de uso de suelo de hace más de 80 años, y las 61,7 hectáreas restantes formaban un bosque natural de pino-encino (Bosque Esmeralda, 2022). Se encuentra en el área de influencia del Parque Nacional Izta-Popo, a 2640 msnm, y su clima es templado a frío con lluvias en verano y generalmente nevadas en invierno. Lo anterior hace que sea el hábitat de diversos animales, como aguililla cola roja, conejos, gallinas de monte, correaminos, pájaros carpinteros, jilgueros, ardillas y un gran número de hongos silvestres. El ejido se constituyó el 9 de diciembre de 1999 gracias a las gestiones de un grupo de campesinos del pueblo de San Pedro Nexapa, municipio de Amecameca, con la finalidad de promover el desarrollo comunitario, aunque las principales actividades dentro del mismo fueron la agricultura, la extracción maderera y la cacería (Bosque Esmeralda, 2022).

En el año de 2012 se creó un grupo de trabajo integrado por comuneros (pertenecientes al ejido) con el proyecto denominado Bosque Esmeralda con la finalidad de promover un desarrollo económico, social, educativo-cultural y ambiental. Una de las primeras acciones fue el establecimiento de 26 hectáreas de árboles de navidad. Desde el inicio de los trabajos en conjunto existieron una serie de problemas y situaciones conflictivas dentro de la organización, tales como la salida de miembros, problemas de sucesión entre los familiares, abuso de confianza por parte de algunos de los miembros, invasiones dentro del territorio de la organización, entre otros.

El proyecto comunitario del ejido Emiliano Zapata actualmente está constituido por cuatro cooperativas: Parque Ecoturístico Bosque Esmeralda (servicios turísticos y de hospitalidad), Navidad Bosque Esmeralda (producción de árboles de navidad), Bosque de Hadas (administradora de la unidad de manejo ambiental [UMA] de luciérnagas y encargada de la restauración, promoción de educación ambiental e investigación) y, el más reciente, la productora de carbón sustentable. En los últimos años, el proyecto comunitario del ejido Emiliano Zapata ha enfrentado algunos desafíos, incluyendo la presión del desarrollo urbano y la deforestación ilegal. Sin embargo, los residentes del ejido han trabajado para preservar sus recursos naturales y han establecido programas de conservación y reforestación en la zona.

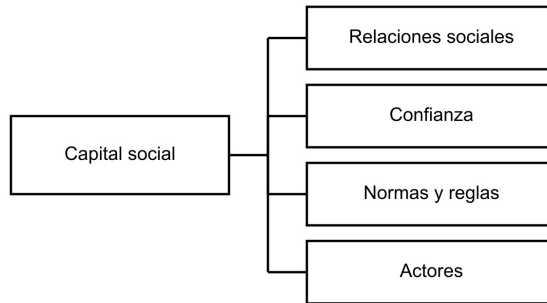
Recolección de la información

Se utilizó un diseño de caso único instrumental (Stake, 1995) con enfoque longitudinal comparativo entre dos momentos (2012 y 2022). El caso del ejido Emiliano Zapata fue seleccionado *a priori* por cumplir criterios específicos: funcionamiento continuo y sostenido a través del tiempo (más de diez años), diversificación exitosa de actividades económicas, presencia de conflictos internos superados, modelo autogestionado desarrollado y reconocimientos externos como indicador de éxito organizacional.

La información utilizada para el análisis fue obtenida de una entrevista presencial, que se llevó a cabo el día 22 de octubre de 2022 en las instalaciones del ejido Emiliano Zapata, y que fue documentada en medios audiovisuales. La guía de entrevista abordó diversas dimensiones: historia personal en la organización, evolución de relaciones internas, cambios en normas y procedimientos, y percepción sobre liderazgo y toma de decisiones.

Modelo de análisis

Para el análisis de información recolectada se usó el modelo que se presenta en la Figura 1, donde cada uno de los elementos que conforman el capital social fue medido de manera cualitativa.

Figura 1. *Componentes del análisis del capital social*

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Con los componentes antes señalados se procedió a analizar los datos como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. *Indicadores de análisis*

Capital social	Relaciones sociales	Número de integrantes. Densidad de relaciones sociales.
	Confianza	Grado de desarrollo de la confianza (Rovere & Tamargo, 2005).
	Normas y reglas	Presencia de normas y reglas implícitas y no implícitas.
	Actores	Presencia de actores clave o relevantes y su función dentro de la red.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se tomaron dos momentos (años 2012 y 2022) con la finalidad de comparar la evolución de los indicadores y detectar las posibles áreas de oportunidad dentro de la organización. Se analizaron las relaciones sociales y los vínculos entre las personas y organizaciones en una comunidad. Se utilizaron técnicas de análisis de redes sociales para observar la estructura de las relaciones y la posición de los miembros de la comunidad en la red, con la finalidad de visualizar la estructura general de la organización, así como sus relaciones fuera de la misma e identificar sus actores relevantes.

RESULTADOS

El ejido Emiliano Zapata presenta múltiples indicadores de éxito, entre los que destaca el desarrollo de cuatro cooperativas especializadas, con la prospectiva de más proyectos a futuro, que generan ingresos complementarios: el Parque Ecoturístico

Bosque Esmeralda, la cooperativa Navidad Bosque Esmeralda, el Bosque de Hadas, que maneja una UMA certificada de luciérnagas, y la productora de carbón sustentable con certificación ambiental.. Como otros elementos de éxito organizacional, el ejido Emiliano Zapata ha recibido el Premio Nacional de Conservación 2019 (SEMARNAT), el Reconocimiento al Desarrollo Rural Sustentable 2020 (SAGARPA) y la Certificación de Empresa Socialmente Responsable 2021, por la reforestación de más de 40 hectáreas con especies nativas, así como el combate y disminución de la deforestación ilegal dentro de su territorio y la capacitación de jóvenes de comunidades vecinas en técnicas de conservación. Además, mantiene convenios activos con tres universidades para proyectos de investigación y servicio social.

Un hallazgo relevante fue detectar que el comportamiento de este grupo de trabajo se asemeja a una comunidad, donde los estrechos lazos comunitarios y relaciones personales cercanas lo cohesionan de manera importante. A pesar de existir un conjunto de reglas y acuerdos formales, la conducta se ve mayormente regida por las normas y valores propios de la comunidad y no solo del grupo formal de trabajo, tal como lo menciona Tönnies (1887).

Los resultados obtenidos del análisis se muestran en la Tabla 2, donde podemos observar la evolución de la organización entre los años 2012 y 2022.

Tabla 2. *Resultados obtenidos*

Indicador	Año	
	2012	2022
Número de integrantes.	26	16
Densidad de relaciones sociales.	Medianamente densa.	Muy densa.
Grado de desarrollo de la confianza.	Se reconoce y conoce.	Coopera y se asocia.
Presencia de normas y reglas.	Sí, pocas, no se acatan.	Sí, muchas, se acatan.
Presencia de actores clave o relevantes y su función dentro de la red.	Hay actores clave, con la función de aglutinar el grupo (<i>bonding</i>).	Hay actores clave, con la función de aglutinar el grupo (<i>bonding</i>), además de la presencia de un actor clave que aporta conexiones con el exterior (<i>bridging</i> y <i>linking</i>).

Fuente: Elaboración propia, 2022.

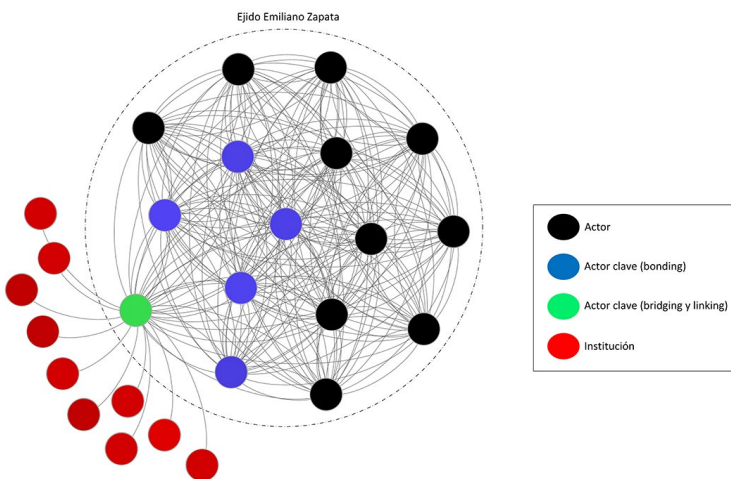
Relaciones sociales

En el año 2012, el número de comuneros ascendía a 26, los cuales se componían principalmente de hombres adultos mayores. Para el año 2022, la cantidad había disminuido a 16, con la integración de una mujer, y las edades se mantenían como adultos mayores.

Del mismo modo, la densidad de la red ha aumentado con el paso del tiempo, llegando a ser muy densa o saturada, lo que pone en evidencia el grado de integración o cohesión de los miembros dentro del grupo (Figura 2). De este modo, podemos deducir dos aspectos fundamentales de este grado de desarrollo de la densidad: uno, el grado es tan alto que la información dentro del grupo fluye de manera eficiente y rápida; dos, la información proveniente de fuera de la red tiene dificultad para ingresar a la misma y, por lo tanto, tiende a ser menor a la generada dentro del grupo.

Otro elemento importante para considerar es que la desaparición de alguno de los integrantes fragmenta un poco la red, lo cual se ve amortiguado por la densidad de la misma y reduce el efecto de estos cambios. Del mismo modo, la integración de nuevos miembros al grupo presenta resistencia y se requiere tiempo, esfuerzo y disposición de los interesados para la formación de los nuevos vínculos. Un problema que se presenta es la resistencia por pertenecer a la organización por parte de los sucesores, debido a una serie de factores entre los que se incluyen el interés en el proyecto, falta de pertenencia, falta de tiempo, migración, entre otros muchos factores presentes.

Figura 2. *Redes sociales presentes en la organización en 2022*



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Es importante señalar que las conexiones con las instituciones (rojo) se encuentran concentradas con el actor clave (verde), lo cual supone el alto grado de egocentrismo (dependencia de un actor) de la red y el actor. Del mismo modo, los actores clave (azules y verde) se autorreconocen como líderes dentro de la organización, con las implicaciones que esto supone, tales como la toma de decisiones (opiniones de alto grado de valor), y por sí mismos son capaces de dirigir el rumbo de la organización, lo cual concuerda con lo afirmado por Granovetter (1973) cuando indica la importancia de los vínculos fuertes como base o núcleo de cooperación y confianza, pero a su vez tienden a monopolizar y restringir la información dentro de la red. En este sentido, existe una dependencia excesiva de las relaciones sociales tanto dentro como fuera de la organización, por lo que deberán construirse e institucionalizarse los vínculos que se tienen, con la finalidad de estabilizar el intercambio entre la organización y los diferentes actores, y así superar la dependencia a actores individuales.

Confianza

El grado de desarrollo de los vínculos de confianza ha tenido un crecimiento impresionante según la escala de Rovere y Tamargo (2005), pasando de los niveles de reconocimiento y conocimiento hasta los de cooperación y asociación, ya que la confianza es un elemento de lento desarrollo y fácil desintegración. Que se presentara un desarrollo positivo es algo remarcable. De igual manera, la implicación de un desarrollo del nivel de confianza supone la conservación de los estados más bajos (reconocimiento, conocimiento, colaboración, cooperación y asociación).

Los actores clave (Figura 2, azules y verde) tienen un alto grado de confianza dentro de la organización, por lo que sus opiniones e ideas son altamente aceptadas y tomadas en cuenta en las decisiones de la organización. Esto, en parte, es debido al renombre que estos actores tienen dentro de la comunidad. Más allá de la organización, son actores respetados dentro del entorno donde se desenvuelven. Para Luhmann (1996) y Arrow (1974), el alto grado de confianza depositado en estos actores clave supone una reducción en la complejidad y ayuda a sustentar la cohesión y desarrollo, porque la existencia de estos actores supone una fortaleza que ha permitido incrementar las oportunidades de supervivencia de la organización. De igual manera, todos los actores cuentan con un sinnúmero de relaciones sociales fuera de la organización; aunque estas son de menor calidad y peso, no se pueden despreciar del todo, ya que son una fuente de información.

Cabe resaltar que la existencia de actores con alto grado de confianza dentro del grupo también tiene una vertiente negativa. Debido a la gran influencia en la toma de decisiones, se puede tener la tentación de usar a la organización para satisfacer los objetivos personales de manera egoísta. Aunque esto no excluye que todos

los integrantes busquen la consecución de sus objetivos mediante la organización, la polarización del rumbo de la misma puede traer como consecuencia la pérdida de la confianza y, por lo tanto, el debilitamiento del capital social que se ha construido a lo largo del tiempo. Tal como lo describe Williamson (1993), la confianza no solo se ha depositado en los actores, sino también en la institución, en este caso la organización.

De igual manera, la pérdida de los actores clave supone el riesgo de la pérdida de confianza entre los miembros restantes. Más allá de la fragmentación de la red, también puede suponer un decaimiento en el nivel de confianza entre los miembros del grupo y, por ende, la pérdida de la confianza con actores externos a la misma.

Normas y reglas

El ejido Emiliano Zapata desde su creación ha contado con un conjunto de reglas, normas y formas de comportamiento entre los integrantes. Como el crecimiento de la organización, estas también han tenido un desarrollo y una evolución, con la finalidad de regular no solo las relaciones entre los integrantes, sino también con los clientes y con las instituciones externas.

Independientemente de las reglas y normas internas, el ejido se encuentra sujeto al conjunto de reglamentos y leyes externas, ya sea de carácter gubernamental o social, por lo que podemos afirmar que con el avance de la organización el conjunto de reglas es más estricto y, por lo tanto, los miembros (y la organización) deberán modificar sus comportamientos para cumplirlas.

Uno de los factores clave que fortalece a la organización es el modelo de auto-gestión, ya que son los mismos actores quienes vigilan el cumplimiento de las reglas y normas entre los integrantes de la organización. Podemos deducir que no existe un órgano de control interno, pero sí mecanismos de vigilancia y control de los mismos miembros.

Cada individuo tiene, dentro de sus capacidades de hacer y conocer, la capacidad de regular su comportamiento y el actuar de los demás miembros. Por lo tanto, este componente de normas y reglas presente es un elemento fundamental que rige desde la formación de las relaciones sociales hasta el desarrollo del nivel de confianza. Esto es especialmente relevante ya que provee el marco normativo donde se desenvuelve el ejido.

Los apartados anteriores corroboran lo dicho por Krishna y Uphoff (1999) respecto a las distintas formas de interacción social, ya sean estructurales o cognitivas, representadas no solo en las reglas y normas escritas, sino en el comportamiento y roles que los actores (ejidatarios) han adoptado para la consecución de sus metas y los objetivos de la organización. Desde este punto de vista, la creación del sistema de reglas y normas internos tiene especial importancia, ya que un marco bastante

rígido limitaría en gran medida el desarrollo de ideas y proyectos innovadores, que a su vez son una de las bases de crecimiento de los proyectos del ejido. De igual forma, un marco permisivo no proveería el soporte necesario para que las actividades sean llevadas a cabo de manera adecuada y finalizadas con éxito, además de un sinnúmero de problemas en cuanto a las relaciones con el exterior.

Los mecanismos normativos tienen varias representaciones dentro del ejido. Uno de los más importantes son las asambleas de comuneros, las cuales son una necesidad y requisito para la toma de decisiones sobre las acciones a tomar y, por lo tanto, el rumbo que los proyectos del ejido tomarán desde el corto hasta el largo plazo. Otro de los mecanismos relevantes es el pizarrón de actividades donde se deben detallar las actividades que se llevarán a cabo en el lapso de la semana. Esta transparencia y claridad sobre las funciones de cada actor provee un ambiente de confianza entre los miembros.

Actores clave

La evolución de los actores clave entre 2012 y 2022 revela transformaciones significativas en la estructura organizacional del ejido. Como se observa en la Figura 2, cinco actores centrales funcionan como líderes implícitos de la organización. Sin embargo, la desaparición de uno de los actores clave desde 2012 ha reducido la densidad de la red, evidenciando una vulnerabilidad estructural importante.

El papel relevante de estos cinco actores clave es aglutinar al grupo, por lo que la pérdida de alguno supone un riesgo latente en la estructura de la red, y por lo tanto su desaparición paulatina supone una fragmentación de la red. La concentración genera vulnerabilidades sistémicas, revelando que la remoción hipotética de cualquiera de los actores centrales fragmentaría la red en subredes desconectadas. Es clara la necesidad de integrar actores nuevos que reemplacen a los elementos salientes dentro de la estructura de la red.

La función aglutinante de los actores clave ha sido relevante en la evolución del ejido Emiliano Zapata, ya que ha sido el detonante de las acciones y logros que se han tendido a lo largo de los años hasta la actualidad. Uno de los más importantes son los trabajos autogestionados de la organización, lo cual también es una prueba del éxito del trabajo y convicción de estos actores clave.

En 2012, con la formalización de los trabajos del ejido y con el paso del tiempo, se visualizó la necesidad de tener relaciones con actores que se encontraran fuera de la red, y más aun con instituciones tanto gubernamentales, educativas, de servicios, entre otras; por lo que la integración de actores que sirvieran como puentes (*bridging* y *linking*) fue necesario. En 2022, existe un actor que desempeña este papel, tanto de puente con otras organizaciones como enlace con las instituciones, como se resalta en la Figura 2. El papel de este actor ha sido un parteaguas en el desarrollo

del ejido, ya que ha permitido tener acceso no solo a los recursos necesarios para la evolución de los proyectos, sino a las bases de conocimiento y capacitación necesarias para los mismos, así como el reconocimiento necesario de los esfuerzos que se llevan a cabo; esto concuerda con lo dicho por Putnam (1993).

Del mismo modo, el ejido (la red) ha jugado un papel importante en el desarrollo inicial y durante la consolidación de la organización, aunque también podría ser tomado como un factor o rasgo no deseable durante su evolución, ya que el papel de catalizador ha compensado los niveles de confianza, relaciones sociales y presencia de reglas dentro de la organización, por lo que puede favorecer la aparición de comportamientos no deseables dentro del ejido.

A pesar de la importancia de estos actores clave, se advierte también como un posible riesgo su desaparición y por lo tanto la pérdida de estas relaciones, ya que estas redes son altamente egocéntricas. Esto, por sí mismo, es un área importante de mejora. La diversificación de las funciones de enlace entre los demás actores es una posible alternativa. De igual manera, la integración de actores con esas funciones es recomendable. No obstante, ambas propuestas tienen un grado de dificultad alto para poder ser implementadas, ya que el desarrollo de relaciones sociales depende en su mayor parte del actor y su capacidad de saber y de actuar, tal como lo menciona Giddens (1984).

Siguiendo a Crozier y Friedberg (1990), estos agentes o actores se han adaptado activamente a la situación inicial, transformando el entorno para satisfacer tanto sus propias necesidades, deseos y metas como los de la organización. La capacidad de agencia de los actores, junto con la alineación de sus objetivos personales con los organizacionales, constituye un factor determinante del éxito. Sin estas dos características, los esfuerzos realizados resultarían infructuosos. La capacidad de agencia ha permitido sortear situaciones conflictivas tanto en las relaciones internas entre los actores del grupo como en las relaciones con el entorno (situaciones interfaz; Long, 2007), promoviendo así el desarrollo del capital social de la organización y, por consiguiente, su desempeño.

CONCLUSIONES

El éxito de los proyectos del ejido Emiliano Zapata es visible y cuantificable, gracias al trabajo y disciplina de sus miembros. Esto no es una tarea sencilla, ya que se deben reforzar las relaciones sociales e incrementar el nivel de confianza entre los miembros, todo esto regulado por un marco normativo lo suficientemente coherente que permita el flujo de la organización misma. Este éxito se ve reflejado en el conjunto de premios y reconocimientos recibidos tanto por instancias gubernamentales, sociales y privadas, además de la aceptación de los consumidores, clientes y proveedores.

Aunque este éxito no ha resultado fácil de alcanzar, su mantenimiento y posterior desarrollo puede resultar aún más difícil en el mediano plazo. Como fue mencionado, se detectaron varias áreas de oportunidad en la organización, tales como la incorporación de nuevos miembros, el mantenimiento y desarrollo de los niveles de confianza, la disminución del egocentrismo de la red social y la reformulación de las normas y reglas de manera constante con la finalidad de ir adaptándose a los cambios que se presentan. Las anteriores acciones son solo algunas opciones de los cambios que podrían darse para consolidar aún más el éxito de la organización.

El capital social desarrollado dentro del ejido Emiliano Zapata ha coadyuvado efectivamente a sus diversos éxitos a través de la construcción de relaciones estrechas, la confianza entre miembros y un marco normativo adecuado. No obstante, el estudio revela tensiones no suficientemente exploradas en la literatura sobre organizaciones rurales. La concentración extrema de capital social en pocos actores genera una dependencia de actores clave que, si bien facilita la eficiencia decisoria, compromete la sostenibilidad a largo plazo. Esta concentración no responde únicamente a capacidades individuales, sino también a la «evitación de responsabilidades» por parte de otros miembros, fenómeno que explica parcialmente los desafíos de incorporación y participación identificados anteriormente.

Este estudio confirma y matiza elementos centrales de la teoría del capital social en contextos rurales mexicanos, evidenciando que el mantenimiento de este capital requiere un trabajo constante y que los esfuerzos deben continuar. Dado que el estudio se limita a un caso único y a un periodo específico, futuras investigaciones deberían examinar comparativamente múltiples organizaciones rurales para identificar patrones generalizables, analizar los efectos de la renovación generacional en la evolución del capital social, y estudiar las condiciones bajo las cuales la concentración de liderazgo se transforma en fortaleza o vulnerabilidad organizacional.

REFERENCIAS

- Adler, P. S., & Kwon, S-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Aldrich, D. P., & Meyer, M. A. (2015). Social Capital and Community Resilience. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 254-269. <https://doi.org/10.1177/0002764214550299>
- Arrow, K. J. (1974). Optimal Insurance and Generalized Deductibles. *Scandinavian Actuarial Journal*, (1), 1-42. <https://doi.org/10.1080/03461238.1974.10408659>
- Bosque Esmeralda. (2022). Nuestra historia. *Bosque Esmeralda*. https://bosqueesmeralda.com.mx/nuestra_historia.php
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. En J. Richardson (comp.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-260). Greenwood.

- Bourdieu, P. (2001). *Las formas del capital. Capital económico, capital cultural y capital social*. Ed. Desclée de Brouwer, S. A.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Belknap Press.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana.
- Durston, J. (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural: diadas, equipos, puentes y escaleras*. CEPAL.
- Fukuyama, F. (1995). Social Capital and the Global Economy. *Foreign Affairs*, 74(5), 89-103. <https://doi.org/10.2307/20047302>
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360 - 1380.
- Hanifan, L. J. (1916). The Rural School Community Center. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67(1), 130-138. <https://www.jstor.org/stable/1013498>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática – INEGI. (2010). Compendio de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos. Amecameca, México. *INEGI*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos_geograficos/15/15009.pdf.
- Krishna, A., & Uphoff, N. (1999). Mapping and Measuring Social Capital: A Conceptual and Empirical Study of Collective Action for Conserving and Developing Watersheds in Rajasthan, India. *Social Capital Initiative Working Paper 13*.
- Long, N. (2007). *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*. CIESAS, El Colegio de San Luis.
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Anthropos.
- Ostrom, E. (2011). Background on the Institutional Analysis and Development Framework. *The Policy Studies Journal*, 39(1), 7-27. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2010.00394.x>
- Portes, A. (1998). Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna. En J. Carpio & I. Novacosvsky (Comps.), *De igual a igual. El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales* (pp. 243-266). SIEMPRO, FLACSO, Fondo de Cultura Económica.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Rovere, M., & Tamargo, M. (2005). *Redes y coaliciones o cómo ampliar el espacio de lo posible*. Universidad de San Andrés.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications.
- Tönnies, F. (1887). *Gemeinschaft und Gesellschaft: Abhandlung des Communismus und des Socialismus als empirischer Culturformen*. Fues. <https://hdl.handle.net/2027/hvd.32044079136149>

- Williamson, O. (1993). Calculativeness, Trust and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, 36, 453-486. <https://www.jstor.org/stable/725485>
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy. *World Bank Research Observer*, 15(2), 225-250. <http://documents.worldbank.org/curated/en/961231468336675195>