



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

UNIDAD IZTAPALAPA

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Antropología

**HENEQUEN, CAMPESINADO Y AGROINDUSTRIA:  
LOS PARCELARIOS EJIDALES DE YUCATAN**

**T E S I S**

**QUE PRESENTA:**

**DEBORAH ANN ARRIAGA WEISS**

**PARA ACREDITAR LAS ASIGNATURAS:**

**INVESTIGACION DE CAMPO Y**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADA EN ANTROPOLOGIA**

**SOCIAL**

**Directora del Comité de Investigación:**

**MTRA. PATRICIA DE LEONARDO RAMIREZ**

**Lectores del Comité de Investigación:**

**LIC. LUIS ABOITES AGUILAR**

**LIC. RAUL NIETO CALLEJA**

**MEXICO, D.F.**

**FEBRERO DE 1989**

**U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA**

**087371**

Ames, 25 Sept 89 LMC

A PHYLLIS Y ADOLFO,

MIS PADRES

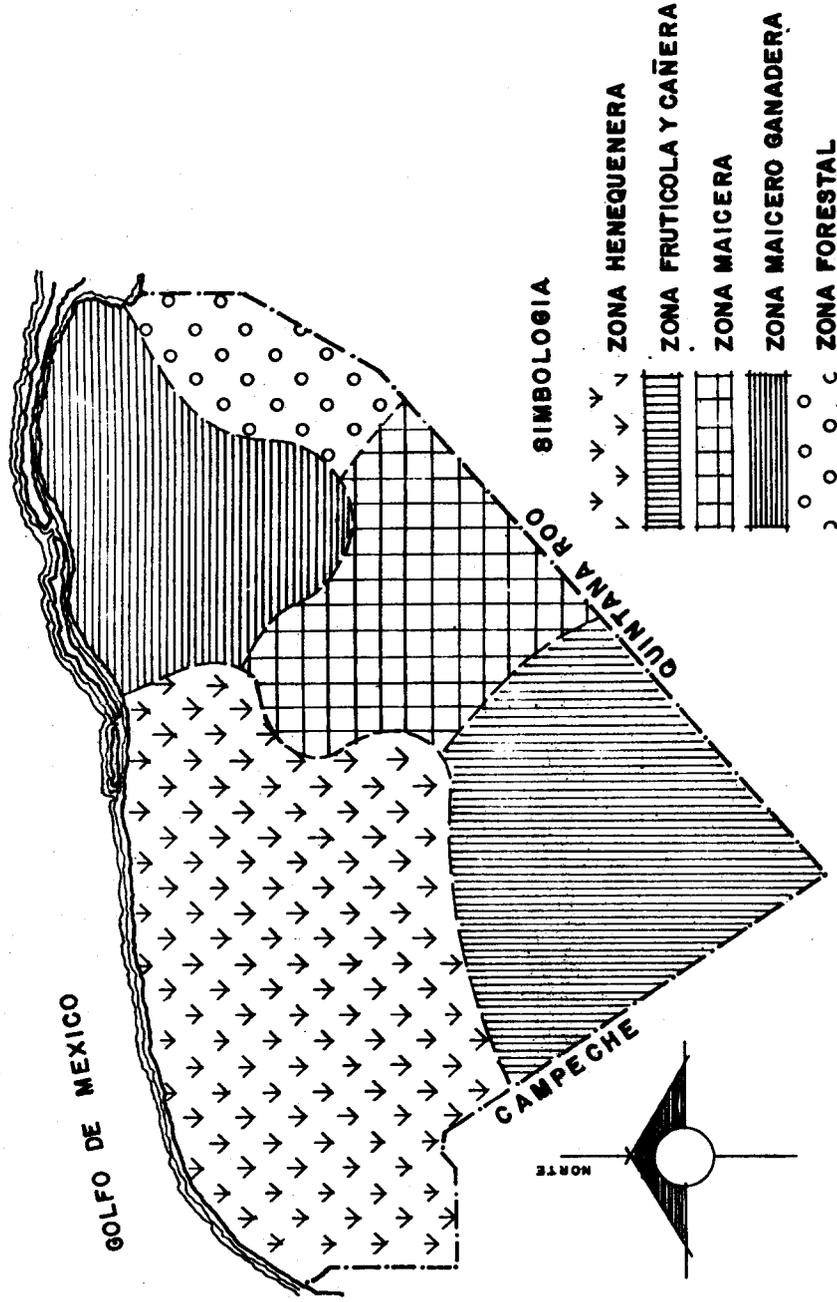
## I N D I C E

INTRODUCCION.....	i
CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA GENERAL.....	1
1. RASGOS GENERALES DEL CAPITALISMO EN LA AGRICULTURA.....	1
2. RASGOS PARTICULARES DEL CASO DE MEXICO.....	4
3. ASPECTOS GENERALES EN TORNO A LA AGROINDUSTRIA.....	12
4. EL CAMPESINADO FRENTE A LA AGROINDUSTRIA.....	19
5. LA UNIDAD DE PRODUCCION CAMPESINA.....	24
CAPITULO II: MARCO HISTORICO.....	31
1. ENTRE LA REVOLUCION Y LA REFORMA AGRARIA.....	33
2. LA REFORMA AGRARIA CARDENISTA.....	41
3. EL GRAN EJIDO COLECTIVO.....	48
4. LA ORGANIZACION EJIDAL COLECTIVA ACTUAL.....	55
5. LA INDUSTRIA CORDELENA.....	76
CAPITULO III: LOS PARCELARIOS EJIDALES HENEQUENOS.....	91
1. ORIGEN DE LOS PARCELARIOS EJIDALES HENEQUENOS.....	91
2. ORGANIZACION ECONOMICA: TRABAJO Y PRODUCCION.....	98
3. COMERCIALIZACION: SU INSEPCION EN LA AGROINDUSTRIA.....	130
4. ORGANIZACION POLITICA: DEMANDAS Y ALCANCES.....	144
CONCLUSIONES.....	165
ANEXO.....	169
CUADRO 1: CICLO DE VIDA DEL HENEQUEN.....	169
LABORES AGRICOLAS EN UN PLANTEL DE HENEQUEN.....	170
CUADRO 2: RENDIMIENTO EN LA VIDA PRODUCTIVA DEL HENEQUEN.....	175
CUADRO 3: PROCESO AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL HENEQUEN.....	176
CUADRO 4: PRODUCCION Y DESFIBRACION.....	177
CUADRO 5: PRODUCTORES E INSTITUCIONES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO AGROINDUSTRIAL.....	178
MUNICIPIOS DE LA ZONA HENEQUENERA.....	179
BIBLIOGRAFIA.....	180

087371

I N D I C E   D E   M A P A S

1.	YUCATAN:	LOCALIZACION DE ZONAS PRODUCTIVAS.....	s.n.
2.	YUCATAN:	LOCALIZACION ZONA DE ESTUDIO.....	vii
3.	YUCATAN:	MUNICIPIOS DE LA ZONA HENEQUENERA.....	102
4.	YUCATAN:	PARTICIPACION DEL HENEQUEN EN LA PRODUCCION AGROPECUARIA DE LA ZONA.....	149



YUCATAN: LOCALIZACION DE ZONAS PRODUCTIVAS

**I N T R O D U C C I O N**

La agroindustria henequenera de Yucatán es el marco de referencia de esta tesis. Y, de entre las tres formas de producción del agave, determinadas por la tenencia de la tierra -el ejido colectivo, la parcela ejidal y la pequeña propiedad- una de éstas fue seleccionada para describir el cultivo del henequén y el proceso de trabajo que de él se deriva.

No es un estudio de comunidad ni de región; los parcelarios ejidales de la zona henequenera son los protagonistas, en esta ocasión, de un esfuerzo por explicar el complejo sistema de producción y comercialización de un cultivo agroindustrial que durante décadas fuera el pilar de la economía yucateca. Y el carácter complejo no es sólo resultado del particular proceso de producción del henequén; ni siquiera por su dependencia del mercado internacional de fibras duras. También se lo da la peculiar historia del Yucatán decimonónico; el despojo sistemático de las tierras de las comunidades mayas; la guerra de castas; las haciendas porfiristas y la oligarquía henequenera; las casas comerciales compradoras de fibras, principalmente

norteamericanos; la revolución; el Partido Socialista del Sureste; la reforma agraria cardenista; la intervención del Estado; la burocracia que surgió de sus instituciones de crédito y para la desfibración, industrialización y comercialización del henequén; y por la azarosa trayectoria del ejido colectivo.

En las páginas subsiguientes se hará referencia a estas circunstancias del desarrollo de la agroindustria henequenera para destacar la presencia de los parcelarios ejidales.

Son sólo unos cuantos; quizá menos de la quinta parte de los productores de henequén de Yucatán. Cultivan en extensiones muy pequeñas siguiendo la lógica de la reproducción campesina. Se aferran a un producto cuyo mercado ha estado en descenso continuo desde hace más de 15 años. ¿Por qué entonces tomar a los parcelarios ejidales como centro del análisis? ¿Por qué, como se verá a lo largo de la tesis, hacer una defensa de su proceso de trabajo?

Porque -y este es el objeto de la tesis: demostrar que:- el parcelario ejidal forma parte de un grupo de productores que intenta y logra recuperar para sí el control de la producción agrícola del henequén.

Como antecedente, el parcelario ejidal tiene el ejido colectivo, impuesto y manejado desde arriba a partir de 1937, y

en el cual, como ejidatario, ha perdido el dominio sobre su producto y su trabajo. El Banco organiza el ejido henequenero de tal manera que de hecho desarrolle la función de empresa agrícola, con repetidos errores administrativos. El ejidatario realiza las tareas que le son asignadas por el inspector de campo y por las cuales recibe una ministración semanal que en realidad equivale a un salario, muy por debajo, por cierto, del mínimo rural. No es de extrañar que hasta el ejidatario se identifica a sí mismo como un peón o asalariado del Banco; sólo para éste los henequeneros son sus socios.

Ante la desorganización ejidal y el bajo salario que el ejido le aporta, el parcelario ejidal henequenero recurre a la producción independiente para optimizar su fuerza de trabajo, mejorar sus ingresos y lograr rendimientos altos en el cultivo del agave.

La parcela representa una estrategia de sobrevivencia a la cual recurre el ejidatario para recuperar el control de su producción en la fase agrícola del henequén. Este control sobre la producción es importante para que la parcela sea efectivamente una opción real como estrategia. Asimismo, recurre a la parcela para continuar obteniendo su ingreso a través del trabajo directo de la tierra. Es una alternativa que se enmarca en la lucha histórica del campesinado por su legítimo derecho a la tierra,

el trabajo y a conservar cierta autonomía en la producción.

En la tesis se sostiene que el parcelario ejidal henequenero encarna una respuesta campesina ante una situación -el ejido colectivo manejado por el Banco- que no satisface sus expectativas como productor. A partir del acceso a su parcela el comportamiento del parcelario ejidal asemeja al campesino tradicional; ocupe fundamentalmente mano de obra propia y familiar en la explotación de su tierra y tiene bajo su mando y autonomía la fase agrícola del henequén.

Sin embargo, para ponerlo en sus propias palabras, "el destino del parcelario se vuelve lóbrego una vez que la pence sale del plantel". En el camino de la parcela a la planta desfibradora donde habrá de beneficiar las hojas de henequén se desvanece su independencia y autonomía. A partir de este momento se integra a la fase industrial del henequén, quedando el parcelario, ahora sí, abiertamente, subordinado a la unidad transformadora y reducido al papel de proveedor de materia prima.

La producción del parcelario converge en las plantas desfibradoras de Cordemex para de ahí ser transferida a otra fase de la cadena agroindustrial, también concentrada por la empresa paraestatal. La apropiación del excedente del parcelario se da a través de la compra de su producto y no directamente de la fuerza

de trabajo, como en el caso de la relación ejidatario/Banco.

Se trate de una ligera diferencia en la explotación del trabajo campesino por el capital, aunque a fin de cuentas sea explotación. Sin embargo, en esta diferencia radica la distinción entre la virtual proletarianización del ejidatario del colectivo y la opción a la campesinización a través de la parcela ejidal para recuperar parte del control del proceso productivo del henequén, porque ya todo lo demás está fuera de sus manos.

Planteado en otros términos, las condiciones en que se lleve a cabo la producción parcelaria ejidal permite derivar hacia la discusión de la reproducción campesina en el marco de la agroindustria. Esta es la manifestación más clara de la integración de la agricultura a la industria y del desarrollo del capitalismo en el campo donde aquella es ya sólo una fase más del proceso productivo inserto en la segunda.

La sustentación teórica que describe la agroindustria y su relación con el campesinado, a fin de interpretar la situación de los parcelarios ejidales henequeneros con Cordemex, será abordada en el primer capítulo.

Posteriormente, se hará una relación histórica de la agroindustria henequenera desde la revolución y reforma agraria hasta la situación actual del ejido colectivo, con el propósito

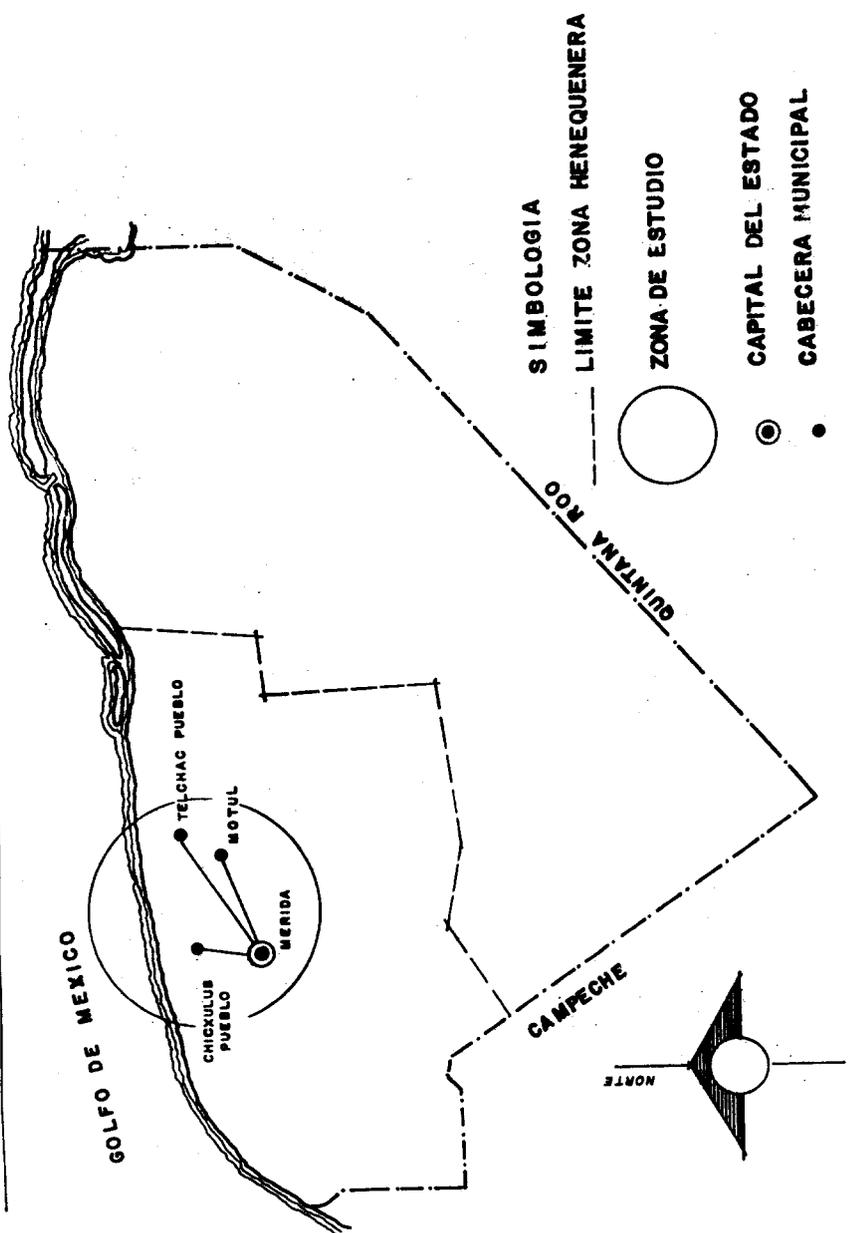
de ubicar el contexto del cual surgieron -y donde se desenvuelven- los parcelarios ejidales.

Finalmente, en el capítulo tercero se abordará el tema central de la tesis: la producción parcelaria y su relación con el resto de la estructura agroindustrial del henequén.

Las conclusiones giran en torno a la trascendencia que puede tener la producción parcelaria ejidal -un proyecto campesino- en el contexto actual de la zona henequenera.

La tesis incluye un anexo en el cual se describe gráficamente el ciclo de vida del henequén y el proceso agroindustrial que de él se deriva.

La idea de esta tesis surgió a partir del seminario Desarrollo del Capitalismo en Yucatán llevado a cabo en el Departamento de Antropología de la Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa en 1977. Como complemento a éste se realizó una investigación de campo en la zona henequenera de Yucatán, particularmente en Chicxulub Pueblo, de la cual resultaron los primeros encuentros con parcelarios ejidales y el material empírico que sustenta la tesis. Con un proyecto más definido al año siguiente se repitió la experiencia en Telchac Pueblo y en Motul, por ser estos dos municipios representativos, cualitativa y cuantitativamente, de la producción parcelaria en el centro de la zona henequenera.



YUCATAN: LOCALIZACION ZONA DE ESTUDIO

En 1979, al participar en una investigación sobre organización campesina, se realizó un recorrido por toda la zona henequenera y un seguimiento hemerográfico de la década de los setenta, del cual surgió información para enriquecer el material ya recabado, fundamentalmente en su aspecto político.

Una estancia de dos años más en la península como parte de un equipo interdisciplinario que llevó a cabo una investigación del "sistema alimentario maya" (en Tizimín, Ticul y Oxkutzcab, Yucatán, así como en Filomeno Mata, Quintana Roo) permitió mantener al día la información mediante visitas a Motul y Telchac Pueblo, entrevistas y a través de la prensa local.

Después de 1981 el contacto con Yucatán y la zona henequenera fue espaciándose tanto como los intentos de realizar la redacción definitiva de las versiones preliminares del actual documento y elaboradas con diversos fines.

A doce años de haberse iniciado, este trabajo llega finalmente a su término. El tiempo ha seguido su curso y hay algunas situaciones que han variado en la zona henequenera, pero no lo suficiente para que lo aquí expuesto quede invalidado.

Para terminar esta introducción quiero expresar mi reconocimiento y gratitud a todos aquellos que de una u otra

forma colaboraron en la realización de esta tesis. Aunque la responsabilidad de lo escrito es enteramente personal, es resultado de un esfuerzo colectivo, en el cual participaron maestros, asesores, compañeros de generación y otros, los propios parcelarios ejidales, así como un grupo de amigos. Sin su apoyo y estímulo este trabajo hubiese quedado inconcluso.

El Comité de Investigación fue encabezado por Patricia de Leonardo; bajo su dirección se desarrollaron los trabajos de campo y la elaboración de los primeros reportes e intentos de interpretación. Su asesoría en campo y las sesiones de discusión en los seminarios posteriores orientaron el análisis hasta configurar las hipótesis que guiaron la investigación.

Luis Aboites, lector de esta tesis, fue más que eso. Asumió el compromiso con una mezcla de autoridad y amistad que determinó el inicio de la última versión del trabajo, y estimuló pacientemente su realización con comentarios y sugerencias, pero, sobre todo, con su apoyo solidario. Asimismo, contribuyó a conformar cuestiones teóricas básicas e influyó de manera importante en la redacción y estilo de la tesis.

Raúl Nieto, después de una minuciosa lectura, colaboró con valiosas críticas que ayudaron a darle más formalidad al trabajo.

En Yucatán, durante los trabajos de campo el constante intercambio de ideas con los compañeros contribuyó de múltiples maneras a este trabajo. Ahí estaban, entre otros, Rubén Reyes, Rosa Cuevas, Alberto Aguirre, Mario Ernesto Colorado, y en particular Ana Paula de Teresa y Ricardo María Garibay.

Los parcelarios ejidales fueron realmente quienes hicieron posible la tesis, sin deberla ni temerla; voluntaria y desinteresadamente aportaron todo el material empírico a que hace referencia. En especial quiero mencionar a don José Inés Pool y a don Hernildo Mérida Chablé.

Asimismo, deseo agradecer a don Ariel Montañez Jure; no siendo parcelario él, también colaboró a la realización de este trabajo; amigo entrañable, siempre estuvo dispuesto a convertir la historia local en el café de Motul.

En la preparación de esta última versión contribuyeron, otra vez, Ana Paula de Teresa, Iván Gomezcésar e Iván Vallado. El trabajo gráfico fue elaborado por Ligia García.

La impresión final implicó un interesante aprendizaje dirigido por Robert Arriaga y Carmen Alexis Madariaga.

Muchos amigos participaron, directa e indirectamente, en la realización de este trabajo a lo largo de los diversos intentos

por terminarlo. A todos les hago patente mi gratitud, en particular quiero mencionar a Eva Rosa Jáber, Gabriela Cano, Jesús Zeriñán, Lourdes Rivas, Luis Pablos, Lilian Dubson y José García; así como a Stefan, David, Robert y Víctor.

**CAPITULO I:**  
**MARCO DE REFERENCIA GENERAL**

Se reconoce el papel de la agricultura en la división social del trabajo dentro del marco del desarrollo del capitalismo a partir del cual se presentan condiciones que dan lugar a procesos particulares de producción. En este caso el que interesa es el de la organización de la producción campesina -los parcelarios ejidales- subordinada y determinada por la amplia red de relaciones capitalistas dominantes en el campo mexicano a través de una agroindustria -la henequenera de Yucatán- y acciones concretas del Estado nacional que en la actualidad se identifican con Cordemex y el Banco de Crédito Rural Peninsular.

#### **1. RASGOS GENERALES DEL CAPITALISMO EN LA AGRICULTURA**

Desde hace más de dos siglos la consolidación del capitalismo como modo de producción dominante en la mayor parte del mundo le ha impuesto al desarrollo de la agricultura un carácter de subordinación, a la vez que de integración al resto de los sectores de la economía. En este sentido, "la agricultura tiende a refuncionalizarse para satisfacer las necesidades del capital y su expansión" (Rello y Montes de Oca, 1974: 61).

El sector agropecuario está subordinado a las necesidades de acumulación y reproducción de capital de la economía en general y de la industria en particular. Esto significa que la agricultura no es más el fin del proceso productivo, sino que se eslebona a una cadena en donde sólo es otra rama de la economía; esto es, aporta su producción a otro proceso en el cual la industria está determinando el ritmo e intensidad de las actividades del sector agropecuario. La agricultura produce mercancías y satisface las demandas del mercado interno, quedando así subordinada a las exigencias del capital. De esta manera se impone la división social del trabajo tanto a nivel vertical como horizontal.

La subordinación de la actividad agropecuaria a la industria ha evolucionado en la formación de conglomerados orgánicos que constituyen cadenas productivas y procesos de producción agroindustriales. La agroindustria es la expresión más clara de este proceso de subordinación que no sólo integra verticalmente procesos productivos, sino que incorpora regiones y países en una división internacional del trabajo a través de la internacionalización del capital en un sistema capitalista sin fronteras (cfr. Arroyo, s.f. (a) y Rame y Rello, 1979). La división internacional del trabajo permite la combinación de relaciones de producción capitalistas con formas de producción no estrictamente capitalistas.

Ahora bien, si queda claro que el proceso de producción capitalista es fundamentalmente uno de producción de plusvalía, esto es, trabajo no remunerado, es evidente que el dominio del capital sobre la actividad agropecuaria tiene como base la explotación que subyace a la creación de plusvalía. Así, aun habiendo procesos de producción no estrictamente capitalistas están subordinados a las relaciones de explotación, aunque ésta adquiere formas particulares debido a las condiciones concretas de los medios de producción (cfr. Aboites, 1983).

En la mayoría de los países subdesarrollados los campesinos conservan aún posesión sobre los medios de producción, lo cual no implica que el capital no haya dominado completamente el ámbito agropecuario. Más bien, a partir de esta condición particular es que se deben explicar las relaciones de dominio del capital sobre la actividad agropecuaria. "Es este elemento particular el que explica la naturaleza específica de la explotación del capital sobre el trabajo campesino" (Ibid.: 11).

Con la internacionalización de la agricultura bajo el dominio del capital todos los productores concurren al mercado. Los campesinos, a través de este proceso de subordinación, se convierten, aparte de ser productores de alimentos, en abastecedores de materias primas para empresas transformadoras y comercializadoras, generalmente ligadas al capital transnacional,

dentro de una clara división internacional del trabajo.

La existencia de productores que se organizan de una manera distinta a la del capital -esto es, a la relación trabajo asalariado/capital- imprime al desarrollo capitalista del agro un sello particular. Y al analizar estas cuestiones hay que enfrentar la articulación del campesinado no separado totalmente de sus medios de producción en un mundo de relaciones capitalistas que, para este caso, se debate entre la contradicción de su tendencia natural al despojo y enajenación de recursos, o respetar su posesión de la tierra y continuar explotándolos por las múltiples vías a su alcance.

## 2. RASGOS PARTICULARES DEL CASO DE MEXICO

El desarrollo capitalista en México tiene claras raíces agrarias, aunque haya requerido profundas transformaciones dentro de la propia estructura agropecuaria para cumplir las exigencias del desarrollo mismo. Transformaciones éstas que implicaron la subordinación de la agricultura como una rama de la industria para lograr el desarrollo, sustentada en la polarización de empresas productivas, entre otras consecuencias, en el marco de la división social del trabajo.

La destrucción de la gran propiedad agraria y de los terratenientes del periodo porfirista desencadenó un largo

proceso de reapropiación territorial en el cual se definieron dos tipos de beneficiarios. Por un lado, la reforma agraria -con diferentes grados de intensidad a partir de la revolución de 1910- representó el vehículo para la recuperación, por parte de los campesinos, de la tierra que les había sido despojada ancestral y repetidamente, y la dotación a otros que nunca habían tenido acceso al recurso. Por otro lado, permitió el surgimiento de una capa de pequeños y medianas empresas agropecuarias, pocas pero cualitativamente importantes, sobre todo en el desarrollo de la agricultura intensiva y comercial.

Las transformaciones eran necesarias para dar lugar a un proceso de modernización que contribuyera a afianzar las relaciones sociales capitalistas en el campo. En términos generales, la agricultura cumplió satisfactoriamente su tarea de pivote de la industrialización, por lo menos hasta la década de los setenta, y a pesar de las contradicciones en su seno.

Efectivamente, "del campo han salido buena parte de los capitales originales de la industria y de él siguen saliendo los recursos que permiten su reproducción acelerada dentro y fuera del país" (Warman, 1980: 134). A grandes rasgos esto se ha logrado porque la agricultura desempeñó tres funciones básicas a partir de 1940:

Financiar con exportaciones (agropecuarias)  
las importaciones de capital (necesarias para  
el proceso de industrialización), transferir

plusvelía a la industria principalmente a través de los precios y reproducir una parte de la fuerza de trabajo que el capital consume ... (Bartra, 1980: 20).

El proceso de desarrollo capitalista en el campo mexicano ha tenido un sello muy peculiar: La explotación adquirió caracteres específicos a partir del hecho de que la mayoría de los campesinos no están separados de sus medios de producción; esto es, que por circunstancias históricas les ha sido otorgado el usufructo de la tierra. Esta condición ha determinado las relaciones de explotación del campesinado y que el dominio del capital haya incursionado diversos canales para lograr la subordinación de la actividad agropecuaria a la industria.

Un componente importante en el desarrollo capitalista del país ha sido la función que ha desempeñado el Estado mexicano. Su estrategia para el sector agropecuario ha sido la subordinación de la agricultura y de los intereses de los campesinos a las necesidades de acumulación de capital. Hasta donde le ha sido posible, "el Estado mexicano le ha correspondido la tarea de modelar esta agricultura para hacerla funcional al desarrollo capitalista del país" (Bartra, op. cit.: 18).

A un nivel general, el Estado capitalista legitima y regula las relaciones sociales y de producción de la sociedad en su conjunto. En este sentido, garantiza las relaciones capitalistas y el desarrollo de las fuerzas productivas al intervenir en

cuestiones económicas, políticos y sociales (cfr. Alvater, 1977). De esta manera asegura la reproducción del sistema de acuerdo al modelo de acumulación de capital.

El Estado mexicano cumple cabalmente estos requisitos adecuándolos a su condición histórica de país capitalista dependiente con profundas raíces agrarias. Entonces:

El Estado, con límites externos y presiones internas, define y ejecuta la política económica que subordina a la producción agropecuaria al crecimiento industrial, y que se traduce en relaciones asimétricas de flujos de capital, de precios relativos y de asignación de recursos. La condición general de subordinación en que se mueven las clases rurales para cumplir con las funciones diseñadas por el modelo global se explica en la práctica en acciones gubernamentales. El Estado aparece como el principal promotor y ejecutor de la política económica que drene recursos del campo para que se acumulen y reproduzcan fuera de él (Warman, op. cit.: 198-199).

La intervención del Estado en el campo se explica entonces a partir de: su subordinación a la dinámica de acumulación de los países desarrollados; los procesos internos de acumulación; la polarización -promovida por propio Estado- entre la agricultura capitalista y la campesina; la transformación de las relaciones sociales en el campo a partir del modelo de desarrollo; la facultad inalienable de redistribuir y reorganizar la apropiación del territorio.

Con este propósito, el Estado posrevolucionario destruye las

grandes haciendas y reestructure la posesión del territorio. Este control de la tierra ejercido a lo largo de años da lugar al surgimiento de pequeñas y medianas empresas agropecuarias, así como permite al campesinado recuperar el acceso a la tierra, a través de los ejidos fundamentalmente. De esta manera los productores, tanto campesinos ejidatarios como empresarios agropecuarios, quedan asimismo subordinados y determinados por el modelo de acumulación capitalista dentro del cual el Estado participa como un elemento más -aunque en ocasiones determinante- de la estructura agropecuaria.

Responder a las demandas del desarrollo capitalista del país en el marco de la división internacional del trabajo determinó en gran medida la orientación de la política del Estado posrevolucionario con respecto a la agricultura. Utilizando los instrumentos a la mano y su poder político, el Estado transformó de manera importante las relaciones sociales en el campo.

En todo este proceso, el principal instrumento del Estado ha sido su política agraria: esto es, "la importancia del Estado se deriva de su papel como regulador de las relaciones de propiedad sobre la tierra" (Ibid.). Junto a la burocratización del reparto de tierras desarrolló también mecanismos para controlar a los ejidatarios beneficiados; políticamente, mediante centrales y organizaciones oficiales a nivel local, regional y nacional; así como a través de la intervención, en muchos casos,

en la producción misma.

El Estado ... crea y finca su fuerza en esta facultad (la de repartir la tierra) que lo convierte en factor determinante de las relaciones de producción y puede ejercer el control directo, 'patronal', sobre el grupo de productores más numeroso del país: los ejidatarios y los solicitantes de tierra ... (Ibid.: 89-90).

La política agraria llevada a cabo, aunque en muchos casos insuficiente, significó una respuesta parcial a los campesinos que lucharon por recuperar la tierra durante la revolución y en adelante. En este contexto la política agraria representa un mecanismo de mediación del Estado: Mediación para lograr la necesaria paz social en el campo; para conciliar en función del modelo de desarrollo adoptado; para manejar problemas internos que estén fuera del rango de acción directa del sistema financiero internacional.

La intervención del Estado en la producción agropecuaria se realice fundamentalmente a través del crédito, la inversión en infraestructura y la regulación de precios y mercados; esto, como parte de su política agrícola.

Ciertamente la política agraria ha frenado de alguna manera el crecimiento territorial de la pequeña y mediana propiedad agropecuaria. Pero la empresa privada se consolidó, sobre todo a partir de los cuarenta, aprovechando subsidios, obras de

inversión directa, crédito, tecnología, precios de garantía, regulación de mercados y otros apoyos que el Estado ha practicado con el fin de orientar la producción agropecuaria como el pivote del desarrollo industrial del país.

Casi todos los resultados de la inversión pública en el campo ... han operado como subsidios a los productores capitalistas. Donde las empresas capitalistas eran débiles se las ha fortalecido y, donde no existían, fueron creadas por la inversión estatal (Ibid.: 200).

La estrategia de acción del Estado en el campo cumple pues su propósito contradictorio que agudiza la polarización entre las empresas productivas, pero al hacerlo coadyuva el desarrollo de las relaciones capitalistas que era -y es- el objetivo de su intervención. A cambio de haber contribuido a crear un modelo de acumulación y reproducción capitalista en el país, el campesinado queda subordinado al capital, con todo lo que implica: dominación, paternalismo y burocracia, relaciones asimétricas, explotación en el mercado de trabajo y de productos, y limitación de las posibilidades de convertirse en un grupo de presión debido al control político ejercido sobre él.

A pesar de conservar sus medios de producción, la integración vertical de los campesinos les resta independencia y autonomía desde el proceso de producción mismo. Y la polarización no sólo se concretiza entre los empresarios agropecuarios y campesinos, sino de éstos frente al Estado, como regulador de la tierra, pero

también de la producción. Porque al intervenir en la producción como organismo rector, el Estado ha creado instancias concretas que sintetizan las políticas agraria y agrícola.

A través de la creación de empresas estatales y paraestatales el Estado ha contribuido a incorporar la producción campesina al desarrollo agroindustrial. También mediante leyes se han sentado las bases para la asociación entre la empresa privada y los ejidatarios, con claras desventajas para estos últimos.

En ocasiones el Estado ha asumido el financiamiento y comercialización de ciertos cultivos, y por lo tanto detenta el control de la organización de la producción (cfr. Bertra, op. cit.; Rello y Montes de Oca, op. cit.; Warman, op. cit.). El Estado participa entonces como empresa agrícola en una posición doblemente ventajosa debido al aparato legal que lo sustenta y por el control financiero sobre los productores.

Estos, los más de las veces, campesinos ejidatarios, identifican al Estado como el patrón, y por lo tanto, se conciben a sí mismos como asalariados que trabajan su propia tierra en beneficio de la empresa estatal o paraestatal que financia, monopoliza y adquiere en forma monopsónica su producción. Esta situación se presenta, entre otros cultivos, en la caña de azúcar, el tabaco y el henequén.

### 3. ASPECTOS GENERALES EN TORNO A LA AGROINDUSTRIA

El proceso agroindustrial del henequén incluye tres fases, una de ellas agrícola y dos de transformación industrial, más su comercialización. La zona henequenera de Yucatán queda configurada como un enorme complejo agroindustrial cuya pieza central es la empresa paraestatal Cordemex. En vista de que el resultado del trabajo del parcelario ejidal -el henequén en rama- es materia de este proceso, a continuación se hará referencia a los aspectos más generales de la agroindustria:

La expresión más avanzada y clara de la subordinación de la agricultura a la industria es su evolución en la formación de complejos agroindustriales. Este proceso refleja la división del trabajo en materia de producción, transformación y distribución de productos de origen agropecuario. Y, llevado a su última expresión, representa la internacionalización de la agricultura de los países subdesarrollados y dependientes, asociada al capital monopólico transnacional; esto es, la división internacional del trabajo (cfr. Arroyo, op. cit.).

En términos generales, un complejo agroindustrial está compuesto de varias etapas productivas vinculadas a la transformación de la materia prima, hasta llegar a su destino final que puede ser el consumo, la inversión o su integración a otro complejo no agroindustrial (cfr. Vigorito, s. f.). La

producción agropecuaria y forestal se convierte en un eslabón más de la cadena agroindustrial compuesta por cuatro etapas:

1. producción 'hacia arriba' de la agricultura de insumos agrícolas, bienes de capital fijo y productos intermedios;
2. producción agropecuaria y forestal propiamente dicha;
3. procesamiento y transformación 'hacia abajo' en el proceso agroalimentario (industrias agroalimentarias y agroindustriales);
4. distribución y comercialización de alimentos (y otros productos procesados hasta el) consumo final ... (Arroyo, op. cit.: 123).

Existe cierta tendencia a considerar a la agroindustria como un proceso privativo de la producción de alimentos. Aunque es un área sumamente importante, y no sólo por la cantidad de agroindustrias nacionales y transnacionales involucradas, el proceso abarca un buen número de actividades productivas no alimentarias. De acuerdo a la materia prima básica, los principales grupos de complejos agroindustriales incluyen: ganadería de carnes y leche; avicultura; frutas y legumbres; azúcar; cacao, café y té; especias; silvicultura; y fibras naturales.

El complejo agroindustrial representa un proceso en el cual se integran de manera subsecuente diversas etapas o fases productivas interdependientes, también conocido como integración vertical de la agricultura a la industria. En este proceso hay un polo integrador, la unidad industrial, que determina la actividad agropecuaria o polo integrado. La unidad integrada

queda dominada por la unidad integradora que en este caso representa el capital industrial o comercial. A este proceso se le llame integración vertical total (cfr. Jáuregui, et. al., 1980).

En la integración vertical total, la unidad industrial provee a las unidades agrícolas de insumos industriales, así como adquiere sus productos. Asimismo, "asume el control productivo (en el proceso inmediato de producción), el control comercial (en el proceso de realización de los productos) y el control financiero (en el flujo de capital dinero)" (Ibid.: 46). En estas circunstancias, la actividad agrícola es controlada completamente por el capital que determina la cantidad y el tipo del producto, las condiciones en que se desarrollará el proceso de trabajo y lo que habrá de pagarse al productor (cfr. Ibid.).

También puede darse el caso en el cual el capital no interviene directamente en la producción. Se trata de la cuasi-integración vertical "cuando sólo existe entre el capital comprador y el productor una relación contractual de entrega exclusiva sin la intervención directa del primero en el proceso de trabajo del segundo, o bien cuando el capital proveedor mantiene con el productor agrícola un contrato de aprovisionamiento exclusivo" (Ibid.).

El contrato no implica necesariamente un papel firmado, pero

sí se refiere a un compromiso entre el productor y la unidad industrializadora. Este compromiso se adquiere de múltiples maneras, fundamentalmente a través del crédito, asistencia técnica, o algún adelanto en semillas, fertilizante o a cuenta de cosecha. También por el mero hecho de cultivar un producto que tiene que pasar por la fase de industrialización a la que el productor no tiene acceso directo, salvo como abastecedor de materia prima, y sin la cual su producto carecería de valor.

En países o regiones donde existen restricciones sobre la tenencia de la tierra, la tendencia de las empresas agroindustriales es a sustituir el control directo de la tierra y la producción primaria por el control financiero y comercial de productores independientes. El contrato equivale entonces al manejo indirecto de la tierra y en este proceso el capital transnacional recurre a intermediarios, sean empresas privadas o del Estado.

A veces el Estado, mediante sociedades estatales agroindustriales, se reserva el procesamiento de las materias primas agropecuarias que adquiere en forma monopsonica de los campesinos. Otras veces lo hace mediante acuerdos en sociedades mixtas o inversiones conjuntas con firmas transnacionales, éstas últimas encargándose en general de la distribución y comercialización en el plano mundial (Arroyo, s.f. (b): 52).

En México este tipo de empresas estatales y paraestatales han adquirido gran importancia no sólo por ser el eslabón entre los

productores y el mercado mundial, sino por el papel decisivo en la organización de la producción agropecuaria -cumpliendo asimismo una función social- así como en el proceso de transformación. Algunos ejemplos de éstas son: Conasupo, Albamex, Inmecafé, Tabamex, Azúcar, Ida, Cordemex, etcétera, y en ocasiones el propio Banco Nacional de Crédito Rural.

Otra facultad de este proceso es que "el dinamismo agroindustrial puede atravesar en forma vertical todas las formas de tenencia..." (Arroyo, op. cit. (a): 123). Quedan entonces involucrados tanto pequeños y medianos empresarios agropecuarios como productores campesinos en la tendencia a la especialización de la producción primaria en función de las demandas del capital industrial y comercial.

En este proceso de integración vertical de la agricultura a la industria los productores quedan subordinados a la agroindustria por su papel de proveedores de materia prima básica que debe cumplir ciertas normas de calidad impuestas por la unidad industrializadora. La autonomía de la producción desaparece para dar lugar a una situación que asemeja la relación asalariada o trato o tarse entre el complejo agroindustrial y el proveedor (cfr. *Ibid.*).

Ciertamente, el empresario agropecuario cuenta con mejores recursos que el productor campesino para enfrentar esta relación

de subordinación. Esto, debido a sus ventajas comparativas en sus costos de producción, calidad de su tierra -con o sin riego- rendimientos más altos por unidad, acceso a tecnología moderna e insumos agrícolas a bajos precios, mano de obra barata, subsidios, crédito y amplio apoyo institucional, pero sobre todo del capital transnacional.

Con recursos limitados, el campesino integrado a la agroindustria incrementa la explotación de su propio trabajo para cumplir con los requisitos de la unidad industrializadora. A cambio recibe una remuneración que en ocasiones apenas es suficiente para reproducir su fuerza de trabajo.

El campesino es sometido con mayor intensidad a procesos de transformación que le son completamente ajenos y sobre los cuales no puede opinar o incidir. La explotación de su trabajo se manifiesta desde la producción, debido a sus altos costos y pocas facilidades para obtener insumos, hasta la comercialización, debido a una política discriminatoria en los precios y con frecuencia estar sujeto a despojos y trampas basadas en la calidad y peso del producto.

Además, en la integración vertical total pierde, por último, la capacidad de tomar cualquier decisión relativa a las labores de cultivo, al ser éstas organizadas desde arriba. Y peor todavía, si depende de alguna institución o empresa agroindustrial para el financiamiento queda, entonces sí,

reducido a la categoría de "campesino disfrazado de proletario o proletario a destajo" (cfr. Paré, 1977), con lo que se presenta un proceso de enajenación virtual entre el productor y su propio trabajo. Este es el caso de los ejidatarios henequeneros organizados y dependientes totalmente del arbitrio del Banco de Crédito Rural Peninsular y del Fideicomiso Henequenero\*.

Asimismo, los parcelarios ejidales se encuentran insertos en una dinámica similar, la cuasi-integración vertical, con la mínima diferencia de que aún conservan cierta autonomía en la fase agrícola de la producción del agave. Esta independencia se les da el control sobre su parcela, es una estrategia campesina que lucha por mantener el dominio sobre su recurso fuerza de trabajo y su medio de producción, la tierra. Sin embargo, el éxito de la estrategia se diluye al quedar subordinados al dominio de la agroindustria henequenera -en su caso, la empresa paraestatal Cordemex- que ejerce el control sobre la transformación definitiva y comercialización del producto.

La agroindustrialización es un proceso irreversible en el

---

\* El Fideicomiso Henequenero fue sustituido por el FAAPY, Fondo de Apoyo para las Actividades Productivas del Estado de Yucatán, en 1984, con las mismas funciones del Fideicomiso. En la tesis se continuará haciendo referencia al Fideicomiso, ya que era el nombre que tenía la instancia actual durante el desarrollo de la investigación.

capitalismo contemporáneo, impulsado por el desarrollo desigual entre regiones y países a partir de la internacionalización del capital. La más insignificante actividad agropecuaria o forestal, el más apartado productor está irremediablemente eslabonado al sistema financiero internacional y a sus filiales nacionales.

O, para decirlo en términos de la región y el problema particular, un parcelario ejidal de Chicxulub Pueblo, Motul o Telchac Pueblo depende de las decisiones del Fideicomiso Henequenero en Mérida, o todavía más, de alguna sesión del Comité Intergubernamental de Fibras Duras de la FAO, la Organización de Alimentación y Agricultura, de la Organización de las Naciones Unidas, con sede en Roma.

#### 4. EL CAMPESINADO FRENTE A LA AGROINDUSTRIA

La reproducción campesina obedece a las especificidades del desarrollo capitalista. Esto significa fundamentalmente que las relaciones entre el campesinado y el sistema dominante son de subordinación y de explotación:

La explotación ... se desarrolla de una manera específica, ya que tiene como condición determinante el control del campesinado sobre sus recursos y medios de producción. Es este control el que permite el funcionamiento de unidades de producción que se organizan en términos de la reproducción social y no de la generación y apropiación de ganancia. Por ello, la actividad económica

campesina participa en el mercado capitalista sin obtener beneficio; en todo caso, el 'beneficio' es la reproducción (Aboites, op. cit.: 14-15).

La subordinación se manifiesta en todos los niveles de la vida económica, social y política del campesinado, y no sólo frente a la empresa agroindustrial, sino también ante el Estado y el capital transnacional que legitiman y participan activamente en los procesos de producción, transformación y distribución del producto agrícola. Esta situación es de carácter desigual porque la subordinación se basa justamente en la explotación del trabajo campesino. La manifestación más clara de esta explotación es el mecanismo de extracción de excedentes, sea de productos o de mano de obra.

Cada uno de estos dos mecanismos de explotación del campesinado por el capital reviste formas diversas y manifestaciones particulares. Sin embargo, en ellos se expresa nitidamente la posición de subordinación del campesinado frente al capital, que ha resultado en la mercantilización creciente de su actividad y en la enajenación de procesos productivos (Ibid.).

Curiosamente, la explotación del campesinado a través de su trabajo directo de la tierra o de su trabajo asalariado crea una relación simbiótica entre éstos y quienes se apropian de su excedente. "La expansión capitalista en el campo ha subordinado a la reproducción campesina hasta hacerla uno de sus pilares más importantes ..." (Ibid.: 16).

Ciertamente el peso específico del aporte campesino varía en intensidad de acuerdo a situaciones particulares, pero la relación existe y sustenta la acumulación en otros sectores de la economía. Y, en ciertos cultivos agroindustriales, la forma de organización campesina representa una ventaja que beneficia a la unidad integradora. A través del otorgamiento de crédito, el capital logra controlar y dirigir los procesos productivos campesinos sin arriesgar dinero; y sin necesidad de expropiar sus tierras.

Las empresas no sólo obtienen el beneficio de desembarazarse de los riesgos sino que además consiguen abaratar los costos de producción: al no percibir el campesino su situación realiza gratis una serie de funciones ... que redundan en un considerable ahorro de recursos para el capital, el cual obtiene igualmente materias primas o productos agrícolas mucho más baratos que si la producción se realizara enteramente de manera capitalista (Morett, 1981: 26).

En cultivos agroindustriales la subordinación del campesinado empezó sobre la base de procesos laborales ya existentes. La participación del complejo agroindustrial en un principio se limitaba sólo al otorgamiento de créditos, y la única obligación del campesino era vender el producto a quien lo había financiado.

La relación entre el capital y la economía campesina se limitaba a la esfera de la circulación, ya que las empresas no se inmiscuían en absoluto en la producción.

Estos dejaban a los agricultores la decisión sobre todos los aspectos técnicos relacionados con los cultivos y sobre todas las cuestiones administrativas referentes a la mejor manera de aplicar el crédito (Ibid.: 23-24).

El trabajo campesino está formalmente subsumido al capital, cuando el proceso de trabajo se convierte en proceso de valorización sin que aquél haya sufrido modificaciones tecnológicas (cfr. Bertra, 1982). Dicho de otra forma, la subordinación del campesinado a la agroindustria es tal que aún le permite mantener el control del proceso productivo; tomar las decisiones que atañen las actividades que se han de realizar en su parcela; y organizarlas de acuerdo a sus necesidades, condiciones y recursos.

Sin embargo, con el paso del tiempo la intervención de la unidad industrial en la organización de la producción va aumentando. Comienza entonces a exigir la introducción de innovaciones tecnológicas y a participar cada vez más en la toma de decisiones, hasta que finalmente logra controlar el proceso productivo.

Bajo estas circunstancias la explotación del campesinado se acerca a la subsunción real de su trabajo al capital, donde éste

... ocupa el papel de dirigente y conductor, que todo proceso de trabajo es al mismo tiempo un proceso de explotación y que todo excedente es expropiado y se transforma en capital ... Pero además es necesario que la organización

social de los 'procesos laborales' estén al servicio de la valorización del capital global ... La dominación del modo de producción capitalista, y por tanto la subsunción real, se da en la medida en que el capital se apodera -o desarrolle- las ramas clave de la industria apropiándose del segmento decisivo de los medios de producción y proletarizando al sector fundamental de la fuerza de trabajo (Bartra, op. cit.: 59-60).

El hecho de que la unidad económica campesina sea forzada a realizar cambios tecnológicos en su proceso no es sinónimo de subsunción real, a pesar de que su producción se realice bajo la dirección y dominio del capital. Dado que la explotación del trabajo campesino se basa fundamentalmente en la prolongación e intensificación de la jornada de trabajo, tanto propia como de su familia, la subsunción al capital es formal, máxime cuando el principal vehículo de subordinación es por la vía del crédito. Esto porque:

a) el campesino sigue siendo formalmente dueño de la tierra; es decir, no ha podido ser expropiado abiertamente de sus medios de producción y, por tanto, no se da nítidamente su proletarianización; b) la baja composición orgánica del capital determina que aún no se vislumbre el capitalismo en su desarrollo más característico; c) esta forma de integración y de control no propicia un libre desarrollo de las fuerzas productivas en el sector campesino, ya que la producción se incrementa sólo cuando las empresas lo deciden; d) la reproducción de la fuerza de trabajo, en parte, se da a costa de la economía campesina (Morett, op. cit.: 25-26).

## 5. LA UNIDAD DE PRODUCCION CAMPESINA

La existencia de la economía campesina no es una traba para el desarrollo del capital. En su fase actual la requiere; la refuncionaliza bajo su control para cumplir sus propósitos de acumulación. Mientras tanto, en su interior, la unidad económica campesina organice sus recursos para enfrentar las demandas del sistema dominante que la subordina.

La reproducción campesina está sustentada por la no separación de sus medios de producción como consecuencia de una estructura que permite su viabilidad, a pesar de la relación asimétrica y de subordinación que caracteriza su inserción al resto del sistema. A partir de estos dos elementos se agregan otros más -culturales, de relaciones de trabajo, de organización económica, social y política, de estrategias de sobrevivencia, etcétera- que hacen del campesinado un tipo de productores muy variado por las regiones de origen y los cultivos que practican.

El objetivo primordial de la unidad de producción campesina es asegurar la sobrevivencia y reproducción de los miembros que componen la familia, así como la continuidad de sus condiciones de trabajo y producción. Para lograr este objetivo debe satisfacer las demandas biológicas y culturales de la familia, consumidores solo y/o productores. Asimismo, debe ser capaz de generar un excedente al que pueda recurrir en cualquier

eventualidad (cfr. Wolf, 1975).

La unidad campesina no es, por sí misma, un cuanto de capital; su componente básico es una determinada capacidad de trabajo y de necesidades, y una dotación de medios de producción a través de los cuales se reproduce. Su estabilidad depende de que esta reproducción siga siendo posible y sólo cuando ni siquiera se alcancen el consumo vital y la simple reposición, la unidad como tal desaparece (Bartra, op. cit.: 92).

La familia es la base de la reproducción campesina; "es una red permanente de relaciones sociales que permite producir sin capital y subsistir sin ahorro" (Warman, 1976: 310). A través de su trabajo la economía campesina pretende lograr el equilibrio entre la producción y el consumo, más el excedente que permite su reproducción. Para alcanzar este objetivo recurre a toda la mano de obra disponible; intensificando la jornada de trabajo y autoexplotándose cuando las circunstancias así lo requieran.

La subordinación del campesinado al capital le ha impuesto severas restricciones y dificultades para lograr su reproducción, debido no sólo a las limitaciones en el acceso a la tierra, sino también por los mecanismos de extracción de excedentes. En estas condiciones el campesinado ya no puede conformarse con ser sólo cultivador de la tierra. Ha tenido que recurrir a estrategias varias para lograr sobrevivir. La reducción del consumo a un mínimo sostenible es una. Otra estrategia puede ser el aumento de la producción cuando esto es

posible. El trabajo asalariado es un recurso cada vez más necesario. La diversificación de actividades también es otra alternativa accesible para la reproducción del campesinado. La combinación de estas estrategias compone y le da un carácter dinámico a la unidad económica campesina, impuesta desde luego por su posición estructural frente al capital.

Diversificarse para lograr la reproducción incluye una amplia gama de actividades productivas. Significa emplear el máximo los recursos disponibles de la familia campesina. Desarrollar actividades alternativas al trabajo directo de la tierra es un imperativo en las condiciones en que se desarrolla el campesinado actualmente. El resultado de cualquiera de estas actividades se traduce en los mínimos de consumo que requiere la unidad doméstica para sobrevivir y reproducirse.

La selección de la estrategia se basa casi siempre en la composición de la familia, en la proporción entre sexos y edades y sus posibles ocupaciones frente a las necesidades de consumo para la supervivencia; en última instancia, en la disponibilidad de mano de obra, que es el recurso más flexible, menos especializado y con más movilidad para permitir la obtención de un ingreso ... (Warman, 1976: 312).

En este sentido, la producción de maíz y frijol para el autoabasto no es ya una actividad definitiva ni exclusiva del campesinado. El concepto de autoabasto se diluye entre la artesanía, el trabajo rural por jornal, el cultivo de productos

agroindustriales, la migración temporal o las ciudades, y otros más. Todas estas actividades revierten su resultado monetario a la familia campesina que transforma este ingreso en alimentos o lo utiliza para financiar su producción parcelaria. "Al campesino le importa menos si el almacenamiento de maíz se obtiene de la servidumbre o del cultivo, pero disponer de él es indispensable y más importante que ganar dinero en ciertas condiciones" (Ibid.).

La familia campesina tiene entonces la característica de ser una unidad en la cual existe un mecanismo tácito -y en ocasiones explícito- de planeación para disponer de los recursos de tal manera que le permiten cubrir sus necesidades mínimas de consumo. Fundamentalmente, el campesino pretende subsistir mediante su trabajo y no la acumulación.

Naturalmente nada obliga a la unidad campesina a rechazar la alternativa de maximizar sus ingresos haciéndolos, por lo menos, comparables a los de la empresa capitalista, pero esta alternativa de ganancia media, que siempre está abierta para el capital, proviene de su naturaleza despersonalizada y fluida, mientras que la economía campesina tiene la rigidez de una unidad que ante todo necesita garantizar la subsistencia física de sus miembros. El campesino no puede transformar sus medios de producción en dinero ni transferir su trabajo a otras actividades más rentables más que a costa de desmantelar su célula económica y proletarizarse (Bartra, 1982: 92-93).

La producción campesina se organiza pues alrededor de la

familia:

El parentesco, con todas sus características y obligaciones sociales, se convierte, en el campesinado, en una relación de producción. Entre los miembros de la unidad se establece un conjunto de relaciones económicas simétricas y solidarias que absorben en primera instancia los excedentes monetarios de cualquiera de sus miembros para usarlos en la subsistencia del conjunto (Warman, 1980: 210).

Este tipo de organización interna -que le permite enfrentar las demandas del capital y a la vez sus propias necesidades- es posible debido a la interacción con otras familias que integran la comunidad. De otra manera no podría explicarse su continuidad en un medio que sistemáticamente ejerce relaciones de dominio y explotación. "Resulta evidente que la familia no puede mantener su posición de producir sin capital y sin posibilidades de acumular y de subsistir sin reservas ni ahorros en un medio dominado por las relaciones capitalistas sin estar apoyada por un conjunto mayor (la comunidad) que otorgue condiciones de estabilidad a esta situación contradictoria" (Warman, 1976: 314-315).

Además de cumplir con funciones de tipo político, cultural y social, así como de ejercer el dominio corporado sobre la tierra, la comunidad de lugar a relaciones muy particulares que caracterizan el comportamiento entre campesinos y familias. Se trata de las relaciones horizontales, de cooperación y redistribución. Significan el intercambio de favores o la

reciprocidad en servicios, en dinero o en especie. Es una manera de redistribuir los recursos disponibles -productos o fuerza de trabajo- en un plano simétrico u horizontal de relaciones sociales. Cuando se trata de cooperar en el trabajo, el salario, la remuneración en especie o el intercambio de servicios, son tres mecanismos de retribuir el esfuerzo que se ofrece entre productores en un mismo nivel de comunidad (cfr. Ibid.).

Al interior de la comunidad agraria y entre campesinos parcelarios, generalmente las relaciones se dan en un plano horizontal, regidas por la reciprocidad y redistribución simétrica. Hacia afuera habitualmente significa hacia arriba. Con la burguesía rural, comerciantes, intermediarios, burocracia, empresas agropecuarias y agroindustriales, privadas, estatales, paraestatales, mixtas, nacionales y transnacionales, las relaciones son asimétricas, de subordinación, dominio, explotación y extracción de excedentes.

La historia y la realidad de la zona henequenera son de por sí elocuentes. Pero, con matices, lo expuesto líneas arriba describe, en otros términos, situaciones y relaciones que se presentan en ella: Hay una agroindustria que integra verticalmente a tres tipos de productores agrícolas: los empresarios privados o pequeños propietarios, los virtuales proletarios o ejidatarios del colectivo, y los campesinos o

parcelarios ejidales, de los cuales interesan éstos dos, y en especial los últimos.

En las páginas subsiguientes se hará referencia a las circunstancias que determinaron la existencia de estos productores. Importa de manera particular la historia del ejido colectivo, porque de él se derivan las relaciones que definen, ya sea a través de la integración vertical total o la cuasi-integración vertical, la manera en que el trabajo campesino queda subordinado a la agroindustria henequenera.

CAPITULO II:  
MARCO HISTORICO

El henequén es un ejemplo típico de un producto agrícola que crece y se expende impulsado por el desarrollo capitalista; de una cadena de producción agroindustrial; y dependiente de las fluctuaciones del mercado internacional\*. Ciertamente la industria henequenera resulto "la tabla de salvación del naufragio general" de la economía yucateca, sobre todo a partir de la segunda mitad del siglo pasado. Pero su desarrollo estuvo lleno de vicisitudes.

Originario de Yucatán, el cultivo y uso de la fibra de henequén se remonta a la época prehispánica. Durante la Colonia, todavía en manos de los mayas y su tecnología artesanal, se comenzó a explotar comercialmente para la fabricación de cables para la navegación. La exportación de éste y otros productos manufacturados -sogas, hamacas, costales- continuó por muchos años.

A principios del siglo pasado, la demanda de estos productos y

-----  
\* Consultar el anexo sobre el ciclo de vida del henequén y las labores agrícolas que requiere su producción; así como de su proceso agroindustrial.

posteriormente de la fibra o sosquil para fabricar cordelería impulsó el inicio de la expansión del cultivo. Pero fue el invento de la máquina segadora engavilladora, que requería hilo natural para engavillar el trigo (binder twine), lo que propició su despegue.

La engavilladora McCormick en Estados Unidos desencadenó en Yucatán una transformación económica y social sin precedentes en su historia. Los mayas 'rebeldes' ya habían contribuido, aunque de manera diferente, a lograr esta transformación con la llamada guerra de castas. El auge del henequén y el convertirse en el "oro verde" conjugo una serie de circunstancias que habrían de determinar su peculiar historia.

Desde su origen como áreas monocultora, la producción del agave recibió el impacto de una serie de condiciones que ilustran los efectos de la división internacional del trabajo y una economía dependiente. Porque desde entonces se manifestó la desigualdad social que la sustenta y la subordinación al mercado internacional que la determina.

Fomentada por una desventajosa intervención financiera externa, las haciendas, unidades agroindustriales de la época porfirista, se expandieron a partir del despojo de las tierras de las comunidades mayas. Asimismo, para su funcionamiento se basaron en la virtual esclavización de la mano de obra local, y

posteriormente de yaquis, chinos y coreanos importados para cubrir la necesidad de fuerza de trabajo de una industria en crecimiento acelerado. Por otro lado, los propios hacendados estaban sujetos a las decisiones impuestas por los consorcios norteamericanos que adquirían la fibra a precios fijados a su antojo, y monopolizaban su transformación y distribución.

La industria henequenera yucateca -que sólo producía y desfibra el agave- se configuró desde entonces y en adelante en una estructura vertical de explotación, a pesar de los repetidos intentos de mejorar la situación de trabajadores y productores.

#### **1. ENTRE LA REVOLUCION Y LA REFORMA AGRARIA**

En el presente siglo dos fueron los sucesos nacionales de mayor impacto en la organización de la producción henequenera: la revolución y la reforma agraria. La primera liberó a la mano de obra esclavizada de las haciendas; la segunda les dio la tierra. Pero entre una y otra habrían de pasar varios años.

Al iniciarse el siglo ya estaba consolidada la estructura de la zona productora de henequén, localizada fundamentalmente al occidente del estado de Yucatán. Los grupos sociales estaban claramente identificados en torno a la industria, de la cual dependía toda la economía del estado, a la vez que generaba divisas al país mediante la exportación de la fibra.

La oligarquía yucateca controlaba la producción; eran los grandes hacendados, a quienes Salvador Alvarado refirió como "casta divina". Porque exactamente eso constituían, un grupo selecto, privilegiado por el financiamiento externo, por una demanda favorable -aunque con altas y bajas en el mercado- y por el dominio pleno sobre los hombres a su servicio y sobre el cultivo. Contaban además con todo el apoyo institucional de la dictadura porfirista.

La industrialización y comercialización eran monopolio norteamericano, fundamentalmente a través de la International Harvester Corporation. Este consorcio se fundó en 1900 a partir de la fusión de varias cordelerías fabricantes de hilo de engevillar y embalar (baler twine) que competían desventajosamente entre sí. Rápidamente se convirtió en un poderoso "trust" que subordinó desde Estados Unidos la actividad económica de hacendados, comerciantes y peones, desde el financiamiento hasta el mercado, pasando por la transformación de la fibra en productos terminados. De esta manera, la International Harvester y su representante en México, la Casa Olegario Molina y Cía., y luego la Avelino Montes, S. en C., tenían el control y hegemonía sobre la producción y comercio de la fibra.

Para cumplir las exigencias del monopolio norteamericano y desarrollar la producción del henequén se consolidaron las

haciendas en manos de la oligarquía yucateca. Las haciendas eran extensas unidades agroindustriales; la mayoría contaba con un tren de raspe para la desfibración, el primer paso en la industrialización de la planta. Asimismo, estaban bien establecidas a partir de un sistema de peonaje por deudas, acasillamiento, sobreexplotación de la mano de obra, castigos corporales, moneda de circulación interna, tiendas de raya y otros servicios que garantizaban su funcionamiento en el más perfecto estilo porfiriano.

En contraparte a los hacendados se encontraban millares de peones que sustentaban la producción de henequén desde los campos de cultivo hasta el empaclado de la fibra. La mayoría de los peones estaba acasillada en las haciendas; los demás eran habitantes de las villas y pueblos. Habían comenzado a ser despojados de sus tierras con la expansión de las estancias ganaderas. Posteriormente, con el auge de la industria, se aceleró el despojo dejando a los campesinos mayas a merced del "servicio forzoso por deudas" en las haciendas henequeneras.

Entre estos dos grupos claramente polarizados había un limitado número de productores llamados parcelarios que cultivaban henequén en muy pequeña escala (en extensiones en promedio de 15 a 20 hectáreas). Los parcelarios vendían el henequén en rama o desfibrado a los hacendados o intermediarios de éstos. Eran pequeños agricultores o comerciantes metidos al

campo con muy pocos recursos y sin acceso al gran mercado del agave. Su producción se agregaba a la de algún hacendado que sí tenía cuenta con las casas compradoras de la International Harvester.

En suma, la estructura agraria henequenera se componía fundamentalmente de unos cuantos grandes y medianos hacendados y por miles de peones extraídos del campo y de origen diverso: mayas, "mexicanos" o campesinos del centro atraídos por enganchadores, yaquis rebeldes expatriados y comprados como esclavos, así como chinos y coreanos.

El movimiento revolucionario de 1910 reveló la necesidad de realizar cambios radicales en la estructura de la industria henequenera. La revolución en Yucatán se caracterizó por haber presentado relativamente pocos enfrentamientos armados; pero los hacendados recurrieron a todos los medios a su alcance para evitar la afectación de sus intereses, y en ocasiones pactaron con los triunfadores para paliar las transformaciones.

Ya en 1912 los hacendados medianos, perjudicados por las especulaciones de la Internacional Harvester, promovieron la creación, por parte del gobierno del estado, de la Comisión Reguladora del Mercado del Henequén. Tal organismo tenía como fin contrarrestar el poderío del monopolio norteamericano y sus intermediarios, y fue un intento de controlar y fijar los precios

de la fibra.

A la larga, la Comisión resultó el primer organismo relacionado con la industria en donde participara el gobierno del estado con agentes extraños a la "casta divina", y que, bajo diferentes nombres, con el tiempo evolucionaría en una institución nacional que controlaría la exportación de la fibra y productos derivados, limitando la posibilidad de continuar la acumulación a partir del comercio privado del henequén.

En septiembre de 1914 Yucatán se unió a los vencedores constitucionalistas cuando el comandante militar de Mérida, Eleuterio Avila, decretó la liberación de los peones y la cancelación de sus deudas, aunque en diciembre limitó el mismo decreto.

En 1915 los hacendados apoyaron el intento de contrarrevolución por parte del coronel Abel Ortiz Argumedo, ante el temor provocado por las noticias provenientes del interior del país sobre la destrucción de haciendas y plantaciones. La estrategia les resultó poco acertada pues Ortiz Argumedo les demandó empréstitos forzosos, reclutó en su ejército a sus hijos y a sus peones, vació las arcas de la Tesorería y los abandonó apenas sintió la persecución del general Salvador Alvarado, enviado por Venustiano Carranza para sofocar la rebelión.

Alvarado fue nombrado gobernador preconstitucional y

comandante militar de Yucatán. La acción más trascendental de su gestión fue hacer efectiva la liberación de la mano de obra y la cancelación de las cartas cuenta de los peones endeudados (González Navarro, 1979: 237). Asimismo, procedió a declarar la industria henequenera de interés público -sin la pretensión de expropiarla, sino para evitar que los hacendados atemorizados terminaran con sus planteles- para cuyo fin reorganizó la Comisión Reguladora.

En cuanto al reparto de tierras, el gobierno de Alvarado dictó medidas radicales para la aplicación de la ley del 6 de enero de 1915:

...Se formarían lotes hasta de 10 hectáreas en terrenos cultivados con henequén, de 25 en los suburbanos y de 20 en las tierras pastoreales... En la distribución de las tierras se preferiría a los jornaleros que estuvieran trabajando en las haciendas. Se respetarían hasta 50 hectáreas cultivadas; más allá de ese límite se expropiarían las tierras cultivadas pagándose conforme a su valor catastral... En fin los propietarios de las desfibradoras tendrían la obligación de raspar el henequén de los nuevos propietarios hasta que éstos establecieran sus propias desfibradoras (Ibid.: 242).

Pero esta medida no llegó a hacerse efectiva; el aplazamiento de la redistribución de tierras llegó desde arriba: Carranza le ordenó a Alvarado detener el reparto agrario hasta que se estableciera el gobierno constitucional.

El breve gobierno de Alvarado abrió una nueva época en la

historia de la industria henequenera. Aunque no consumó la entrega de tierras, al terminar formalmente con el acasillamiento sentó las bases para la proletarianización de los peones. Sujetó a la hacienda a la Comisión Reguladora que se convirtió en la administradora de la exportación de la fibra y dio paso a la participación del Estado en la industria.

Al salir de Yucatán, Alvarado dejó atrás un ambiente de gran efervescencia política, en el cual líderes regionales con orientación socialista habrían de intentar continuar su labor enfrentando las reacciones de la oligarquía. En total desconfianza, los hacendados comenzaron a replegarse para detener el avance de la revolución descuidando las plantaciones. Dejaron de abrir tierras al cultivo y sobrecortaron las pencas de los planteles para acabar con la producción antes de que las disposiciones del nuevo gobierno fueran más radicales.

Entre 1918 y 1922 fue cobrando fuerza el Partido Socialista de Yucatán (antes Socialista Obrero, fundado por Alvarado y posteriormente, Socialista del Sureste), y con éste su líder natural Felipe Carrillo Puerto. Como presidente del Partido Socialista organizó en Motul el primer congreso obrero en marzo de 1918. El contenido del congreso fue fundamentalmente agrario, y desde ese momento se incrementó la demanda por tierras, y la política agraria y la organización de los trabajadores se volvió prioritaria.

El Partido Socialista de Carrillo Puerto pretendía acabar con el monocultivo del henequén y lograr la autonomía en la producción de maíz y frijol. Asimismo, organizó a campesinos y obreros en "ligas de resistencia" cuya finalidad era contribuir a crear conciencia política de sus demandas y que se constituyeran en la base de la organización local.

A partir del segundo congreso obrero en Izamal se definieron los lineamientos del partido: Se declaraba abiertamente socialista y su programa se concentró en luchar por la socialización de los medios de producción: "...ni la tierra debe tener propietario individual ni el trabajador debe ceder los productos de su esfuerzo a otro hombre..." (Ortiz, et. al., 1977: 5).

En Yucatán se respiraba un aire de tormenta. La situación se agravó al término de la primera guerra mundial pues trajo consigo el descenso de la demanda de fibra y por ende de su precio. Alevosamente los hacendados acusaron a Carrillo Puerto y a su "runfla de socialistas" de la crisis que se avecinaba. En este ambiente, el líder motuleño gana las elecciones de gobernador en 1922.

El ascenso de Carrillo Puerto al poder da fin a una época de inversiones de tierras al convertirse en el abanderado de la causa agrarista. Durante su primer año de gobierno repartió 208,972

hectáreas entre 10,727 campesinos y al año siguiente, "hasta diciembre en que fue obligado a salir de Mérida, ascendía el reparto a 665,835 hectáreas, beneficiando a 34,796 campesinos" (Ibid.: 10).

La mayoría de estas dotaciones quedó simplemente en papel; de haber contado con mayor apoyo Carrillo Puerto habría iniciado una reforma agraria radical. Este hubiera cambiado profundamente la estructura de la industria henequenera pues

Carrillo Puerto tenía la idea de que el henequén era una 'cadena de eslabón de la esclavitud del indio'; por esa razón era preciso acabar con este agave (González Navarro, op. cit.: 248).

La oligarquía yucateca aprovechó el golpe Delahuertista para derrocar a Carrillo Puerto; con este fin la Unión de Productores de Henequén, integrada por los hacendados, financió una rebelión que terminó con el asesinato del gobernador el 2° de enero de 1924.

Iban a pesar otros catorce años antes de que se cambiara definitivamente la estructura de la tenencia de la tierra en la zona henequenera.

## 2. REFORMA AGRARIA CARDENISTA

Con la muerte de Felipe Carrillo Puerto termina el periodo más álgido de la lucha agraria promovida desde el interior del estado. Quienes lo sucedieron en la gubernatura mantuvieron una

política agraria a tono con lo que sucedía a nivel nacional.

La situación del campesino yucateco no había cambiado sustancialmente pues su condición de trabajador rural no varió. En todo caso el hacendado resultó beneficiado una vez más pues, sin capital para explotar un plantel de henequén, el campesino tenía que recurrir a la venta de su fuerza trabajo para subsistir. Las haciendas eran la única fuente de trabajo en la entidad y había suficiente oferta de brazos para pagar jornales muy bajos. Al decir de un exhacendado entrevistado: "Las haciendas más prósperas antes de 1937 eran las que tenían pocos escasillados que mantener... si había mucho trabajo se contrataban peones, porque lo que sobraba entonces era gente sin trabajo y no había que mantenerlos, sólo pagarles su jornal..."

El general Lázaro Cárdenas asumió el compromiso de intentar beneficiar a los trabajadores henequeneros. Desde su campaña presidencial anunció que haría cumplir las promesas de la revolución:

...Se ha dicho que la dotación de tierras a los pueblos campesinos afectando las tierras en que se cultiva el henequén reducirá la producción, y yo aclaro que no estén en lo justo quienes esto sostengan, porque los ejidatarios organizados y atendidos con el crédito necesario, harán producir a las tierras tanto o más henequén como el que se obtiene hoy (Cárdenas, citado en Cardós Ruz, 1977: 251-252).

Su política agraria para Yucatán se definió en los siguientes

términos: afectar henequenerales, organizar a los ejidatarios en sociedades locales de crédito ejidal y proporcionarles crédito refaccionario y de avío a través de la banca agraria oficial de entonces.

En mayo de 1935 comenzó a operar el Banco Nacional de Crédito Agrícola "para proporcionar el capital necesario al fomento de los henequenerales que habían sido dotados, mientras se estudiaba la solución cabal de la reforma agraria... (Se organizaron inicialmente) 155 ejidos que comprendían 31,209 ejidatarios para recibir el crédito del Banco..." (Mesa Andraca, 1955: 292-293).

Para hacer fracasar cualquier iniciativa del Banco los hacendados negaron a los ejidatarios el uso de las plantas desfibradoras. En respuesta, la legislatura local dictó el 27 de mayo un decreto que autorizaba la ocupación de:

... los equipos industriales, bajo el sistema de maquila o arrendamiento de parte de los ejidatarios, fijando para cada caso las características de esa ocupación ... (éstos) solicitaron la ocupación de todos los equipos ... dando con ello motivo para que algunos de los propietarios aceptaran celebrar convenios económicos para hacer la desfibración o bien, en otros para que los mismos propietarios procedieran al desmantelamiento de los equipos amenazados de ocupación ... (Ibid.: 292).

Después de casi cien años de controlar la industria henequenera y prácticamente toda la economía del estado, iba a

ser difícil a los hacendados ceder el imperio que habían construido. Hicieron uso de múltiples recursos para impedir la reforma agraria, unos ilegales, otros por la vía del diálogo a través de la recién conformada Asociación Defensora de la Industria Henequenera.

Los hacendados sostenían que el problema agrario de Yucatán no era de tierras "ni podía serlo en un estado donde apenas está cultivado un 8 por ciento de su extensión total" (Asociación Defensora de la Industria Henequenera, 1936: 11). La Asociación no se oponía a que se repartieran las tierras pero no podía admitir que con ese pretexto se destruyera la unidad económica de las haciendas henequeneras "cuya existencia es necesaria para la economía yucateca" (Ibid.).

Ante lo inevitable de la reforma agraria, la Asociación diseñó su propio plan -que mantenía sus intereses prácticamente intactos- y lo propuso personalmente al presidente Cárdenas en enero de 1936. En síntesis consistía en:

Primero: Ceder gratuitamente a los ejidatarios en tierras inmediatas a los pueblos y propios para el cultivo del henequén, la superficie necesaria para dotar en propiedad individual a cada campesino con una parcela de ocho hectáreas ... Segundo: Darles, además en propiedad colectiva y siempre a título gratuito, ocho haciendas henequeneras completas, con sus correspondientes equipos industriales para la extracción, preparación y empaque de la fibra de henequén. Tercero: Proporcionarles, igualmente a título gratuito, el capital

necesario ... para la creación de nuevos centros de producción henequenera en las parcelas ejidales, mediante una cuota por kilo de henequén que pagarían todos los productores de Yucatán (Molina Font, 1941: 132, subrayado del autor).

Pero la decisión presidencial para resolver de raíz el problema agrario de la zona henequenera ya estaba tomada. Y para echarle a andar, Cárdenas se trasladó a Yucatán en agosto de 1937. El día 8 dirigió un discurso al pueblo en el cual anunció el contenido del acuerdo que resolvía el problema en torno a la tenencia de la tierra y la organización de los ejidos.

En síntesis anunció que:

1. Se procederá a tramitar y resolver los expedientes de restitución, dotación y ampliación de ejidos en la zona henequenera;
2. Los peones o trabajadores de las haciendas serán considerados como beneficiarios:
3. Se respetará como pequeña propiedad la superficie sembrada de henequén que no exceda de 150 hectáreas, más la extensión sin henequén hasta completar la pequeña propiedad señalada en el Código Agrario;
4. La extensión de henequenerales que se entreguen a los núcleos de población será fijada de acuerdo al número de sujetos de derecho agrario y un coeficiente individual de 4 hectáreas por capacitado;
5. A fin de que los ejidos se constituyan en unidades agrícolas e industriales de producción permanente se procederá a la adquisición de equipos y maquinaria para el beneficio industrial del henequén, y serán propiedad común de todos los ejidatarios;
6. Los ejidos se organizarán en forma colectiva;
7. El gobierno federal de a través de la Secretaría correspondiente facilitará las cantidades necesarias para que el Banco Nacional de Crédito Ejidal pueda conceder los créditos que los ejidatarios necesitan, y

para que el Banco Nacional de Crédito Agrícola opere con pequeños propietarios que así lo soliciten; 8. El gobierno del estado y con participación del gobierno federal y de los productores establecerá los organismos para el fomento y desarrollo de la industria henequenera y para la venta de la producción... (cfr. Partido Nacional Revolucionario, 1937, subrayado DAW).

En agosto de 1937 dejó de operar en la zona henequenera el Banco Nacional de Crédito Agrícola y se abrió la gerencia regional del Banco Nacional de Crédito Ejidal.

Organizó 247 sociedades de crédito ejidal del 18 de agosto de 1937 al 15 de marzo de 1938, que contaban con ... 95,569 hectáreas sembradas de henequén, de las cuales cerca de ... 80,000 hectáreas estaban en explotación y las restantes en cultivo, cifras éstas que revelan el desequilibrio en que se encontraban los plantíos ejidales, pues la proporción adecuada requiere que la superficie en explotación sea el doble de la que esté en cultivo (Mesa Andraca, op. cit.: 294).

El Banco comenzó a operar con muchos factores en su contra: Una gran desproporción entre los ejidas, al corresponderles a los más, planteles en cultivo, y a los menos, planteles en plena producción. Esta situación ocasionó que los ejidatarios tuvieran únicamente dos o tres días de trabajo dentro de sus ejidos. Muchos ejidatarios quedaron con derechos a salvo al ser incluidos en el censo agrario tanto los peones acasillados como habitantes de los pueblos y las villas. Los exhacendados, ahora pequeños propietarios, aún tenían el control sobre las plantas

desfibradores, por lo que había que pagarles por lo maquilo de la pence ejidal, pues ni entonces se concretó la ocupación o expropiación de la maquinaria. Así las cosas, a partir de los primeros meses de su gestión, comenzaron las pérdidas del Banco por créditos no recuperados.

El Banco no podía proporcionar trabajo diario a los 45,195 sujetos de derecho agrario; por otro lado el ingreso que les otorgaba, llamado entonces anticipo, no alcanzaba para cubrir el gasto mínimo de subsistencia.

Una vez más la situación se volvió crítica. La producción estaba al borde del colapso tanto por los problemas internos como por el prolongado descenso del precio de la fibra en el mercado externo. La oligarquía culpaba al presidente Cárdenas de la inminente destrucción de la industria henequenera al haber decretado la reforma agraria, y al gerente del Banco por ser el causante de la desastrosa organización ejidal.

La intervención del gobierno federal en la economía del estado a través del Banco sirvió a la burguesía local como argumento para intentar recuperar el control de la industria. Las pugnas entre el gobernador y los funcionarios del Banco alimentaban el regionalismo yucateco que contribuyó a promover la necesidad de la reorganización del ejido henequenero.

El gobierno del estado, con el respaldo de la oligarquía

henequenera elaboró un plan de trabajo que presentó al presidente de la república y:

Convencieron al general Cárdenas de que convenía eliminar de Yucatán al Banco Ejidal, Además, como el gobierno federal, ya para 1939, no estaba capacitado para atender las demandas de dinero que exigía la organización de la explotación del henequén y la de los ejidatarios ... se decidió constituir Henequeneros de Yucatán y entregarle todas las tareas (desde la producción del agave hasta la venta de la fibra) ... y por la forma en que fueron hechas las dotaciones, no se encontró mejor solución que constituir el Gran Ejido, con todos los terrenos restituidos y dotados a los campesinos (Ibid.: 295).

### 3. EL GRAN EJIDO COLECTIVO

Henequeneros de Yucatán, con el gobernador de la entidad al frente, sería a partir de ese momento la institución encargada de administrar la explotación y comercialización del henequén. Se integraría por los exhacendados, ejidatarios y parcelarios; es decir, por todos los productores.

Pero los ejidatarios serían organizados en un sólo gran ejido colectivo. Este se formó a partir de la fusión de todos los ejidos en uno. De esta manera los ejidatarios pasaron del control del Banco Ejidal al del Departamento Agrícola de Henequeneros de Yucatán.

El argumento utilizado para justificar la creación del gran

ejido respondió al interés de intentar arreglar los desajustes provocados, según Henequeneros, por un reparto agrario apresurado, en el cual algunos ejidatarios fueron más afortunados que otros en la dotación de planteles.

De los 272 ejidos en los nueve territorios en que Henequeneros dividió la zona, dos tenían henequén sólo en cultivo; 53 en producción; 197 requerían cuantiosa refacción para corregir el desequilibrio; únicamente 10 contaban con la extensión adecuada de henequén en sus diversas fases (cfr. Ibid.).

El desequilibrio se reflejaba principalmente en el renglón del trabajo del ejidatario, y por lo tanto en su remuneración. Bajo la organización anterior, algunos ejidos podían proporcionar a sus socios uno o dos días de chapao a la semana; y con tan pocos planteles en producción casi no había actividad en el corte de pencas:

La existencia de los ejidos pobres y los ejidos ricos ...; de grupos de ejidatarios con henequeneros en exceso a sus posibilidades de trabajo y otros sin lo suficiente para vivir; la necesidad imprescindible de atender las labores en unidades de cultivo adecuadas a la fuerza de trabajo ... y, por último, la necesidad de dirigir y vigilar las actividades de los ejidatarios ...; todo eso impuso la explotación llamada colectiva del gran ejido henequenero de Yucatán. La organización colectiva permitiría, por compensaciones recíprocas ... que se remediaren las deficiencias técnicas ... Así se cubrirían los faltantes de unos con los excedentes de los otros y el resultado sería la organización proporcional entre la

extensión total del cultivo con la superficie en explotación (Ibid.).

Sin embargo, el proyecto de Henequeneros adolecía de una grave contradicción: Reunía dentro de un mismo grupo de productores, como miembros de una "armoniosa familia", a los exhacendados, propietarios de desfibradores, ejidatarios, parcelarios y autoridades "a quienes animaban preocupaciones, ideales, intereses y concepciones sociales distintas" (Rodríguez, 1966: 276).

La fase agrícola del henequén se dividió, desde entonces hasta hoy, de hecho entre quienes controlaban el proceso agrícola: los pequeños propietarios y parcelarios; y los que trabajaban para un patrón que no asumía su papel como tal: la mayoría ejidal, los ejidatarios del gran ejido colectivo de Henequeneros.

Interesa describir el funcionamiento del gran ejido colectivo porque fue el antecedente inmediato de la organización ejidal actual. De ésta habrían de irse desprendiendo los parcelarios ejidales, como reacción, en parte, a la organización colectiva impuesta desde arriba y cargada de desaciertos administrativos.

Para implementar los trabajos del gran ejido colectivo, Henequeneros organizó, a nivel de pueblos y villas, cuadrillas de corte y chapeo. Los ejidatarios eran controlados por "checadores" quienes vigilaban el cumplimiento de las disposiciones de Henequeneros a nivel local. Los trabajos se

organizaron en torno a las plantas desfibradoras, de tal modo que los ejidatarios realizaban las tareas en la zona de abastecimiento de la unidad industrial:

(Henequeneros) manejó a los ejidatarios como trabajadores de una gran empresa (de facto como peones). Al abrir nuevas tierras el cultivo tuvo en cuenta la cercanía de las desfibradoras... y no las necesidades de los ejidos (Ibid.: 278, subrayado DAW).

De una u otra manera la fase agrícola del cultivo del henequén quedó prácticamente bajo responsabilidad del trabajo de los ejidatarios, porque si no estaban laboreando en los planteles ejidales lo hacían como peones en la pequeña propiedad o con los parcelarios.

El ejido, aun bajo el sistema del gran ejido colectivo, no proporcionaba trabajo suficiente para obtener un ingreso que permitiera sobrevivir, y por tanto, la necesidad de vender fuerza de trabajo se convertía en un recurso obligatorio para el ejidatario.

Sin que hubiera sido la intención, por la manera en que se implementó y las circunstancias que lo rodearon, la reforma agraria contribuyó para distorsionar las relaciones de trabajo en la zona henequenera. Primero, la sobreoferta de jornaleros deprimió los salarios en las pequeñas propiedades. Más tarde, en detrimento de la organización ejidal, los ex hacendados y

parceleros aumentaron unos cuantos pesos a las tarifas establecidas por las distintas administraciones del ejido colectivo. Quizá no se trataba de antagonizar abiertamente con el ejido, pero esta diferencia influyó -y todavía ahora- en la disposición para el trabajo en el colectivo.

Por si esto fuera poco, para limitar los alcances de la reforma agraria, el beneficio del henequén continuaba en manos de los exhacendados, dueños de las plantas desfibradoras. Esto, a pesar de los numerosos intentos por expropiar o luego adquirir la maquinaria.

Entre 1937 y 1941 se sucedieron diversas leyes que alternadamente ordenaban su ocupación, expropiación y finalmente su devolución. Mientras tanto, los particulares continuaron prestando los servicios de sus plantas al gran ejido colectivo a través de lucrativos contratos de mequila, cuyos gastos sufragaba Henequeneros.

En 1941 el gobierno del estado dictó un acuerdo en el cual se ordenaba la devolución de las plantas desfibradoras a sus dueños originales. Al resolverse la situación de esta manera se evitó cumplir un compromiso trascendental de la reforma agraria:

... la compra de las plantas desfibradoras para elaborar el henequén ejidal. En vez de esto se creó, dentro del gran ejido, una evidente contradicción: la de los intereses de los hacendados, no sólo propietarios de planteles de henequén en gran extensión, sino

de trenes de rospe, el único medio de aprovechar las pencas de henequén para vender la fibra en los mercados (Mesa Andraca, op. cit.: 296, subrayado DAW).

Henequeneros de Yucatán, una asociación abiertamente controlada y dirigida por los miembros de la oligarquía henequenera, elaboró un contrato con los dueños de las plantas desfibradoras -ellos mismos- para maquilar el henequén ejidal. En este contrato se establecieron las obligaciones de cada uno de los grupos, desde la siembra hasta la entrega final de la fibra a Henequeneros para su comercialización.

... Los ejidatarios ejecutarían las labores de siembra, cultivo, atención agrícola de los plantales y corte de pencas ... A los propietarios de las desfibradoras correspondían las labores de arrastre, desfibración, desecación, empaque de la fibra y entrega de las pencas debidamente clasificadas ... Los trabajos antes referidos se pagarían con base del 52% para la parte industrial y el 48% para la parte agrícola, sobre el precio de la fibra aportada (Ibid., subrayado DAW).

Se trataba a todas luces de un contrato desventajoso para los ejidatarios quienes realizaban todo el trabajo; el propietario de la desfibradora únicamente ponía a disposición su tren de rospe. El ejidatario resultó entonces el peón agrícola del patrón industrial, éste sin responsabilidad alguna en la producción de la materia prima por transformar. Se concretó así el divorcio en un ciclo originalmente integrado de un cultivo agroindustrial por excelencia.

Unos años más tarde Henequeneros redujo, por propia iniciativa, la proporción pagada a los maquiladores. Sin embargo, la fijación y distribución del precio de la fibra producida determinó que las de por sí enormes diferencias en ingresos de quienes concurrían a la producción del agave y fibra se dispararan. Mientras el ejidatario continuaba ganando un "anticipo" fijo, según los trabajos en los planteles, el maquilador obtenía ganancias crecientes no sólo por la utilización de su maquinaria sino también por el libre aprovechamiento de los subproductos de la desfibración de la penca ejidal, la propia y la de los parcelarios (cfr. Mesa Andraca, op. cit.).

La administración de Henequeneros de Yucatán duró 16 años, desde 1939 hasta 1955. La situación fue esencialmente la misma durante todo este periodo, quizá con ligeras variantes resultado de factores externos pero que no trajeron mejoras en las condiciones de los ejidatarios que, por los "anticipos" que les pagaban, no alcanzaban siquiera el salario mínimo rural de un día con el trabajo de una semana.

Las variantes más importantes fueron: una situación favorable para la fibra del henequén mexicano durante la segunda guerra mundial y la guerra de Corea, con las crisis posteriores al derrumbarse el precio y la demanda al término de éstas. La

posibilidad de recuperar la industrialización de la fibra, es decir, la reapertura de la cordelería en Yucatán. Por último, el recrudecimiento de la corrupción en toda la estructura de Henequeneros, incluyendo a funcionarios mayores.

El 9 de febrero de 1955 de la Secretaría de la Presidencia salió la orden de reestructurar el ejido henequenero. Esto trajo consigo la disolución de Henequeneros de Yucatán y del gran ejido colectivo, y la intervención del gobierno federal a través del Banco Nacional de Crédito Ejidal. Esto puso fin al experimento del gobierno local por controlar la industria, y dio comienzo a una nueva época del federalismo en la zona henequenera. Y el Estado nacional se haría sentir nuevamente con toda su fuerza como elemento determinante en la organización de la estructura agroindustrial del henequén. Asimismo, consolidó el ascenso de una nueva burguesía relacionada, ya no con el poder oligopólico de la "casta divina", sino con las instituciones emanadas de la acción del gobierno y del Estado nacional.

#### 4. LA ORGANIZACION EJIDAL COLECTIVA ACTUAL

Una descripción general de la organización ejidal colectiva y de algunas instancias institucionales que participan conjuntamente en su funcionamiento es el marco de referencia del surgimiento y existencia de los parcelarios ejidales henequeneros. Desde esta perspectiva se procederá a referir lo

que no son los parcelarios para de ahí ir extrayendo elementos que sí los definen; elementos que serán retomados más adelante, una vez expuesto el contexto del ejido colectivo actual.

Al disolverse el gran ejido colectivo, los ejidatarios quedan nuevamente bajo la tutela del Banco Nacional de Crédito Ejidal y se vuelven a constituir las sociedades locales de crédito ejidal. Con esto no sólo se delimita el carácter individual de los ejidos como unidades de producción independientes, sino también se logra controlar a un enorme grupo social -subempleado, mal remunerado, descontento y potencialmente explosivo- al dividirlos y colocarlos bajo el dominio de la institución oficial de crédito.

La organización dentro de las sociedades fue esencialmente la misma que predominó durante el gran ejido colectivo. Sólo que aumentó la burocratización de los trabajos y se multiplicaron los errores técnicos y administrativos.

De hecho, entre 1955 y el presente, la situación es similar a pesar de los decididos esfuerzos por parte de los sucesivos ejecutivos federal y estatal de "diversificar..."; "reestructurar y depurar..."; "reordenar y desarrollar..." el ejido henequenero. Ciertamente, a través de las múltiples gestiones ha habido cambios y algunas mejoras en las condiciones sociales y en la organización de los trabajos. Pero el ejidatario continúa hundido en la miseria, objeto de la política y del mercado, pero

sobre todo al margen de cualquier decisión sobre su trabajo, su cultivo y su tierra.

El ejidatario no es ni socio, ni sujeto de crédito del Banco, ni campesino como sostiene el discurso político; es un trabajador asalariado que cumple órdenes de acuerdo a un plan diseñado por el inspector de campo a partir de un "inventario henequenal".

Formalmente los ejidos constituyen unidades productivas autónomas que reciben crédito del Banco, al cual, en garantía, le entregan su producción pero en realidad el Banco ha sustituido a los ejidatarios en la gestión de su proceso productivo; es decir, es el Banco el que planifica, supervisa, administra y comercializa, reduciendo al ejidatario a la calidad de asalariado que semanalmente recibe un 'adelanto crediticio' por trabajar en el ejido determinado tiempo a la semana (Rubio y Villanueva, 1980: 72).

Los ejidatarios henequeneros constituyen un grupo social que conforma la base de una estructura piramidal en donde rigen jerarquías impuestas por el Banco. Se trata de una integración vertical total en la cual el Banco, aunque rehúse reconocerlo, cumple las funciones de empresa que controle no sólo el financiamiento sino también la organización de la producción.

"El Banco", esa entidad abstracta que los ejidatarios equiparan al patrón, ha pasado por varios nombres, aunque operativamente su función haya sido siempre la misma. Primero, a partir de 1955 se trató del Banco Nacional de Crédito Ejidal. En 1961 éste se cambió por el Banco Agrario de Yucatán que fue

sustituido en 1975 por el Banco Nacional de Crédito Rural, con su sucursal, el Banco de Crédito Rural Peninsular, S.A.

Justamente estas transiciones, más algunos cambios en la ley de crédito, permitieron que al interior de los ejidos se fueran desmembrando las sociedades para formar nuevos grupos u otro tipo de asociaciones, creándose así más cargos administrativos dentro de la relación jerárquica con el Banco. Ahora hay grupos económicos, grupos solidarios, sociedades de solidaridad social y las propias sociedades locales de crédito ejidal.

Al interior de la sociedad o grupo existe también una estructura vertical en la cual se definen cargos que tienen que ver con la supervisión de los trabajos y la administración de los créditos. Son los checadores, escribientes, tesoreros que reciben órdenes del representante del grupo o del socio delegado, según sea el caso. Todos estos son cargos muy codiciados pues implican un ingreso adicional y en ocasiones los exenta de realizar las tareas en el campo. Así la pirámide de jerarquías entre el ejido y el Banco se va reduciendo sólo para crear diferencias al interior y convertirse en un medio para obtener prebendas y poder político y económico.

El representante del grupo o el socio delegado es el intermediario entre los ejidatarios, o sea los verdaderos trabajadores, y el Banco. Se encarga de recibir la ministración

semanal y repartirla entre los "socios". Asimismo, revisa el cumplimiento de las tareas que han sido ordenadas por él y por el inspector de campo del Banco.

En toda la zona henequenera hay sucursales del Banco, cuya cabecera esté en Mérida. Para operacionalizar los trabajos del ejido cuenta con una gran cantidad de inspectores de campo que dependen de cada sucursal en donde hay un jefe de zona. Este a su vez cumple con las disposiciones del gerente general del Banco.

Esta es, en síntesis, la estructura social que controle al ejido henequenero. Y con razón los ejidatarios están descontentos; ellos reciben semanalmente una ministración de acuerdo a los trabajos realizados; los empleados del Banco tienen sueldos mensuales fijos. "Nos dicen que somos jefes; que los del Banco son nuestros empleados, y ahí ves al inspector con su flamante camioneta, y nosotros, que somos sus jefes, tenemos que caminar al plantel", comentaba un ejidatario entrevistado.

Cada grupo o sociedad cuenta con una extensión de tierra bien delimitada, y dentro de ésta hay distintos planteles en las diversas fases del ciclo productivo del henequén. La distribución interna del trabajo varía en cada grupo o sociedad. Hay algunos que dividen a los ejidatarios entre solo chapeadores y cortadores. En otros se especifican "aldenas" (hileras de matas de henequén por mecate lineal) y cada ejidatario se encarga

de atender las tareas correspondientes como si se tratara de una parcelación individual.

Ni la Secretaría de la Reforma Agraria, ni el Banco reconocen divisiones internas en cuanto al trabajo o a las aldeas. La Secretaría de la Reforma Agraria se concreta a tratar asuntos relacionados con los límites entre un ejido y otro. El Banco a administrar los "créditos" de acuerdo a las condiciones de los planteles y los trabajos que habrán de realizarse, en ocasiones sin siquiera tomar en cuenta el número de personas que efectivamente realizan las tareas. Para ambas instituciones el ejido henequenero es colectivo; lo que cuenta para la SRA es el plano del ejido, los derechos agrarios y las elecciones de autoridades ejidales; para el Banco, la producción que entreguen los ejidatarios para cuantificar pérdidas o recuperaciones en los créditos.

Aparte de estas dos instituciones federales hay que agregar otra de gran trascendencia: la Confederación Nacional Campesina a través de la Liga de Comunidades Agrarias y Sindicatos Campesinos del Estado de Yucatán. La Liga es el instrumento de control político más importante con que cuenta tanto el gobierno federal como el estatal dentro de la zona henequenera. Su papel de intermediario es fundamental para mantener en paz y orden la zona, y a la vez permitir al Estado llevar a cabo sus políticas y reestructuraciones, evitando que los ejidatarios se conviertan en

una fuerza de presión que atente contra la estructura dominante.

Debe señalarse que, aunque actualmente la Liga marcha al parejo de las instituciones, en algunos momentos no ha sido así. Los ejidatarios henequeneros tienen profundas razones para exigir mejores, u otras, condiciones de trabajo y remuneración. Sus demandas han sido aprovechadas por líderes -como un claro trampolín político- que se han enfrentado, como abanderados de la causa del ejidatario henequenero, a las instituciones y funcionarios y han logrado ligeros cambios y mejorías, desde luego sin salirse del orden establecido\*.

En la actualidad, y sobre todo a partir de la "depuración" de 1978, el papel de la Liga se concreta a fungir como organismo gestor, mediador y conciliador entre los ejidatarios y las instituciones.

Esta función es más palpable en aquellos casos donde el Estado desempeña una función empresarial y el ejidatario el papel de

---

\* El ejemplo más claro es el de Víctor Cervera Pacheco, que en 1967 al frente de unos cinco mil ejidatarios tomó por asalto la Casa del Pueblo en Mérida. Luego, ya como secretario de la Liga, en 1970, ante Luis Echaverría, entonces candidato a la presidencia, solicitó la remoción de algunos funcionarios, denunció la corrupción en algunas instituciones relacionadas con el ejido, demandó prestaciones sociales y otras concesiones. A partir de estas quejas se presentaron algunos cambios en la zona henequenera y la carrera política de Cervera Pacheco continuó en ascenso, hasta llevarlo a la secretaría general de la CNC y posteriormente al gobierno del estado entre 1984 y 1988. Actualmente es Secretario de la Reforma Agraria.

aseleriado; como de hecho sucede en la relación que se establece entre el Banco de Crédito Rural Peninsular, S.A. y el ejidatario henequenero. En este caso las funciones de la Liga se concretizan en la negociación de aumento de créditos, de aguinaldos, de asistencia médica y en la intermediación en problemas de carácter laboral (Lezama, 1980: 64).

Desde luego, los líderes naturales de las comunidades son identificados y cooptados por la Liga y sus demandas canalizadas a través de ella. Se les apoya en las elecciones para que lleguen a ocupar cargos administrativos y políticos. De esta manera, o el presidente del comisariado ejidal, o el socio delegado, representante de grupo, o presidente o comisario municipal, generalmente es un recluta de la Liga y por lo tanto del Partido Revolucionario Institucional.

La Liga, como sucede en el resto del país, es un instrumento para el control político de los ejidatarios. Su éxito estriba en identificar los problemas y canalizar su posible solución de acuerdo a los intereses de las instituciones. Y si ha logrado victorias en la mesa de negociación es porque hay presión latente que estallaría en cualquier momento, y se requiere ofrecer a los henequeneros una respuesta expedita antes de que recurran a la violencia como ha sucedido en otras ocasiones. Para evitar que se repita el asesinato -por apedreamiento- de un inspector de campo (Izamal, 1972), o las marchas sobre la ciudad de Mérida, o la toma de la sucursal y la intimidación del jefe de zona del

Banco (Motul, Tixkokob, 1978), o la separación de algunos grupos del control del Banco y la negativa de pagar su deuda (los "autónomos" de 1955 y 1978), la Liga tiene que ofrecer algo a cambio.

Una victoria de la Liga, entonces presidida por el exgobernador Francisco Luna Kan, fue haber logrado la implantación del servicio de seguro social a todos los ejidatarios henequeneros. Es un derecho al que no siempre recurren, pero sí una alternativa posible, suficiente para no querer perderla. El Instituto Mexicano del Seguro Social comenzó a operar en toda la zona en 1972. Las despensas de fin de año, el aguinaldo y el pago de la semana extra ya habían sido obtenidos un par de años antes.

Ninguna de estas "prestaciones" es gratuita. El pago del IMSS, las tarifas semanales para viudas y jubilados, así como los sueldos de quienes ocupan puestos administrativos son cargados a la cuenta anual del grupo o sociedad.

En teoría la cuenta es resultado de un cálculo anual por parte del Banco. Del inventario henequenal y la nómina surge el plan de operaciones para cada grupo o sociedad. En él son considerados los socios adscritos, las condiciones de los planteles, los trabajos que tendrán que realizarse para fomentar, sembrar, chapear, cortar pencas o varejones; en fin, todas las

labores de cultivo de los planteles en sus distintas fases de producción agrícola. Cada tarea tiene una tarifa fija y, de lo que se realizará a la semana, resulta el crédito o la ministración semanal que se resta del monto anual calculado previamente en el plan de operaciones

Para el Banco es un crédito a cuenta de cosecha, porque ya ha calculado el rendimiento de la fibra por millar de pencas cortadas, sumando desde luego otras líneas de crédito como desfibración, empaçado, transporte, etcétera. También hay un "sobrecrédito" que se paga al grupo o sociedad de acuerdo a la calidad de la fibra producida o si rebasa la producción que el Banco había anticipado.

Otro tipo de asociaciones promovidas por el Banco son las sociedades desfibradoras ejidales. A partir de 1976 el Banco transfirió formalmente a varios grupos y sociedades integrados voluntariamente el manejo de alrededor de 42 plantas desfibradoras. Estas fueron adquiridas a los exhacendados; se trata de maquinaria e instalaciones con antigüedad de entre cuarenta y cien años, y cuyos anteriores dueños vendieron al Banco a precios muy por encima de su valor (cfr. Villanueva, 1985).

Las sociedades y grupos de ejidatarios que pertenecen a la sociedad desfibradora llevan su peca a maquilar a su planta. Los mismos socios, e incluso menores de edad, son los obreros en los

plantas. La forma de pago por su trabajo semeja a la de los grupos y sociedades: el Banco ha señalado tarifas por tareas de acuerdo a lo realizado en la semana. Las sociedades desfibradores ejidales van descontando de su producción agrícola el pago del crédito por la compra de la maquinaria. También reciben ingresos por la maquila de otras pencas que no son de los socios desfibradores\*.

En teoría esta transferencia de las desfibradoras a los ejidatarios cumple con el precepto cardenista de hacer del ejido henequenero una unidad agroindustrial. Pero la relación vertical con el Banco y el sistema de crédito sólo agrega a la relación asalariada un rubro más en la explotación del ejidatario; el Banco queda exento de cubrir el pago del salario mínimo y demás prestaciones que por ley corresponden al obrero de la desfibradora:

Es evidente que no todos los grupos ni sociedades cuentan con la debida proporción de plantales en cultivo o en producción. De ahí resultan las diferencias tan grandes en los ingresos y el subempleo de los ejidatarios del colectivo. También es evidente que bajo esta organización no hay trabajo suficiente para todos los ejidatarios, y sólo laboran dos o tres días a la semana. Aun

-----  
\* Sin embargo, en estas plantas no se beneficia el total de la penca ejidal; la restante -aproximadamente el 64% de la producción ejidal- se maquila en las desfibradoras privadas (Ibid.: 104).

así, al interior de algunos grupos o sociedades se dividen el trabajo para poder ofrecer empleo e ingreso a otros que no están en nómina ni tienen derechos agrarios, generalmente hijos de ejidatarios. Llámese solidaridad o compañerismo pero a lo que en realidad equivale este mecanismo es a repartir miseria entre más trabajadores.

Para el ejidatario es muy claro que el Banco es su patrón, y cuando demanda que le aumenten el crédito, lo que está pidiendo es que le paguen más por su trabajo; esto es, un aumento de salario. En otras esferas se sostiene que el propio ejidatario henequenero es culpable del deterioro de la producción, de trabajos mal realizados y la baja en el rendimiento por millar de pencas. Es una acusación hecha a la ligera sin tomar en cuenta la verdadera explotación del trabajador henequenero,

... pues en la medida en que el ejidatario se da cuenta de que la cantidad y la calidad de su producción no determine su ingreso semanal, deja de interesarse por el cuidado de los planteles y se preocupa únicamente por aumentar sus ingresos semanales (Rubio y Villanueva, op. cit.: 72).

El ejidatario henequenero es un asalariado en sus propias tierras; en ellas trabaja para un patrón que le paga mal. La producción de henequén le es totalmente ajena, no tiene autogestión e ignora los resultados de su trabajo, salvo cuando recibe el crédito y el sobrecrédito. Además ve cómo otros se enriquecen a su costa. Por eso no es de extrañar que la

corrupción haya llegado a los niveles del ejido mismo.

Desde la reforma agraria de 1937 pareciera que la corrupción fuera un fenómeno inherente al ejido henequenero. Ciertamente era evitable, pero funcionarios deshonestos propagaron el mal hasta hacerlo accesible a todo aquel que pudiera meter la mano en la administración del ejido.

Las más de las veces los malos manejos se dan a ese nivel: entre representantes y socios delegados e inspectores; entre inspectores y jefes de zona; entre funcionarios menores y el alto mando. En ocasiones la ganancia incluye a los ejidatarios. Pero la corrupción también tiene matices. En alguna ocasión se habló de la corrupción para sobrevivir y de la corrupción para enriquecerse a partir del ejido henequenero (cfr. Garibay, 1983). Aunque siempre se trate de un ilícito, la corrupción para sobrevivir es un mecanismo tácito de protesta, como el descuido de los planteles o los incendios no controlados, como una forma de darle la vuelta a la estructura que explota sistemáticamente al ejidatario/peón henequenero.

Los medios más generalizados para obtener dinero extra son fundamentalmente dos: inflar las nóminas y, reportar y cobrar por trabajos no realizados. En ambos casos es evidente que hay complicidad entre autoridades y funcionarios menores. Los "fantasmas" de las nóminas -nombres de ejidatarios muertos o no

natos, o de hijos menores de edad- han dado a ganar varios miles de pesos a quienes los ingresaron en las listas. También es cierto que en ocasiones los nombres fantasmas permiten el pago a trabajadores que, por múltiples razones, no son reconocidos por el Banco y que sí realizan las tareas, así es que no siempre se sustrae esa ministración para beneficio personal. Lo mismo llegó a suceder con el pago por trabajos no realizados; se reparte para complementar el bajísimo "crédito" semanal por tareas que sí se llevan a cabo.

Otro medio de obtener dinero ilegalmente es a través de la venta de penca ejidal. Este es un arreglo interno en el grupo o sociedad y generalmente no implica a funcionarios menores, ya que el dinero no proviene del Banrural. La penca ejidal sólo debe ser entregada para su desfibración a las maquiladoras del Banco. El ilícito consiste en sustraer algunos millares de pencas y venderlos a particulares o directamente a las plantas desfibradoras de Cordemex, valiéndose del nombre de un parcelario. La ganancia se reparte equitativamente entre quienes participan en la transacción.

Cuando el resultado de la corrupción sirve para acompletar el gasto de la familia, ya que la ministración "no da; no da para nada", se trata de un medio para sobrevivir. En cambio, si le sirve al socio delegado para levantar otro cuarto de mampostería en su casa o pagar una letra de su camioneta, entonces es un robo

abierto que los propios ejidatarios condenan. O en ocasiones envidian; un ejidatario entrevistado deseaba llegar a representante de grupo porque "yo veo que cuando entran no tienen nada, viven en su casa de paja, y al poco rato ya tienen su buena casa, con televisión ..."

La depuración y reestructuración de 1978 intentó poner fin a todas las irregularidades en la zona henequenera. La necesidad de tomar medidas drásticas en torno al henequén fue propiciada no sólo por la desorganización interna, sino también por factores coyunturales de la crisis económica del país y los precios de las fibras duras en el mercado mundial.

Si bien es claro que los ejidatarios henequeneros sobreviven con ingresos bajísimos, asimismo debe quedar claro que el Banco también opera con pérdidas. El ejido henequenero drena a la federación miles de millones de pesos irrecuperables, simplemente porque los costos de producción son más altos que el precio de venta de la fibra a Cordemex. Cordemex compra la fibra más cara del mundo pero vende los productos manufacturados a precios fijados por la Comisión de Fibras Duras de la FAO, que obedece a la demanda de los países compradores.

El costo por mantener la paz social en el campo henequenero es muy alto para la federación con pérdidas millonarias a través del Banco de Crédito Rural Peninsular y de Cordemex. En un mercado muy competitivo; ante el desplazamiento continuo del hilo natural

de fibras duras por el de fabricación sintética, ambas instituciones tienen muy pocas posibilidades de operar con números negros. Y un elemento que agrava la situación es que tanto el Banco como Cordemex operan con financiamiento proveniente de préstamos internacionales. Después del colapso financiero de septiembre de 1976, las cosas tenían que cambiar para el país en general, y en el caso concreto, la política económica para la zona henequenera también tenía que resentir las presiones.

La reestructuración de la actividad henequenera fue ordenada personalmente por el entonces presidente José López Portillo en su gira por Yucatán en noviembre de 1977. Se planteó a partir de los siguientes puntos:

- diferenciación entre lo que es subsidio y lo que es crédito; y entre éste y el salario;
- mejor aprovechamiento de los recursos;
- diversificación de actividades.

El programa de reestructuración implicaba la creación de un fideicomiso que manejaría los recursos e integraría a todas las instituciones involucradas en el ejido, así como a los productores; cambios en la forma de la operación de los créditos; actualización del padrón de usuarios, o sea una depuración de las nóminas del Banco; cambios en la organización del trabajo y en su pago, esto es, "trabajo hecho, trabajo pagado"; creación de

nuevas fuentes de trabajo, o sea la puesta en marcha de un programa de diversificación agropecuaria.

El Fideicomiso Henequenero comenzó a funcionar en enero de 1978. Sus funciones traerían un cambio significativo en la manera de operar del Banco:

a) Los nuevos préstamos para las actividades henequeneras serían cargados de la siguiente manera: en los préstamos refaccionarios, 30% como crédito y 70% como subsidio; y en los préstamos de avío, 70% como crédito y el 30% como subsidio; b) el pago en lugar de ser semanal se ajustaba al principio de 'trabajo hecho, trabajo pagado'; c) quedaban fuera de las nóminas henequeneras 30,256 ejidatarios que no aparecieron en las listas del Seguro Social. Así de un total de 81,843 ejidatarios en nómina quedaron 51,587 (Rubio y Villanueva, op. cit.: 81)\*.

De lo que se trataba con la reestructuración era "racionalizar en un sentido capitalista los recursos manejados por el Banco" (Ibid.: 78). Sin embargo, este objetivo sólo hace más obvia la contradicción del Banco que trata de manejarse como una institución financiera cuando en realidad funciona como empresa agrícola. Esto quedó aún más claro a partir de las medidas tomadas: optimizar los recursos, eliminar fuerza de trabajo y pagar a la restante sólo por el trabajo efectivamente realizado.

Las consecuencias más graves de este programa desde luego se

\* A partir de la movilización que provocó la depuración se rectificaron las listas y 5,672 ejidatarios fueron reintegrados, quedando la nómina con un total de 57,259 socios (cfr. Ibid.).

manifestaron en protestas acerca de la depuración. Veinte mil trabajadores -ejidatarios con o sin derechos agrarios- fueron eliminados de las nóminas, es decir, se les privaba de su miserable pero, para algunos, único ingreso. Cierto que entre esos "depurados" había efectivamente muchos "fantasmas" en las situaciones ya referidas; pero fundamentalmente se eliminó a hijos de ejidatarios sin derechos agrarios u otros que fueron denunciados por tener además otras fuentes de trabajo, necesario esto último por cierto si se toma en cuenta el ingreso recibido por laborar en el ejido\*.

Las protestas y movilizaciones no se hicieron esperar. Pero, el poder de la Liga y el gobierno estatal se hizo sentir con toda su fuerza y evitó una crisis social que habría evolucionado, no en marcha atrás del programa, sino en hechos de violencia.

Un efecto que interesa resaltar es un movimiento que surgió a raíz del programa de reestructuración: el de los "autónomos". Varias sociedades y grupos solidarios determinaron espontáneamente poner fin a su relación con el Banco como patrón. Aunque fue una minoría, impulsada a la autonomización por

\* Por chapeo el Banco pagaba en 1978, \$17.35 el mecate; por destronque \$34.70; y por corte \$24.50 el millar. El salario mínimo promedio en la zona era entonces de \$73.00 y según el Banco el ingreso anual por ejidatario era de \$7,769.00 en promedio (Banco de Crédito Rural Peninsular, 1984: s.n.p.). Estas son las tarifas pagadas actualmente: \$2,500 por chapeo; \$5,000 por destronque; y \$3,500 por corte de un millar de pencas (esta información, así como los demás datos actualizados fueron proporcionados por Iván Vallado).

diversas razones, se trata de un grupo de ejidatarios que quieren recuperar el control sobre la producción agrícola del henequén; es decir, un movimiento de corte campesino bajo una organización de trabajo autogestiva, similar a la tendencia del ejidatario del colectivo a acceder a una parcela individual; esto es, a hacerse parcelario ejidal para, por esta vía, optimizar la producción de henequén y obtener para sí, mediante su propio trabajo, mayores ingresos a través de un trabajo que en el ejido colectivo le sería anajenado por el Banco (esta tendencia será abordada con más detalle en el capítulo III).

El movimiento autonomista se define por la decisión de sus miembros de asumir el control sobre su producción buscando garantizar su subsistencia a través de la venta del producto sin depender del crédito/salario del Banco. En un principio no se trata de abandonar el cultivo del henequén e incluso se desearía seguir contando con financiamiento bancario, siempre y cuando ello no implique más compromiso que el pago del crédito otorgado... El movimiento autonomista difícilmente se hubiera desarrollado si no existiera en la zona henequenera un ejemplo vivo de alternativa campesina viable en este tipo de cultivo. En este sentido la presencia de los parcelarios que operan como pequeños productores independientes subsistiendo de la venta de su pence a Cordemex resultó el ejemplo a seguir, sobre todo porque muchos parcelarios son ejidatarios que han logrado el usufructo de una parcela ejidal que manejan por cuenta propia (Ibid.: 94-95, subreyado DAW).

Aunque la autonomización tuvo un alcance limitado a nivel de toda la zona henequenera, no dejó de ser un movimiento que

preocupó al Estado. Por su carácter espontáneo y el contenido de su demanda -intentar manejar su producción sin la intermediación de ninguna institución- se trataba de un grupo que luchaba por salirse de la esfera del control político y económico establecido. Por esta razón, tanto el gobierno del estado, como el Banco y la Liga desconocieron y amenazaron a los autónomos. Pero efectivamente la existencia de los parcelarios -y el antecedente de autonomización en 1955- y su conversión en tales, esto es, de asalariados a campesinos, contribuyó a su sobrevivencia.

Cierto que a partir de ese momento se exigió un registro más cuidadoso a los parcelarios con credenciales expedidas por la Dirección de Agricultura del estado. Asimismo, a los transportistas de henequén en rama se les exigió la presentación de "guías" en donde se asentara debidamente el nombre del parcelario y la procedencia y cantidad de penca para que el producto pudiera ser recibido en la planta desfibradora de Cordemex (la guía sirve también para tener un control de la producción del parcelario y para verificar si efectivamente procede del plantel a su nombre. Esta medida también intenta controlar la sustracción de penca ejidal).

La reestructuración tuvo efectos inmediatos sobre la organización ejidal, pero sus resultados no fueron positivos para los ejidatarios pues se intesificó su trabajo sin registrarse

mejoras importantes en sus ingresos. La depuración tampoco eliminó la corrupción puesto que no se modificó la estructura político administrativa en los grupos y sociedades, ni entre éstos y los funcionarios del Banco. Los programas de diversificación no sobrevivieron el entusiasmo que los originó, y por lo tanto hubo desplazamiento de mano de obra, pero no les fue ofrecida una alternativa de trabajo real.

El siguiente sexenio trajo consigo otro programa de reordenación en 1984. Pero la crisis de la economía nacional solamente agudiza la de la industria henequenera. La inflación y las devaluaciones agregan cifras monstruosas a las carteras vencidas de Cordemex, del Banco, del Fideicomiso Henequenero y de las sociedades y grupos de ejidatarios.

Por último, poco se puede hacer por una actividad agroindustrial fuertemente subsidiada que depende de un mercado internacional que tiende a la contracción y al desplazamiento de los productos de fibras naturales. Pareciera pues que el ejidatario henequenero no tiene más remedio que seguir siendo subsidiado para garantizar la paz social, y explotado -porque así lo establece la organización colectiva y la estructura vertical que lo sustenta- por una actividad agroindustrial dentro de una región, un país, que esté inmerso en un sistema determinado por las leyes de acumulación de capital, al cual concurre.

## 5. LA INDUSTRIA CORDELERA

Toda la actividad henequenera converge en la empresa paraestatal Cordemex, S.A. de C.V., el complejo industrial de fibras duras más grande del mundo. En sus modernas instalaciones tiene lugar la industrialización final de la fibra que compra al Banco (producción ejidal), a la Unión de Crédito Agrícola y Ganadero (producción de algunos pequeños propietarios) o que obtiene de sus propias plantas desfibradoras (que raspan pence de parcelarios y pequeños propietarios). Asimismo, concentra el 95% de la comercialización de productos manufacturados (hilos, jarcias, sacos, tapetes, etcétera) tanto en el mercado nacional como el externo.

De esta manera, a través de la enorme empresa agroindustrial el Estado tiene la infraestructura adecuada y la capacidad suficiente para beneficiar la fibra. A diferencia de los otros países productores de fibras naturales, México concurre al mercado internacional con productos terminados. Sin embargo, esta ventaja desaparece al tener que sujetarse a los precios fijados por la Comisión Intergubernamental de Fibras Duras de la FAO, dominada desde luego por los países compradores.

A pesar de la dependencia de países centrales por la vía del mercado, el hecho de que Cordemex exporte productos manufacturados es importante. Esto, porque durante la expansión

de la industria en la segunda mitad del siglo pasado el monopolio norteamericano impuso y dispuso la compra de sólo fibra de henequén para ser transformada en sus propias cordelerías. En la actualidad Estados Unidos continúa siendo el principal comprador del henequén mexicano, pero ahora adquiere la fibra ya procesada.

La industria cordelera resurgió en Yucatán durante la segunda guerra mundial en condiciones inmejorables de demanda. Se abrieron entonces nuevas cordelerías, muchas de ellas improvisadas, en donde se producían hilos de mala calidad, aprovechándose inescrupulosamente de la gran demanda.

Los cordeleros de entonces eran fundamentalmente ex hacendados que ya sabían que el auge es temporal en el mercado del henequén. Así, había que explotar la situación al máximo, lo cual hicieron no sólo produciendo hilos mal corchados, con tamo (polvo de fibra), pulpa y aceite para aumentar el peso y otras irregularidades, sino incluso vendiendo los hilos a precios inferiores que el de la fibra.

El gobierno del estado, por decreto ... con fecha 27 de septiembre de 1949, creó la institución de interés público denominada 'Productores de Artefactos de Henequén' con las siguientes finalidades: coordinar los intereses de los productores de fibra e industria cordelera con los de los manufactureros norteamericanos; llevar un control estricto de los artículos elaborados en las cordelerías locales para evitar su mala calidad, garantizando que se les proporcionen materias primas de clase superior; evitar competencias motivadas por la concurrencia

anárquica de los productores al mercado; evitar que la fibra salga del estado antes de cubrir las necesidades de la industria cordelera local. En esta asociación tenían representantes el gobierno federal y el de Yucatán (Vera Pren, 1983, (a): 32).

Se trataba de una asociación que protegería a los cordeleros "de sí mismos" pues los propios industriales solicitaron al gobierno del estado su creación (cfr. Rodríguez, op. cit. y Pasos Peniche, 1974). A pesar de su interés por optimizar, organizar y controlar la cordelería, los esfuerzos de la Asociación de Productores de Artefactos de Henequén fueron inútiles. Una nueva coyuntura, la guerra de Corea, hizo aflorar los vicios y la competencia entre los cordeleros con el consiguiente desorden e irregularidades en los precios y calidad.

En 1953 cuando volvió a descender la demanda internacional se hizo un nuevo intento por armonizar la industria y Cordeleros de México, S. de R.L. de I.P. y C.V. sustituyó a la anterior asociación pero sin cambios de fondo.

Cordeleros de México significó un paso hacia adelante en la normalización de la industria como parte de un sistema capitalista; pero no logró eliminar los vicios que minaban la producción y venta de los artefactos de henequén. La institución fijaba precios oficiales; pero los cordeleros subrepticamente vendían sus productos abajo de lo convenido ... (Rodríguez, op. cit.: 310).

La situación hizo crisis en 1961. Existían entonces 52 fábricas de hilos repartidas en la ciudad de Mérida. Los

representantes de Cordeleros intentaron hacer partícipe al gobierno federal y propusieron la creación de una empresa que agrupara a las fábricas para evitar que continuase la competencia ruinosa. En su propuesta Cordeleros invitaba al gobierno federal no a hacerse cargo de la cordelería, pero sí a avalar los créditos necesarios para modernizar y sanear la industria.

Los objetivos de los empresarios con tal proyecto eran evidentes: Se trataba de recapitalizar sus arruinadas empresas mediante créditos otorgados o avalados por el gobierno federal, asociarse en un organismo que contara con el apoyo político y económico del Estado, proteger sus capitales particulares de las periódicas crisis de esa industria y, como si fuera poco, mantener a través de la nueva empresa el control económico y político de la rama (Vera Pren, op. cit.: 38).

En un principio el gobierno federal, a cargo entonces de Adolfo López Mateos, no aceptó la propuesta. Pero posteriormente fue informado que Cordeleros había gestionado ante el Royal Bank de Canadá un crédito por 90 millones de pesos poniendo como garantía la hipoteca de las 52 cordelerías asociadas. López Mateos "se opuso a lo que significaría la hipoteca de esta importante y básica riqueza de Yucatán, y en respuesta... ordenó que el problema fuera sometido al estudio de las Secretarías de Hacienda, Agricultura e Industria y Comercio" (Rodríguez, op. cit.: 311-312). El resultado de este estudio fue la creación de Cordemex, S.A. de C.V. el 29 de diciembre de 1961, estableciéndose una sociedad entre los cordeleros y el gobierno

federal. Los industriales conservarían el manejo de la empresa integrada y el gobierno federal, con tres representantes dentro del Consejo de Administración, ofrecería el apoyo fundamentalmente económico para cubrir adeudos.

Cordemex fue una empresa privada entre 1961 y 1964. En estos años se registró otro periodo de bonanza para los productos de henequén en el mercado internacional. Nuevamente los cordeleros obtuvieron grandes ganancias. A pesar de esto, "los industriales henequeneros se manifestaron incapaces ... de actuar en forma colectiva" (Ibid.: 318).

En estas circunstancias, y ante la previsible baja en el mercado, los cordeleros consideraron oportuno el momento para deshacerse de la industria:

... entre abril y junio de 1964 los industriales cordeleros concertan la venta de Cordemex al gobierno federal, quien pagó por esta empresa 200 millones de pesos (\$189.461,761.54 según Rodríguez, Ibid.), 50 millones menos de lo pedido por los cordeleros, pero 61 millones arriba de lo avaluado por la Secretaría de Hacienda tres años antes. Si a lo anterior se añadieran los 98.5 millones de pesos que en utilidades se repartieron los empresarios cordeleros (pues el gobierno federal se abstuvo de hacer uso de su derecho de tanto entre 1961 y 1964) y la condonación de cerca de 20 millones de pesos que en impuestos Cordemex adeudaba a la Secretaría de Hacienda, tendríamos que tal operación 'legítimamente' dejó a la burguesía cordelera más de 300 millones de pesos, no contando los millones que se sustrajeron por vías no legales (Vera Pren, op. cit.: 42).

Muchos cordeleros estaban al borde de la quiebra, por lo que la venta no sólo significó su salvación sino además una jugosa ganancia. El gobierno federal adquirió una industria en ruinas con maquinaria e infraestructura en malas condiciones. Para echar a andar la industria cordelera el Estado tuvo que invertir millones de pesos para tenerla en capacidad de operar como empresa productiva.

Con la creación de la paraestatal, y al concentrar Cordemex la transformación final de la fibra y su comercialización, la industria henequenera quedó a partir de entonces determinada en su interior de manera definitiva por la intervención del Estado. No por esto se diluyen las contradicciones dentro de la producción e industrialización del henequén. Al contrario, se agudizan, agregándose un elemento más: las contradicciones entre las instituciones del propio Estado.

Aun cuando en la actualidad los organismos involucrados en la dirección y manejo de la industria henequenera se encuentran reunidos y representados dentro del Fideicomiso Henequenero, sigue siendo real la afirmación del decir popular de que en Yucatán mandan tres gobernadores a la vez, y no sin pugnas entre los intereses que representan. Uno es el director general de Cordemex; otro es el gerente general del Banco de Crédito Rural Peninsular; y finalmente el gobernador del estado con

su camarilla política interna\*.

La industria henequenera está manejada ya por una nueva élite de poder. De una u otra manera la antigua oligarquía hacendaria fue desplazada, y porque algunos no se aliaron al proceso revolucionario fueron siendo sustituidos por funcionarios ligados al gobierno federal y al estatal (cfr. Menéndez, 1983).

Al comenzar su gestión como empresa paraestatal Cordemex orientó su política administrativa a:

1. Reducción de costos.
2. Mejorar y estabilizar la calidad de los productos mexicanos de cordelería.
3. Introducir la producción de artículos que pudieran abrir nuevos mercados al henequén mexicano (Informe de FAO citado en Vera Pren, 1983 (b): 28).

El propósito fundamental de Cordemex fue intentar racionalizar la producción en términos de una empresa capitalista eficiente y moderna, sin descuidar el aspecto social de los sectores involucrados. Para alcanzar este objetivo las medidas más relevantes fueron fundamentalmente dos: la retabulación de los precios por calidades y, la reorganización de la planta industrial (cfr. Ibid.):

La primera medida consistió (en ampliar) los diferenciales entre las clases de mejor

---

\* El 10 de junio de 1987, de acuerdo a la política de desconcentración de empresas públicas, la administración de Cordemex fue transferida al gobierno del estado, con lo que desapareció el "tercer gobernador". Su estructura y funciones no han sido modificadas.

calidad y las de calidades inferiores ... Esta medida constituyó en realidad una forma de bajar el precio de la fibra en un momento en que éste comenzaba a caer en el mercado internacional, ... Como consecuencia (de la segunda medida) las fábricas más pequeñas fueron cerradas y la maquinaria de otras fue trasladada a unidades de mayor tamaño ... A finales de 1967 sólo estaban en funcionamiento 18 de las 40 inicialmente adquiridas (52 según Cardós Ruz y Rodríguez, op. cit.) por el gobierno federal (Ibid.: 29-31).

En el aspecto social Cordemex concedió aumentos salariales a los obreros de sus plantas, así como préstamos para adquirir viviendas en un fraccionamiento creado por la empresa paraestatal. Los parcelarios recibían una prima de \$0.30 pesos por kilo de fibra sobre las primeras 40 pacas entregadas al año. Y "hacia 1968 cobraba en sus desfibradoras \$7.00 por millar de hojas maquiladas, en tanto que las privadas cobraban entre \$12.00 y \$14.00 y el Banco Agrario entre \$14.00 y \$18.00" (Ibid.: 31-32).

Por último, en 1968 se inició la construcción del complejo industrial de Cordemex, el Salvador Alvarado. En la "ciudad Cordemex" quedarían integradas en una sola unidad de las fábricas de hilos, jarcias, tapetes, telas y sacos y productos especiales; asimismo la unidad habitacional para funcionarios, técnicos y trabajadores (cfr. Ibid.).

Ciertamente el hecho de que se hayan realizado tales inversiones se deriva de algunos años buenos para la empresa, que

además desde el principio contó con subsidio federal. Sin embargo, no hay datos fidedignos al respecto de sus utilidades. Y no está de más mencionarlo, las ganancias también alternaron con largos periodos de pérdidas durante los cuales el precio de la fibra de henequén se desplomó en el mercado internacional. Y desde 1975, las condiciones del mercado han sido muy desfavorables para la empresa paraestatal, al grado que el entonces director informó en mayo de 1978 que Cordemex perdía en promedio un millón de pesos diarios (cfr. Menéndez, op. cit.).

Dentro de las actividades desarrolladas por Cordemex conviene destacar una rama en la cual incursionó a partir de 1965: las plantas desfibradoras dentro de la zona henequenera de Yucatán, y posteriormente en Tamaulipas y Campeche. Al decir del Presidente de la Unión Regional de Parcelarios Productores de Henequén, Cordemex abrió las plantas desfibradoras para captar su producción y evitar que los parcelarios organizados compitieran con la empresa en la exportación de la fibra, así como para protegerlos de los abusos a que eran objeto en las desfibradoras particulares.

Evidentemente estas razones no fueron las únicas determinantes en la decisión de la empresa de instalar desfibradoras. Lo cierto es que efectivamente las plantas desfibradoras de Cordemex se abastecen formalmente sólo con pence producida por los parcelarios, así como de algunos pequeños propietarios. Se dice

formalmente pues, como ya se señaló, también ahí van a dar los pencas sustraídas ilegalmente del ejido.

Estas plantas, quince en la actualidad, cuentan con las instalaciones más modernas para el desfibrado, y en algunas para el secado de la fibra, y permiten el aprovechamiento integral de los subproductos de la penca. Su implantación en la zona obedece a su propósito de modernizar la industria siguiendo la racionalidad del capitalismo de Estado. Con este proceso se apuntala la integración vertical de la agricultura a la industria, y que la primera permite la acumulación de la segunda. Por lo mismo, la presencia de las desfibradoras de Cordemex acentúan una contradicción importante en la zona henequenera pues de una u otra forma entran en conflicto con los intereses de los otros dos sistemas establecidos para la desfibración.

Por un lado están las desfibradoras ejidales, formalmente entregadas a los ejidatarios en 1976, pero cuyo manejo en realidad está en manos del Banco a través de sociedades desfibradoras ejidales. Están pues bajo un sistema de crédito similar al ejido colectivo, por lo que también hay todo un aparato político administrativo que desvía ingresos a costa de la desfibración y el trabajo de los socios. El conflicto con las plantas de Cordemex no es pues estrictamente por la maquila de las hojas de henequén.

Por el otro lado están las desfibradoras privadas, propiedad

de ex hacendados, que benefician su propia pence y un alto porcentaje de la producción ejidal para lo cual han establecido contratos con el Banco. Se trata de maquinaria antigua que ha sido amortizada ya varias veces; por lo tanto, la maquila de pence ejidal es una fuente de ganancias muy importante para el desfibrador privado. Hay alrededor de 100 plantas privadas operando actualmente y por cierto, no al máximo de su capacidad.

Las plantas de Cordemex, que en ocasiones tampoco operan al cien por ciento, podrían eventualmente realizar la desfibración de toda la producción de la zona henequenera, máxime que la capacidad instalada de sus plantas "supera en más de 89% las actuales necesidades de desfibración " (Vera Pren, op. cit. (b): 23).

Desde hace ya varios años Cordemex viene impulsando un programa tendiente a que el gobierno federal tome en sus manos y modernice toda la rama de desfibración, programa que ha sido frenado una y otra vez por los dueños de desfibradoras, el gobierno del estado y la CNC, pues los miembros de estas camarillas, en un cálculo no incorrecto, consideran que de quedar esta rama en manos de Cordemex, tendrían lugar importantes cambios en la estructura administrativa de la actividad henequenera, con lo que seguramente se debilitarían sus actuales posiciones, cuando no acabarían desplazándolas de ellas (Ibid.).

Por esta razón, el abastecimiento a las desfibradoras de Cordemex queda circunscrito a parcelarios registrados y algunos pequeños propietarios, a quienes les resulta más conveniente vender su pence que pagar por su desfibrado a otros particulares.

Debe señalarse que Cordemex estableció en un principio entre sus abastecedores el mismo sistema de maquila que regía en las desfibradoras particulares. Cada productor llevaba su pence y recibía un pago de acuerdo al rendimiento y calidad de la fibra, situación que se prestó a muchas irregularidades. Aunque para los parcelarios no era novedad que les cambiaran sus hojas, o les robaran en el "kilaje", o en la clasificación de la fibra, se les había informado que Cordemex operaría de manera diferente que los desfibroidores privados. Si formalmente Cordemex pretendió incentivar su producción, en las oficinas de las plantas ocurría totalmente lo contrario. Esta situación creó gran descontento y protestas que culminaron en la histórica reunión en la desfibroidora Morelos de Telchac Pueblo ante Luis Echeverría en 1970 (cfr. apartado 3 del siguiente capítulo).

Dos años después se cambió el sistema de maquila por el de compra de pence de acuerdo a su longitud, que perdura hasta ahora. Aunque también se presta a irregularidades por parte de los encargados de medir los rollos, los parcelarios organizados en una nueva Asociación ya le han hecho dos "huelgas" (1977 y 1984) a Cordemex al negarse a entregar su producción en protesta a esta situación; han presentado demandas concretas y han obtenido, a través de este mecanismo, respuestas parciales a sus peticiones.

Aun con las presiones que recibe de los diferentes grupos de poder involucrados, así como de los parcelarios, Cordemex tiene una condición ventajosa en sus plantas desfibradoras: Paga por un producto -el henequén en rama- por el cual obtiene ganancias debido a los altos rendimientos de la fibra, ya que el henequén de los parcelarios y de pequeños propietarios está catalogado como el de más alta calidad. Asimismo, aprovecha los subproductos de la desfibración obtenidos sin costo alguno.

Cordemex nada tiene que ver con la fase agrícola del cultivo del henequén; la empresa sólo paga por un producto terminado sin cuestionarse acerca del proceso de trabajo que hay detrás de su obtención. Corren por cuenta del abastecedor todos los gastos y el trabajo necesario para realizar la producción agrícola de la penca.

Esta es en síntesis la estructura de la zona henequenera. Por razones prácticas se recurrió al proceso inverso de referir las raíces y conformación del ejido colectivo, para de ahí derivar en los antecedentes de Cordemex, que es el elemento integrador de la agroindustria henequenera. Identificado ya el contexto del cual surgieron y se desenvuelven los parcelarios ejidales, se procederá a describir su historia, su proceso de producción y trabajo, así como el carácter de su subordinación, o cuasi integración a la industria, y el contenido político y organizativo que subyace a su proyecto campesino.

**CAPITULO III:**  
**LOS PARCELARIOS EJIDALES**  
**HENEQUENERS**

Los parcelarios henequeneros existen desde antes de la expansión de la industria en el siglo pasado. Entonces el término parcelario se refería a un pequeño productor que no alcanzaba la categoría de hacendado, ni por extensión explotada ni por origen social. Ahora el parcelario es un productor diferenciado de los otros dos tipos resultado de la reforma agraria, esto es, distinto del pequeño propietario y del ejidatario del colectivo.

La descripción más general es la que presenta al parcelario como un productor independiente, con recursos limitados, que cultiva henequén en una superficie pequeña y participa directamente en el trabajo agrícola. Sin embargo, en la estructura agraria actual se encuentran parcelarios en distintas condiciones de acuerdo a matices en las características señaladas.

En la tesis interesa resaltar al parcelario más generalizado, aquel cuyo comportamiento económico y de trabajo lo hace ser un campesino. Se ha tenido cuidado de no incluir este término en la

definición general ya que ciertamente no todos los parcelarios son campesinos y se quiere evitar una confusión innecesaria. Por esta razón se ha optado por llamar parcelarios ejidales henequeneros a los productores campesinos, referencia que abarca a la mayoría y a la vez señala diferencias entre sus homólogos.

Un elemento que determina al parcelario campesino tiene que ver con el objetivo que persigue con la explotación de la parcela. Para el parcelario representa una posibilidad de recuperar la autonomía de la producción agrícola del henequén mediante el control de su pequeña extensión de tierra. Se trata de una demanda campesina por defender su tierra y su trabajo, a pesar de las implicaciones de su inserción en la estructura vertical de la industria henequenera.

En términos de análisis esta última aseveración no debe pasarse por alto y se volverá a ella en las conclusiones. Por ahora se describirá todo lo relacionado con esta tendencia campesina espontánea y autogestiva que surge del nivel inferior de la estructura agraria en la zona henequenera.

## 1. ORIGEN DE LOS PARCELARIOS EJIDALES HENEQUENEROS

Desde la reforma agraria los ejidatarios henequeneros subsisten en la misma condición de enajenación virtual de su trabajo. Les fue concedido el usufructo de la tierra, pero al

otorgarles los recursos adicionales para continuar explotando el henequén, les impusieron una estructura burocrático-administrativa que consolida sin duda alguna la relación patrón-asalariado predominante en el ejido henequenero.

El patrón, o Banco y/o Fideicomiso Henequenero, es el único que no reconoce ni admite su papel como tal. Pero para los ejidatarios del colectivo es muy claro que en realidad trabajan como sus peones. También les es evidente la desorganización en el sistema ejidal; que otros se aprovechan y se benefician de su trabajo; que hay una notable desigualdad entre sus ingresos y los de empleados y funcionarios administrativos; en fin, toda una estructura vertical ajena a sus intereses tanto como trabajadores, como suponiendo que los ejidatarios fueran realmente productores campesinos.

El descontento del ejidatario henequenero se ha canalizado a través de diferentes vías; también su búsqueda de otras fuentes de ingreso. En este contexto el parcelario ejidal se deriva de la organización del ejido colectivo.

Entre las limitadas opciones a otras fuentes de trabajo dentro de la zona henequenera, el cultivar una parcela ejidal, separada de los planteles de los grupos reconocidos por el Banco, es una alternativa posible. Además de contribuir al complemento del ingreso del ejidatario, la parcela representa una estrategia de lucha campesina. Efectivamente, responde a una demanda legítima

del ejidatario de tener acceso real a la tierra y por controlar su propio trabajo.

Así, ante la desorganización ejidal y los bajos ingresos que el ejido aporta, el parcelario recurre a la producción independiente para optimizar su fuerza de trabajo, mejorar sus ingresos y lograr rendimientos altos en el cultivo del henequén. Esto le es posible porque su parcela le otorga la condición inherente al campesinado: El derecho a la tierra y a cultivar en ésta con cierta autonomía, aunque en este caso sólo sea en la fase agrícola de la producción de henequén.

Ciertamente no todos los ejidatarios son parcelarios -y por qué es una alternativa de alcance limitado debe ser analizado en otro momento- pero sí la mayoría de éstos tienen sus raíces en el ejido colectivo. Algunos eventualmente han dejado las sociedades o grupos; otros continúan sin querer prescindir de ciertas ventajas que les da el estar bajo la férula del Banco.

La concesión de la parcela ejidal es resultado de una solicitud individual de una extensión de tierra que forma parte del "monte" inculto del ejido. Para tener acceso a ella el solicitante debe pertenecer al ejido, ya sea como ejidatario con derechos agrarios o como descendientes de alguno y sin tener derechos formales. El usufructo de la parcela se otorga a un miembro conocido de la comunidad ejidal.

La parcela se concede para el cultivo expreso del henequén. No importa que después el parcelario intercale otros cultivos -como maíz, frijol, calabaza, ibes y otras hortalizas- pero inicialmente la parcela es henequenera.

La asamblea ejidal debe aprobar la petición de la parcela. Generalmente no hay impedimento, pues quien la solicita manifiesta su voluntad de trabajar en ella, que es la única condición que impone el comisariado ejidal. La misma asamblea tiene autoridad para expropiar las parcelas que sean abandonadas, situación que, informan, rara vez sucede.

La extensión que se concede para parcela ejidal varía "según el monte que haya", esto es, la superficie total. En general se trata de parcelas entre tres y cinco hectáreas por parcelario. La extensión de la parcela factible de ser dotada se relaciona con su finalidad al ser solicitada: explotarla para complementar el ingreso. Tiene que ver asimismo con la restricción inicial al ser autorizada: el cultivo del henequén para impedir su utilización con fines lucrativos.

No se extiende ningún documento que acredite la titularidad de la extensión y localización de la parcela. Esto se debe a dos razones: Uno, por decreto presidencial de 1937 el ejido henequenero es colectivo y en él no debe haber parcelación individual, por lo tanto, ni el entonces Departamento de Asuntos

Agrarios y Colonización ni la actual Secretaría de la Reforma Agraria pueden reconocer legalmente su fraccionamiento. Dos, el presidente del comisariado ejidal que encabeza la asamblea no tiene autoridad para expedir documentación. Sin embargo, generalmente esto no es necesario porque el acuerdo se hace entre iguales, entre miembros de una comunidad en donde predominan el parentesco y las relaciones simétricas, y en donde no se le va impedir a un compañero el derecho "a buscarse la vida cuando tiene necesidad y deveras quiere trabajar". Las parcelas se heredan de padres a hijos o se traspasan entre hermanos.

Ahora bien, esto no significa que en ocasiones se presenten irregularidades en su dotación y extensión. Algunos parcelarios tienen más de una parcela ejidal o una superficie mucho mayor que la generalidad. Sin duda se debe al abuso de poder y de confianza emparentado con la corrupción que impera en la estructura administrativa del ejido asociada con el Banco. Sin embargo, las irregularidades no son la media y debe señalarse que en los últimos años no se ha registrado ningún pleito entre parcelarios por tierra o por invasión, lo cual hace constar que se trata de una institución respetada y bien establecida. Y esto a pesar de su aparente ilegalidad.

Formalmente el ejido henequenero no se debe parcelar. Pero la parcela ejidal henequenera no afecta la propiedad del ejido colectivo porque lo que se reparte son tierras incultas fuera del

sistema de trabajo y organización que establece el Banco. Generalmente se trata de "el monte que quedó de cuando se hicieron los grupos y sociedades"; esto es, del fraccionamiento del gran ejido colectivo después de 1955. Coincide con la porción de tierra señalada en cada ejido -como pueblo- para el uso colectivo de la comunidad, fundamentalmente para extraer leña. La parcelación se hace sin que se afecte el interés de la comunidad.

Lo anterior se refiere a la generalidad del origen de las parcelas ejidales. Hay otras dos fuentes posibles de acceso a tierra ejidal que es conveniente señalar:

Una se trata de terrenos de grupos o sociedades; tierras que han sido abandonadas y que se reparten entre los miembros de dichos grupos y sociedades. Son planteles que entraron en "decadencia" y que al no haber recibido una línea de crédito durante años para tumar y fomentarlos nuevamente han terminado su vida productiva bajo el financiamiento del Banco. A estos terrenos sólo pueden acceder los miembros del grupo o sociedad al cual estuvo adscrito el plantel.

La segunda posibilidad de acceder a tierras ejidales para parcelación individual enfatiza el carácter político detrás de la estrategia de la demanda campesina. Tiene su origen en la determinación espontánea de los "socios" por terminar su relación de asalariados del Banco y recuperar no sólo la tierra sino el

control sobre la producción. Se trata de los "autónomos" (cfr. Capítulo II, apartado 4 y Rubio y Villanueva, op. cit.).

Aunque es la misma lógica detrás de la solicitud de una parcela independiente -el desencanto del sistema de trabajo ejidal presidido por el Banco- el autónomo se diferencia del parcelario en su surgimiento. El primero rompe con el Banco como patrón y el segundo, al manifestar su tendencia campesina lo hace para complementar, y manteniendo generalmente, su condición de ejidatario/asalariado.

Los autónomos eventualmente se convierten en parcelarios. El único elemento que los marca es el rechazo abierto de la institución crediticia por haber roto "sin pagar su adeudo millonario", un elemento político de consideración.

El movimiento autonomista de 1978 repercutió sobre todos los parcelarios, pues el ejecutivo estatal tomó medidas para evitar que se propagara entre los ejidaterios la tendencia a separarse del Banco. El gobierno del estado reconoció que se trataba de un movimiento con raíces y razones políticas importantes. En esta coyuntura estaba perdiendo gente, máxima que los autónomos acudieron a los sindicatos independientes y partidos de izquierda para que los asesoraran en su organización, y esto se tenía que evitar a toda costa (cfr. Villanueva, op. cit.).

Para contener el movimiento, el gobierno estatal resolvió como

medida inicial exigir el registro ante la Dirección de Agricultura del estado de todos los parcelarios, así como la declaración de las condiciones y extensión de sus plantales. Asimismo, a los transportistas de henequén les impuso el sistema de "guías" en donde se anotaría la procedencia de los rollos de pencas para cotejarlos luego con la relación en la Dirección. Era necesario controlar a los parcelarios para impedir que los autónomos se apoyaran en su sistema de trabajo; sin embargo, los parcelarios no sólo resultaron el ejemplo a seguir sino sus aliados más próximos (cfr. Ibid.).

Obviamente en un principio a quienes eran reconocidos como autónomos no se les permitió registrarse -"Lo que son las cosas, decía uno de sus asesores, en otros lugares los ejidatarios pelean por obtener créditos del Banrural y aquí el Banco sólo busca la forma de tenerlos endeudados."- pero eventualmente la restricción se diluyó y en la actualidad no hay represión aparente contra ellos.

La tendencia a convertirse en parcelarios ejidales se suma al movimiento autonomista. La demanda campesina se vuelve una demanda política por la independencia en la producción agrícola del henequén; por la reivindicación del derecho a la tierra y a controlar su propia fuerza de trabajo. Es el último reducto campesino del ejidatario henequenero.

Cabe hacer una anotación final. La parcela ejidal está cedida en posesión al parcelario; se concede su usufructo mas no su propiedad. Pero también existe la parcela propia, la que se obtiene por compra-venta de terrenos no ejidales, por ejemplo de una extensión de una pequeña propiedad o un solar en el pueblo.

Algunos parcelarios ejidales han adquirido pequeñas parcelas "propias". Pero, generalmente su condición de propietario no altera su comportamiento como campesino, aunque agregue plantales y trabajo a su responsabilidad de productor. Por esta razón, en ocasiones delegan su trabajo en el ejido colectivo a algún familiar o renuncian definitivamente a él.

Ciertamente la combinación de parcela ejidal y propia no es la condición más generalizada. Se hace referencia a esta situación para no omitir una variante posible que puede presentarse entre los parcelarios. Ya se señaló al iniciar el capítulo que hay diversos tipos de parcelarios; y los parcelarios propietarios o usufructuarios de grandes extensiones de tierras tienen un comportamiento muy diferente al productor campesino que será referido en adelante.

## **2. ORGANIZACION ECONOMICA: TRABAJO Y PRODUCCION**

La explotación de un plantel de henequén exige la realización de ciertas tareas básicas ya se trate de una parcela, del ejido

colectivo o la pequeña propiedad. El plantel igual se tiene que chapear para impedir que las hierbas entorpezcan el desarrollo de las matas. También hay que cortarle el varejón a la planta para que siga produciendo; y así con las demás tareas. Todo esto se hace a mano, por la fuerza de trabajo del hombre, ya que en el plantel de henequén de Yucatán -por sus características edafológicas- no es posible la mecanización de las labores agrícolas.

El cultivo del agave, sin embargo, no distingue formas de tenencia de la tierra ni de relaciones de trabajo, aun cuando estos dos aspectos sean los elementos diferenciadores de la estructura agraria henequenera. Y, cada una de las tres formas de explotación del plantel de henequén tiene una organización del trabajo con características propias en torno a las mismas tareas y cuidados que demanda el cultivo.

En la parcela ejidal henequenera lo que aparece como distintivo de su sistema de trabajo es la participación del propio parcelario en el proceso productivo. El parcelario determina cómo y cuándo habrá de trabajar de acuerdo a las demandas del cultivo. Asimismo, cuando requiere mano de obra adicional recurre en primer término a la que está disponible en su propia familia.

Aquí radica la importancia de su condición como productor: él trabaja y decide acerca de la realización de las tareas. Sin

este control sobre la producción la parcela ejidal henequenera carecería de sentido como opción y/o complemento a su situación de ejidatario: esto es, le permite pasar de asalariado del Banco a campesino mediante la recuperación del control no sólo del proceso productivo sino de la tierra. Esta opción, aunque intensifica el trabajo, incentiva la producción; de ahí, entre otras cosas, la calidad del henequén producido por los parcelarios.

...este grupo de productores independientes reúne las características de los campesinos pobres o medios, pues la parcela es trabajada por su propietario y su familia, contratando sólo eventualmente mano de obra para realizar algunas tareas. Sus características principales son las de economía campesina en pequeño, en la cual el campesino ejerce un control efectivo, y directo sobre el proceso productivo de su unidad económica y su ingreso depende directamente de la cantidad, calidad y precio de su producto (Rubio y Villanueva, op. cit.: 73).

En estas circunstancias el control sobre el trabajo en la fase agrícola adquiere un carácter doble: Se recurre a la parcela para recuperar el control del proceso productivo; y este control sobre la producción convierte a la parcela ejidal en una opción real como estrategia de sobrevivencia.

Se hace énfasis en este punto porque debe recordarse que el ejidatario del colectivo no controla en absoluto el proceso agrícola. El pone su fuerza de trabajo a las órdenes del Banco, ni siquiera al servicio de la sociedad local de crédito ejidal o

grupo solidario al que pertenece, aunque oficialmente así se le haga aparecer (cfr. Capítulo II, apartado 4).

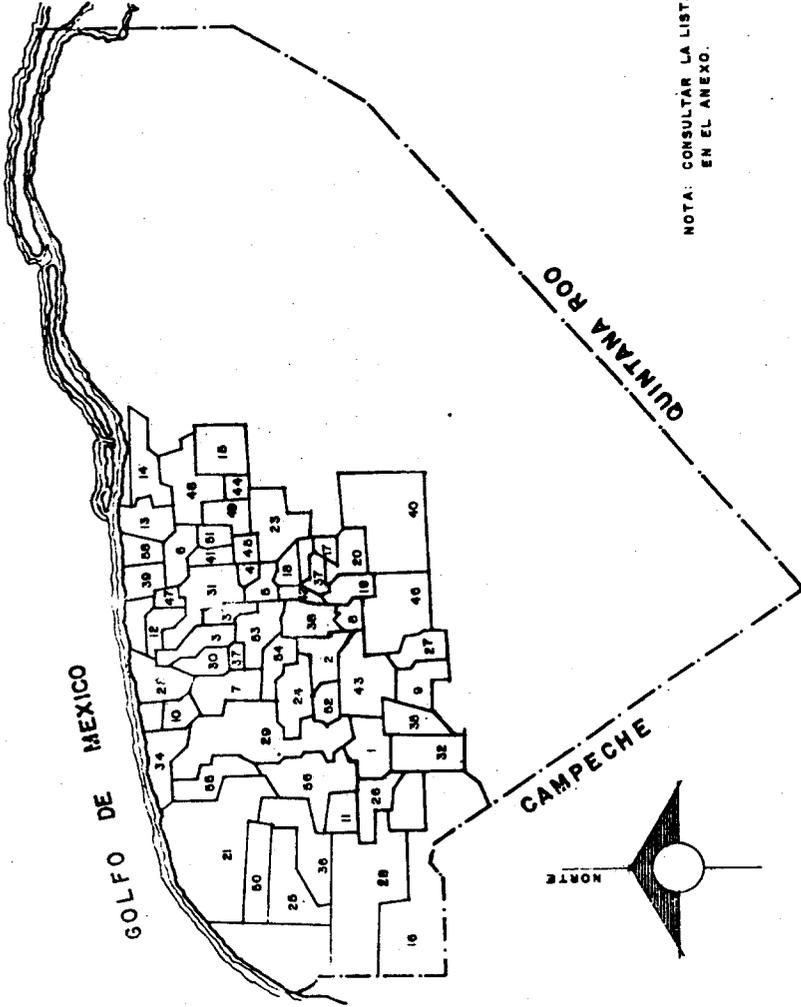
Lo que debe quedar claro es que se hace referencia a una situación de trabajo particular de un tipo de productores diferenciado de los demás que participan en el cultivo del henequén. Aquí se habla del parcelario ejidal, un productor campesino que puede encontrarse, en distinto número, en todos los ejidos de la zona henequenera de Yucatán.

Ya es pertinente referir algunas cifras para ubicar el contexto en que se desenvuelven los parcelarios ejidales. La zona henequenera de Yucatán abarca 58 de los 106 municipios del estado, en una superficie total aproximada de 1.119,000 hectáreas (Secretaría de Recursos Hidráulicos, 1974: 32)\*. De éstos cerca de 290,000 están dedicadas al cultivo del henequén en sus distintas fases.

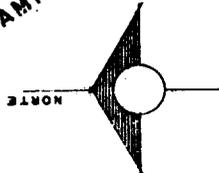
La producción parcelaria ejidal se realiza en unas 30,000 hectáreas. Los datos acerca del número de parcelarios, aunque imprecisos, varían entre unos 11,000 según Rubio y Villanueva (cfr. op. cit.) y 15,000 según el presidente de la Asociación de

---

\* Las cifras corresponden a los años en que se realizó la investigación de campo (1977-1979). Los datos más recientes muestran un descenso en la superficie cultivada: 209,167 hectáreas en 1983 (Banco de Crédito Rural Peninsular, op. cit.: s.n.p.).



NOTA: CONSULTAR LA LISTA DE NOMBRES EN EL ANEXO.



YUCATAN: MUNICIPIOS DE LA ZONA HENEQUENERA

Productores Parcelarios de Henequén. A éstos habrá que agregar unos 2,300 miembros de la Unión Regional de Parcelarios Productores de Henequén. Sin embargo, se reconoce en que esta última organización casi todos los miembros son grandes parcelarios (con parcelas de 15 y más hectáreas), a diferencia de los de la Asociación, que reúne a la mayoría de parcelarios ejidales con parcelas de entre tres y cinco hectáreas.

Entre miembros de una y otra organización la Dirección de Agricultura del estado había registrado hasta mayo de 1979 a alrededor de 7,200 parcelarios y continuaba la afiliación. La cifra puede redondearse entre 11,500 y 12,000 parcelarios ejidales.

La superficie de los ejidos colectivos abarca una extensión aproximada de 180,000 hectáreas dedicadas al cultivo y en diferentes fases de producción (cfr. Secretaría de Recursos Hidráulicos, op. cit.). Antes de la depuración de 1978 había 80,256 ejidatarios en nómina, cifra que bajó a 57,259 con el programa de reestructuración de dicho año. Los otros 22,997 nombres desaparecieron, unos porque efectivamente eran "fantasmas", otros porque engrosaron el creciente número de jornaleros permanentes y/o desempleados de la zona henequenera\*.

-----  
\* De acuerdo al Banrural, en 1983 había 49,013 sujetos de crédito (Banco de Crédito Rural Peninsular, op. cit.: s.n.p.).

Finalmente, los pequeños propietarios o ex-hacendados, aproximadamente 400, poseen alrededor de 60,000 hectáreas dedicadas al cultivo del henequén (cfr. Rubio y Villanueva, op. cit.; y Secretaría de Recursos Hidráulicos, op.cit.).

Otra aclaración necesaria es precisar que la configuración de grupos sociales dentro de la estructura de la producción agrícola del henequén también incluye la fuerza de trabajo asalariada. Esta no sólo se refiere al trabajo de los ejidatarios del colectivo bajo las órdenes del Banco sino también a aquéllos jornaleros -sin ningún velo de demagogia que los encubra, como lo hace el discurso oficial con respecto a los ejidatarios- que trabajen tanto para pequeños propietarios como parcelarios, sean éstos ejidales o los identificados como grandes parcelarios.

El cultivo del henequén, como ha sido señalado, es intensivo en uso de mano de obra, lo mismo en la parcela que en el ejido y la pequeña propiedad. Aun en plantales pequeños para cortar una "carga" de pencas en un día -10,000 pencas, la cantidad mínima que exige el transportista de henequén para hacer un viaje a la desfibradora se requiere la intervención de por lo menos cinco hombres, cada uno de ellos realizando una "tarea de corte" (dos millares de pencas, cuota establecida desde la época de las haciendas como el mínimo posible a realizar por un solo hombre en una jornada de trabajo).

Por múltiples circunstancias relacionadas tanto con la organización local de la industria henequenera en su conjunto, como por factores relativos a su dependencia del comercio internacional, en la zona henequenera se produce junto con el agave el subempleo y el desempleo. En círculos oficiales se maneja que la sobrepoblación es causante de esta situación y que el cultivo ya no puede ofrecer empleo suficiente ni siquiera para todos los ejidatarios en la nómina del Banco, de ahí los innumerables programas de diversificación agropecuaria aplicados a la zona. Esta opinión es discutible; la que no lo es, es que efectivamente, la industria henequenera en Yucatán vive una crisis ancestral y permanente. El desempleo y subempleo son sólo dos manifestaciones, entre otras muchas, de la problemática socioeconómica y productiva en la zona.

Los jornaleros del henequén surgen del seno mismo de los ejidos productores. El rol de jornalero -del que se emplea fuera del ejido- es intercambiable y/o complementario entre la mayoría de los ejidatarios del colectivo, así como entre los mismos parcelarios.

Asimismo, es permanente entre quienes no tienen acceso a ninguno de los tres sistemas de producción en torno al henequén. En la pequeña propiedad, en las parcelas de grandes extensiones y en las parcelas ejidales hay trabajo para quien esté dispuesto a laborar en los planteles. Pero, ciertamente, esta opción de

trabajo asalariado es limitado para la cantidad de mano de obra excedente en la zona.

En todo caso, la relación salarial que interesa analizar es la que sucede en la parcela ejidal. Esta forma parte de la descripción de la organización del trabajo dentro de la parcela. Como se señaló anteriormente, arranca con la integración del propio parcelario en el proceso productivo, y de la participación en primera instancia, de la fuerza de trabajo disponible en su familia. Y se llega a acudir a la contratación de jornaleros cuando aquella resulta insuficiente o en condiciones particulares que serán referidas en adelante.

Se hace mención a los jornaleros del henequén no sólo porque atañe a la parcela ejidal, sino también para mencionar la existencia de un grupo heterogéneo de asalariados que participan de distinta manera dentro de la estructura de la producción agrícola del henequén. Faltería mencionar a aquellos jornaleros que se integran temporal o permanentemente en la fase de desfibración o semindustrialización de la penca. A éstos se les identifica como obreros, particularmente a los de las desfibradoras de Cordemex, y que incluso después de largas luchas están organizados en un sindicato independiente -el José María Morelos, la vanguardia proletaria del estado- y obtienen prestaciones laborales que superen las condiciones salariales de los ejidatarios del colectivo, parcelarios y jornaleros. Una

situación muy distinta viven los que trabajan en las desfibradoras particulares que, sin contrato colectivo, están sujetos a las arbitrariedades del patrón y a una gran inseguridad en el empleo. Y todavía peor se encuentran los trabajadores de las desfibradoras ejidales que, debido a que son socios de las sociedades ejidales desfibradoras organizadas por el Banco, reciben créditos o ministraciones semanales en lugar del salario mínimo. El subempleo y la explotación se presentan nuevamente con la inclusión en muchas plantas desfibradoras de mano de obra infantil, indudablemente remunerada por debajo de las tarifas fijadas por el Banco (cfr. Vere Pren, op, cit. (b)).

En la explotación de la parcela ejidal se presentan diversas formas de organización del trabajo que son variantes de la premisa inicial de la participación del parcelario como productor directo con la asistencia de algún miembro de la familia. Los matices en la organización del trabajo se definen a partir de la remuneración que ofrece el parcelario a quienes colaboran con él. Tratándose de algún pariente la relación es de reciprocidad en especie, en servicios y ocasionalmente el pago en dinero. Tratándose de un jornalero se establece una relación asalariada.

Así, a grandes rasgos, a partir del trabajo directo del parcelario y las relaciones que establece en la explotación de su parcela se pueden identificar las siguientes formas de organizarse y remunerar la mano de obra:

- a) trabajo propio más familiar con reciprocidad en especie o servicios, peimalla o meno vuelta
- b) trabajo propio más familiar con remuneración en dinero
- c) trabajo propio más trabajo asalariado
- d) combinación de alguna o las tres formas anteriores
- e) trabajo asalariado
- f) trabajo propio exclusivamente

Las primeras dos son las más recurrentes y por lo tanto representativas del trabajo en la parcela ejidal. La tercera forma aunque importante sucede con menos frecuencia y en situaciones particulares; lo mismo el cuarto caso. Sobre el quinto caso, cuando el parcelario no participa en absoluto del trabajo agrícola, esta circunstancia se manifiesta de dos maneras: El trabajo asalariado exclusivamente o la venta del plantel en pie a un intermediario llamado comerciante o coyote, que organiza una cuadrilla de jornaleros para realizar el chapeo del plantel y el corte de las pencas. Este caso con sus dos variantes no es frecuente entre los parcelarios ejidales y sí en cambio es la manera más común de operación entre los grandes parcelarios. Finalmente, el último caso se refiere a parcelas muy pequeños, de dos o tres hectáreas máximo, en las que el parcelario puede realizar él solo todas las tareas. Son parcelas nuevas o generalmente aquellas en las que el parcelario no ha podido reinvertir en el plantel y trabaja ocasionalmente sólo

para sacar las últimas pencas antes de abandonarle por completo. Los dos últimos casos representan los extremos de lo que ha sido definida como parcela ejidal: una que ya no cumple los objetivos buscados en su fomento, otra que rebasa la organización a partir de la estrategia campesina.

El argumento de la parcela ejidal como unidad de producción campesina se sustenta pues no sólo por el control del parcelario de sus medios de producción así como de su fuerza de trabajo, sino también por la organización del trabajo. La reciprocidad entendida como el intercambio de favores y servicios en un plano simétrico de relaciones es una de las manifestaciones más tradicionales del comportamiento económico en y entre las unidades de producción campesinas (cfr. Warman, 1976). Y los parcelarios recurren a este sistema de trabajo y redistribución durante casi todo el ciclo de producción de sus plantales de henaquén. Incluso, es a partir de este sistema de trabajo que es posible explotar la parcela sin contar con capital, condición en la que se encuentra la mayoría de los parcelarios ejidales.

Debe señalarse una vez más que los parcelarios no trabajan bajo las órdenes del Banco; que son pequeños productores independientes que no están organizados dentro de ningún sistema de crédito oficial y que subsisten con sus propios recursos. Estos son fundamentalmente su propia fuerza de trabajo y el ingreso que reciben a partir de la venta de sus pencas a

Cordemex. El ingreso en dinero le permite al parcelario, si no estrictamente el ahorro o la acumulación, sí la reinversión en la parcela para su expansión y continuidad, así como pagar su mano de obra o, según sea el trato, la propia más la de quienes le ayuden, se traduzca esto en especie o en dinero. Por eso, la reciprocidad en especie, el peimella o mano vuelta y el trabajo propio son esenciales, cuando no determinantes, de la producción en la parcela ejidal.

En estas circunstancias el parcelario ejidal incluye en su calendario de actividades la posibilidad de ser requerido en otra parcela bajo un sistema de trabajo y remuneración similar al que él mismo estableció en su plantel. El participar en diversas actividades relacionadas con el henequén constituye otro rasgo del parcelario ejidal, comenzando con las obligaciones del ejido, si es que aún es miembro de alguna sociedad o grupo solidario. Combinar el ejido con su parcela y otras parcelas es posible debido a que en el primero sólo hay trabajo dos o tres días a la semana en jornadas de cuatro o cinco horas; en el segundo y tercer caso se trata de actividades muy precisas en pequeñas extensiones de tierra, a lo sumo dos o tres hectáreas en producción y otras tantas en cultivo y decadencia. Cuando por diversas circunstancias el parcelario no le es posible cumplir con su trabajo en el ejido delega estas responsabilidades a algún miembro de su familia quien a cambio recibe el ingreso del ejidatario/socio, o lo aporte al fondo común de la unidad

doméstica. La unidad familiar dentro de la zona henequenera difícilmente puede subsistir sin la diversificación de actividades, recurriendo para esta estrategia de sobrevivencia a toda la fuerza de trabajo disponible. Entre las familias campesinas las relaciones de parentesco se convierten en relaciones de producción (cfr. Warman, 1980). Y estas relaciones de producción/parentesco representan el vértice de la explotación parcelaria ejidal. El parentesco explica por qué la reciprocidad en especie o el intercambio de servicios es la forma más generalizada de retribuir la mano de obra adicional que demanda el parcelario en ciertos momentos del ciclo productivo de su plantel.

En ocasiones la mano de obra del pariente se paga en dinero. La explicación de un parcelario, que exprese la opinión generalizada es que: "Mi hijo tiene que ganar -él no es socio (del Banco)- y cuando necesito un chambeador lo busco a él porque sé su trabajo. Mejor que gene conmigo; así ganamos los dos, yo con su buen trabajo, él porque se gana unos pesos."

En la relación salarial debe destacarse un hecho muy importante: el parcelario ejidal paga a sus jornaleros "tarifas" entre un 20 y 30% más altas de lo que ofrecen el pequeño propietario y desde luego el Banco (cfr. De Teresa, 1987). La razón, aunque subjetiva, es de peso: exige calidad y cuidado en el trabajo para que el plantel se desarrolle en

óptimas condiciones y las metas produzcan pencas de alto rendimiento, longitud y precio. El parcelario, porque valoriza su propia fuerza de trabajo y porque sabe lo que es chapear una hectárea o cortar un millar de pencas, reconoce que la calidad en el trabajo debe pagarse a un precio justo. Y por eso cuando paga, paga más.

El parcelario ejidal tiene como punto de comparación permanente la experiencia del ejido colectivo bajo el dominio del Banco. Su desencanto con este sistema lo lleva a buscar la alternativa de la producción independiente. Pero no es un rechazo sólo a la desorganización y corrupción administrativa, sino a la explotación de su mano de obra por las bajas tarifas por tarea y las ministraciones semanales miserables que reciben. También, como socio, ha visto la respuesta de sus compañeros ante el trabajo frente a los "créditos" que les pagan que y se traduce en los planteles en trabajos realizados con justificado desinterés y a como caiga.

Por eso cuando el parcelario recurre al trabajo asalariado está conciente del precio de la fuerza de trabajo, y, porque a cambio de éste exige calidad, paga mejor (cfr. Ibid.). Además, "el chambeador es como uno, como yo. Un día yo trabajo en la parcela de otro y quiero que me paguen lo que yo a él le pago. Tengo que cuidar mi plantel, él tiene que cuidar el suyo. Porque de ahí salen las ganancias, cuando cuidas tu henequén,

cuando lo trabajas bien, no como en el ejidal...". Aunque suene lugar común, la ancestral solidaridad campesina subsiste a pesar de todas las fuerzas que luchan por corromperla.

Este es fundamentalmente el marco de relaciones de trabajo que posibilita la producción parcelaria ejidal. En ella se mezclan razones económicas y subjetivas, tan importantes las unas como las otras. Detrás de la estrategia campesina que subyace a la opción de una alternativa de producción independiente está el interés de optimizar la fuerza de trabajo para lograr un ingreso complementario importante a partir de la búsqueda de mejores rendimientos en su henequén sembrado. Y lo cierto es que los parcelarios se encuentran entre los mejores productores.

Los altos rendimientos del plantel parcelario obedecen al incentivo impuesto voluntariamente -y sólo recientemente recompensado por Cordemex- de trabajar más intensivamente para producir mejores pencas que finalmente son la mercancía que les aporta el ingreso en dinero. Intensificar el trabajo significa en este caso atender puntualmente las demandas naturales del plantel, lo cual si no es excesivo, por lo menos sí es más de lo que se realiza en la mayoría de los planteles del ejido colectivo.

Debe quedar claro que no se pretende desprestigiar ni al ejidatario ni a la institución ejidal colectiva por sí mismos. Lo

que si se quiere manifestar es que debido, a las condiciones en que se ha desarrollado, el sistema ejidal henequenero está permeado de vicios, resultado de la corrupción y desorganización administrativa, productiva y laboral que lo acompañaron desde su origen. Y es sólo natural que el ejidatario trabaje desinteresadamente ante una estructura que lo explota sistemáticamente al cubrir con un velo de demagogia su verdadera condición de asalariado, y peor todavía, mal remunerado. En el ejido colectivo se manifiesta "un continuo silencioso sabotaje a la producción henequenera, que no es sino una forma de resistencia y oposición pasiva a las instituciones y a las clases... que durante años los han engañado y explotado..." (Vera Pren, 1977: 34).

En este contexto la presencia de los parcelarios ejidales cobra mayor importancia, y asimismo adquiere un carácter político a partir de la viabilidad de una tendencia espontánea a prolongar la dependencia de un cultivo que por muchos años ha significado su explotación.

El fomento de la parcela ejidal tiene una historia común. Todas se han iniciado "de poco en poco" de acuerdo al tiempo de trabajo disponible para realizar las tareas iniciales de un plantel: la tumba y quema del monte, el trezo de guarderreyes, colocación de mojoneras y balizaje, el trasplante de vástagos y los primeros chapeos (cfr. anexo sobre las labores agrícolas).

El lento fomento inicial de la parcela también se explica a partir de la condición del nuevo parcelario como productor independiente con recursos económicos limitados. Una vez obtenido el acceso a la tierra el siguiente problema es conseguir los vástagos de henequén para comenzar la siembra del plantel.

A partir de 1978 el Fideicomiso Henequenero está autorizado a conceder crédito a los parcelarios. Pero éste sólo puede ser destinado a abrir nuevas tierras al cultivo. Este línea de crédito para el fomento incluye sólo la compra de vástagos y la tumba del monte o primer chepeo, y se comienza a pagar una vez que el plantel entra en producción. Pero antes de que la Asociación de Productores Parcelarios ... ganara la inclusión de sus agramiados al sistema crediticio oficial, los parcelarios tenían que acudir a sus propios medios para comprar u obtener los vástagos. El recurso más a la mano era extraerlos de los plantales ejidales o de las matas de henequén sembradas en los solares\*; también, claro está se podría comprar en los semilleros de la pequeña propiedad o del Banco. Ambas posibilidades limitaban el fomento de la parcela pues para sacar un número importante de vástagos -entre 100 y 120 por mecate cuadrado\*\*- del plantel ejidal o del solar familiar hay que esperar varios meses. Y por otro lado, la compra requería contar

\* Las plantas de henequén tienen reproducción vegetativa.

\*\* Un mecate cuadrado mide 400 m2 y 25 mecates cuadrados forman una hectárea. Un mecate lineal equivale a 20 metros.

con cierta suma de dinero que implicaba un ahorro importante o conseguir un préstamo con un particular, teniendo en cuenta que los primeros rendimientos de la inversión inicial solo comenzarían a producir siete años después.

Sin embargo, la forma en que se fueron fomentando las parcelas ha permitido un desarrollo favorable para el pequeño productor campesino. Sin contraer grandes deudas, y en muchos casos sin dicha presión, los parcelarios fueron estableciendo y fomentando pequeños planteles -de 10, 20, 30 mecates- que al entrar en producción siete años después permitirían su explotación escalonada y un corte más o menos constante durante todo el año. Asimismo, se podían ir sustituyendo los planteles viejos y abriendo otros nuevos sin descuidar los que ya estaban produciendo. Esto sucedía y sucede cuando la situación del parcelario es favorable -en extensiones entre tres y cinco y hasta seis hectáreas dentro de los límites de la parcela ejidal. De esta manera la parcela queda subdividida en pequeños planteles con henequén en diversas edades y en sus distintas fases de producción.

Debe señalarse que esta manera de desarrollar los planteles no es ni casualidad ni peculiar al parcelario. Las plantaciones de henequén, según el 'manual', deben guardar un equilibrio entre planteles en cultivo, producción y decadencia. El parcelario busca, al fomentar su parcela, cumplir con todos los requisitos

del manual dentro de sus recursos y dimensiones limitadas para obtener las máximas ganancias posibles. El caso de los autónomos, que luego se convirtieron en parcelarios, es distinto ya que tomaron como parcela lo que les correspondía del ejido colectivo. Y en éste, por ineficiencia administrativa, si hay notables desequilibrios, por lo que a algunos les tocaron sólo planteles en producción que han tenido que recortar para obtener su único ingreso, descuidando irremediablemente las plantas\*. Esta situación, o la contraria -contar sólo con planteles en cultivo- presiona al parcelario y de hecho determina que dependa más de la venta de fuerza de trabajo que de su condición de productor. Y en algunos casos el sobrecorte acaba la buena producción de la planta y eventualmente termina con la parcela.

Esta es la situación más difícil que enfrenta el pequeño productor: que en algún momento se vea obligado a recortar su henequén para conseguir dinero expedito sin poder reinvertir parte del ingreso en la parcela.

En el límite mayor de la extensión de la parcela ejidal esté su viabilidad como explotación campesina bajo el sistema de trabajo referido como representativo de esta forma de producir

-----  
\* A una planta en plena producción se le cortan entre 6 y 8 pencas en cada periodo de corte. Recortar o sobrecortar significa excederse en el corte de pencas, haciendo peligrar su balance energético.

henequén. Más de cinco o seis hectáreas, con una proporción mayor de mecates en producción, implicará necesariamente la constante contratación de mano de obra asalariada, ya que las jornadas de corte y chepeo rebasan las posibilidades de trabajo de un solo hombre, aun cuando sea auxiliado por uno o dos miembros de su familia y teniendo en cuenta que combina varias actividades. La condición de su expansión se la imponen sus propios recursos limitados, pero más importante aún, el objetivo que persigue al establecer su parcela.

Esto no significa que un parcelario ejidal no vería con beneplácito la transformación de su pequeña unidad de producción en una propiedad con todo y planta desfibradora. Pero sus condiciones materiales cotidianamente le recuerdan que su situación está lejos de permitir esa transformación. Un historiador local, gran conocedor y conversador, don Manuel B. Palma de Motul comentaba que: "Los únicos parcelarios que se hicieron ricos son los que se dedicaron al contrabando de fibra y ahora a la cordelería pirata; o los que robaron en el ejido y se hicieron de dinero y tierras; o los que tienen un oficio o un comercio y luego compraron parcelas como inversión, o los mismos coyotes que compraban pencas a los parcelarios pobres y luego, por trampas, se quedaban con sus parcelas. Esos sí ganan dinero, no los parcelarios pobres que no tienen más de 5 ó 6 hectáreas".

Estos últimos son la mayoría y ciertamente no tienen a la mano los mecanismos que les permitirían rebasar el límite entre la subsistencia y el ahorro o la acumulación. Pero si se ha de comparar el nivel de vida entre quien es sólo ejidatario y el ejidatario/parcelario las condiciones de éste último son mejores, aún cuando ese 'bienestar' se base en la autoexplotación de su mano de obra. Finalmente, intensificando y optimizando, autoexplotando, su fuerza de trabajo logra un ingreso importante, resultado de una producción que siente suya. No es un ingreso que proviene del trabajo asalariado con el Banco o con otro patrón, sino de su propia tierra.

Durante los siete años de la fase de cultivo del plantel el parcelario realiza los chapeos que sean necesarios -de cinco a tres veces al año según la edad del plantel- para evitar que las hierbas que crecen entre las matas de henequén afecten su crecimiento. "Son los años más duros porque estás esperando a que tus matas produzcan; sólo le haces chapeos para que se den bien, sólo estás esperando a ver cuándo entra el dinero".

En este periodo del cultivo no se recurre a mano de obra adicional. La razón está en que casi todos siembran otros cultivos entrecruzados durante los primeros años del plantel, cuando las matas miden entre 40 centímetros y un metro de altura. Los principales cultivos son maíz, frijol y calabaza durante uno o dos años y hasta tres cuando la tierra es realmente

bueno. Además siembran pequeñas extensiones de chile, espelón, ibes, sandía, pepino, jícama, jitomate y otras hortalizas que se destinan fundamentalmente al consumo doméstico, aunque también se venden algunos productos en pequeña escala. Al atender estos cultivos se evita que la maleza los cubra y de paso se cuidan las matas de henequén.

Cuando el plantel entra "en mateo", es decir, cuando ya pueden hacerse los primeros cortes, aunque irregulares, terminan los cultivos entrezucados. Esto sucede entre los cinco y seis años de haber sido fomentado y es propiamente cuando empieza la producción. Los chapeos deben realizarse puntualmente y es necesario intensificar el trabajo en torno sólo al henequén.

En cualquier plantel en producción las tareas principales son el chapeo y el corte de pencas. En la producción de la parcela ejidal es difícil calendarizar ambas actividades debido a la manera en que se fueron estableciendo los pequeños planteles. Además hay que señalar que las condiciones climatológicas de la región no llegan a imponer serias restricciones sobre el desarrollo y trabajo en los planteles\*. Sin embargo, los dos

\* De ahí los tan repetidos argumentos de la "nobleza del henequén... que se adapta a la tierra calcárea y al clima" y es el "único cultivo que resiste y 'puede darse' en la región". Ninguno de los dos es determinante, pero lo cierto es que efectivamente el cultivo del henequén resiste las condiciones imperantes e incluso continúa produciendo en planteles mal atendidos, aunque con menores rendimientos. Y, definitivamente no se puede culpar a la ecología para explicar la crisis ni del cultivo ni de la industria.

periodos del año, sequía y lluvias, influyen en la realización de dos actividades: la quema y el chapeo.

La primera sólo puede realizarse durante los meses de "secas", entre marzo y mayo, e incluso hay una ley que la reglamenta y restringe dado el alto riesgo de que "se brinque la candela"; esto es, de incendios no controlados. En todo caso, la quema sólo se realiza una vez, cuando se va a fomentar un plantel ya que se ha tumbado el monte. Las lluvias, entre junio y septiembre/octubre, hacen necesario un chapeo posterior a esta época debido a que la maleza crece en abundancia durante estos meses. Esto sucedería sólo en el caso de que durante este tiempo no se hubieran estado llevando a cabo los chapeos necesarios. Fuera de estas dos circunstancias, el trabajo en los planteles de los parcelarios tiende a obedecer las demandas de su desarrollo natural.

El chapeo cumple una doble función: proteger a las plantas de la maleza y facilitar el tránsito en el plantel, esto es, evitar que se vuelva "lóbrego". El parcelario busca mantener sus planteles limpios. Generalmente él realiza la tarea con la ayuda de algún pariente. Pero tiende a ahorrarse la mano de obra adicional y sólo excepcionalmente contrata jornaleros para esta tarea. Hay una condición que contribuye a esta decisión: su trabajo es minucioso, a partir de chapeos "bajos" (de raíz), después de lo cual es más fácil conservar limpio el plantel con

chapeos "medios" (o medio altura). El chapeo es siempre una tarea permanente y necesaria durante las fases de cultivo y producción.

Lo espera durante los años de la fase de cultivo "en que trebejas sin ver el fruto" rinde cuando el plantel entra en producción. Entonces se ve el resultado de haber seleccionado cuidadosamente los vástagos, hecho el trasplante, la siembra, así como los chapeos. Después de siete años la meta de henequén ya empieza a dejar dinero; y para que lo continúe dando por otros 10 a 15 años sólo hay que "cuidarlo" y respetar su ciclo de corte y seguir chapeando el plantel.

Los parcelarios ejidales reportan dos ciclos de corte: El natural y por lo tanto más frecuente que se realiza cada cuatro meses; esto es, tres veces al año en que a cada planta se le cortan entre seis y ocho hojas. El segundo es un sobrecorte controlado que tiene lugar cada cinco o seis meses, dos veces al año, para permitir que la planta se reponga y pueda volver a producir hojas de calidad y longitud; a cada planta se le cortan entre 10 y 12 pencas. Ambos cortes suceden en condiciones normales cuando se respeta el ciclo de desarrollo de la planta.

Sin embargo, hay ocasiones en que el parcelario se ve presionado a sobreexplotar su plantel. Una emergencia de dinero se traduce en el corte y venta de algunos millares de pencas. Y

éste es un riesgo que hay que evitar ya que el corte prematuro afecta el rendimiento y longitud de la pence, así como el sobrecorte afecta el equilibrio energético de la planta.

La cantidad de pencas a cortar, así como su rendimiento en kilos de fibra por millar varía según la edad de la planta y los cuidados recibidos. Su productividad puede representarse mediante una curva ascendente que alcanza su máxima intensidad entre los 10 y 18 años para luego iniciar un paulatino descenso que termina entre los 21 y 24 años de la planta.

La calidad de la producción se mide a partir de su rendimiento en kilos por millar de pencas. La producción parcelaria mantiene un nivel reconocido de entre 25 y 30 y hasta 35 kilos por millar cuando los plantales están en "flor de producción"; es decir, entre los 10 y 12-14 años de edad de las matas. El rendimiento de la producción parcelaria es bastante alto en comparación con la ejidal que tiene un promedio de 18, y en ocasiones, 22 kilos por millar de pencas. La producción de la pequeña propiedad tiene un nivel de calidad similar a la parcelaria.

Pero debe hacerse una aclaración con respecto al rendimiento; tiene que ver con el sistema de comercialización impuesto por Cordemex para la adquisición de la producción parcelaria y de pequeños propietarios. Desde 1972 en las plantas desfibradoras de Cordemex se compra el henequén en rama, esto es, la hoja, y se

paga según su longitud de acuerdo con una clasificación por millar de pencas establecida por la empresa.

**CLASIFICACION DE PENCAS SEGUN  
LONGITUD**

CLASIFICACION	LONGITUD
A	De 80 ó más centímetros
B	De 68 a 79 centímetros

Las pencas se amarran en rollos de 40 hojas y no deben tener manchas.

Cada clasificación tiene su tarifa de pago por millar\*:

**TARIFA POR MILLAR DE PENCAS SEGUN  
CLASIFICACION**

CLASIFICACION	TARIFA
A	\$175.00
B	\$85.00

Del sistema de maquila se cambió al de "largos". Se volverá a este punto en el siguiente apartado; por ahora interesa señalar

-----  
\* Estos precios, así como los que serán referidos en adelante, estaban vigentes en 1977, año en que se inició la investigación. La tarifa más reciente es de \$20,225 por millar de pencas clasificación A; y \$15,942 por millar de pencas clasificación B (febrero de 1989).

que este cambio en el sistema de compra repercutió de manera importante sobre los productores que venden sus pencas a las desfiadoras de Cordemex y a las particulares. La meta en la producción se torna fundamentalmente en obtener el mayor número de pencas de cierto largo para alcanzar el mejor precio. La longitud de la peca no determina necesariamente el kilaje, esto es, la cantidad de fibra que produce. De hecho, las pencas de una planta en decadencia son largas pero su promedio por millar desciende, hacia los últimos años, a unos 16 kilos. De los planteles en decadencia proviene la mayoría de la peca ejidal que se sustrae ilegalmente y se vende a Cordemex (cfr. el apartado 4 del capítulo anterior).

Sin embargo, esto no significa que el rendimiento de la producción parcelaria y de pequeños propietarios haya descendido drásticamente; los trabajos en sus planteles confirman la calidad de su producción. De otra manera, no sólo obtendrían peca de la clasificación de longitud más baja, sino también de muy poco kilaje.

La cuestión es que el parcelario ejidal ve el resultado de su trabajo en términos de la cantidad de millares de pencas producidos y no en rendimiento de kilos por millar. Este sistema de comercialización de su producto sólo le trae una ventaja: es una simple operación de compra-venta y recibe su pago al entregar sus pencas, aunque no alivia en absoluto su carga de

trabajo agrícola.

Existe un consenso entre los parcelarios ejidales acerca de la productividad de sus plantales: de 10 mecatres en plena producción se obtienen generalmente 10,000 pencas en cada ciclo de corte, realizado cada cuatro meses. Esta productividad va variando de acuerdo con la edad del plantal. Asimismo, también influyen las condiciones materiales del parcelario ejidal; esto es, si "castiga" o recorta su plantal por presiones de dinero, o si logra cuidarlos para permitir su desarrollo natural.

El ciclo de corte es el periodo que determina cómo el parcelario enfrenta la producción en términos de relaciones de trabajo. El corte es la labor agrícola que más lo hace depender de la mano de obra adicional en función de la cantidad de pencas que quiere sacar en una jornada de trabajo. Es necesario planear esta actividad considerando el trabajo y el transporte de las hojas para evitar mermas o pérdidas, ya que la penca en la mata continúa su desarrollo, pero una vez cortada debe llevarse a desfibrar en las siguientes 66 horas, después de las cuales se mancha y así no se la recibe el comprador.

Para los parcelarios ejidales un plantal en producción representa una pequeña "caja de ahorros" a la que se recurre para extraer un ingreso complementario pero importante. Por esta razón la mayoría de los parcelarios estira el ciclo de corte lo

más posible -sobre todo quienes tienen muy pequeños planteles en producción. Esto es, semanalmente corta dos o tres millares de pencas hasta que termina el ciclo en cada plantel en producción, combinado con uno o dos del plantel en decadencia.

Este sistema tiene tres ventajas: Primera, le permite tener un ingreso semanal constante. Segunda, puede hacer el trabajo él sólo, con la ayuda de un familiar, bajo el sistema de paimella o reciprocidad en especie, o auxiliado por un jornalero (pero fundamentalmente busca la manera de ahorrarse el pago de mano de obra). Tercera, comparte los gastos de transporte a la desfibradora y de carga y descarga con otros parcelarios.

Esta manera de organizar el corte implica ponerse de acuerdo con varios compañeros. La tarea de corte, dos millares de pencas, la puede realizar él solo. Pero el chofer del camión no transporta una cantidad tan pequeña; lo hace a partir de un mínimo de 10,000 pencas. Para reunir la "carga" del transporte se juntan varios parcelarios, contratan el camión y pagan a los cargadores quienes llevan los rollos de pencas de los planteles a las desfibradoras. Las tarifas de carga y descarga, así como el transporte, se cobran por millar de pencas, por lo que cada parcelario paga lo que le corresponde de acuerdo a la cantidad de hojas que van a ser transportadas. La organización del corte en pequeña escala le trae al parcelario ejidal la mejor ganancia, pues fuera de los gastos de "acarreto" -transporte, carga y

descarga- no tiene que pagar más que su propia mano de obra.

#### GASTOS DE "ACARRETO" O TRANSPORTE

TAREA	TARIFA
transporte	\$20.00 por millar
carga	\$4.00 por millar
descarga	\$3.70 por millar

Sin embargo, el parcelario no siempre opera de esta manera debido a que puede resultarle más conveniente sacar toda la producción en una sola "vuelta" de corte. Esto se debe a dos razones: ya sea por la ubicación de su plantel y su distancia entre otras parcelas donde también se realiza el corte; o porque prefiere ahorrarse los contratiempos de un corte y transporte parcial, y decide realizarlo en una o dos jornadas, aunque tenga que pagar mano de obra. El ingreso total ya lo irá distribuyendo según sus gastos y de acuerdo a las necesidades de su familia. Así, la caja de ahorros pasa del plantel a la casa.

En total, llevar a vender un millar de pencas a una desfibradora cuesta \$27.70. Si las hojas son de clasificación "A" le pagarán \$175.00 por millar; si son de clasificación "B", \$85.00. Existe un consenso entre los parcelarios de que su producción es "mayormente" de clasificación 'A'. En una 'comparación' entre 'A' y 'B', de cinco millares tienes cuatro de 'A' y uno de 'B'".

Si el parcelario paga por corte \$30.00 por millar, la mano de obra representa un descuento importante. Este gasto se diluye si se cortó más del millar, pero definitivamente se trata de un ingreso miserable en un solo millar de pencas. Por eso, si sólo se busca complementar el ingreso familiar, resulta conveniente cortar en pequeñas cantidades y no tener que pagar mano de obra; esto es, es fundamental recurrir al paimella.

A todas luces parecería que el trabajo en el parcela ejidal no se compensa si el resultado de la venta de un millar de pencas de clasificación "A" es de \$157.30, o de \$127.30 si se paga el corte. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que por trabajar en el ejido colectivo el ingreso promedio es de \$120.00 semanales, a través de la ministración pagada por el Banco. Por lo tanto, el ingreso por la venta de aunque sea sólo un millar de pencas represente el equivalente, o un poco más, de lo que percibe como ejidatario.

Su situación mejora en la medida que se corten y vendan más pencas, y se continuen fomentando planteles y cuidando los que están en producción. Esta es la finalidad de la parcela ejidal: Mediante el control de su tierra y la fase agrícola del cultivo y la optimización de su fuerza de trabajo obtener mejores ingresos -o un ingreso complementario- a partir de producir henequén de buena calidad.

### 3. COMERCIALIZACION: SU INSERCIÓN EN LA AGROINDUSTRIA

Hasta aquí se ha referido la producción parcelaria ejidal como un proceso en el cual participan productores y jornaleros en un plano simétrico de relaciones. Sin embargo, su producto es sólo un pequeño eslabón de una cadena agroindustrial más amplia y compleja que subordina y determina, en primera y última instancia, su trabajo en la parcela.

Para fines de descripción es válido separar la fase agrícola del cultivo -el trabajo del productor campesino- de la fase industrial y comercial, una vez que se corta la pence de la mata y comienza a circular. En la realidad este es un proceso continuo que es un ejemplo claro de la integración de la agricultura a la industria. Por más que se haga una apología de la producción parcelaria y la conveniencia de esta organización campesina en torno al cultivo del henequén, la defensa no resiste la evidencia de que la estructura industrial sistemáticamente explota al pequeño productor independiente.

El caso de la parcela ejidal concretiza una de las múltiples formas de explotación del trabajo campesino por el capital. Y, asimismo, se reconoce que la intensificación del trabajo parcelario sólo beneficia al capital comprador, a pesar de que efectivamente el productor obtenga cierto ingreso por el producto de su trabajo, o dicho de otra manera, de la autoexplotación de

su mano de obra.

La producción en la parcela ejidal termina una vez que el productor hace efectivo su pagaré en la planta desfibradora. Desde este momento es más clara la integración de su producto a un proceso agroindustrial y comercial que le es totalmente ajeno. Aunque, en rigor de verdad, su producto y su trabajo nunca han estado fuera de este proceso. Ciertamente, los criterios de calidad y clasificación de su producto así como su precio, determinan en gran medida la intensidad de su trabajo. Pero al interior de la parcela por lo menos tuvo autonomía e independencia para organizar las labores agrícolas de acuerdo a su conveniencia y a su disponibilidad de tiempo de trabajo. Esta condición es básica para la existencia del parcelario ejidal y en ella radica que él mismo defiende la continuidad de su producción.

Sin embargo, esta condición que tanto defiende el parcelario tiene otro beneficiario: La empresa transformadora -en este caso las plantas desfibradoras de Cordemex- aprovecha su carácter de abastecedor de materia prima sin invertir un solo centavo en la producción agrícola del henequén. Y además adquiere el producto sólo cuando éste cumple los requisitos de calidad que ha establecido.

Esta manera en que la empresa transformadora se apropia del producto agrícola -del trabajo campesino, entre otros

proveedores- ha sido identificado como agricultura por contrato o a destajo, o cuasi integración vertical de la agricultura e la industria (cfr. apartado 3 del primer capítulo). Las desfibradoras de Cordemex dejan la explotación del trabajo en los planteles a la responsabilidad y recursos del parcelario ejidal, así como de otros productores.

Las plantas desfibradoras de Cordemex comenzaron a operar en la zona henequenera a partir de 1967. Su apertura obedeció al objetivo de la paraestatal de modernizar la agroindustria y hacerla una empresa rentable desde el comienzo de la transformación del agave. Esta fase de la industrialización se realizaba -y aún ahora- en maquinaria antigua perteneciente a los exhacendados, o en algunas plantas del mismo origen pero compradas y administradas por el Banco.

Cordemex importó tecnología avanzada para aumentar la productividad desde la desfibración. Pero la intención de la paraestatal se enfrentó a los intereses establecidos desde hacía años en torno a la desfibración (cfr. Capítulo II, apartado 5).

En una negociación inexplicable se acordó evitar la competencia entre los intereses locales y federales en este ramo. Se implantó en la zona henequenera una nueva instancia institucional que duplice actividades, aunque las desfibradoras

de Cordemex cuentan con las instalaciones más modernas con capacidad para transformar diariamente gran cantidad de pencas -incluso en estas plantas se podría desfibrar todo el henequén producido en la zona\*.

En cuanto al origen de la materia prima se estableció que sus abastecedores fueran los productores parcelarios. A su vez, la Unión Regional de Parcelarios Productores de Henequén -entonces la única organización formal que los agrupaba- expidió credenciales de identificación de sus agremiados. Su presentación sería requisito para que su producto fuera recibido en las desfibradoras. Los ejidaterios seguirían trabajando bajo el sistema establecido y administrado por el Banco. Algunos pequeños propietarios continuaron maquilando su producción aunque a otros les resultaría más conveniente vender su peca a Cordemex.

La apertura de las plantas desfibradoras de Cordemex significó un alivio relativo al productor parcelario, asimismo una esperanza de poder participar en su administración. Efectivamente, al decir de uno de sus líderes, el gobierno federal ordenó la instalación de las desfibradoras después de múltiples gestiones, y sobre todo, de sus protestas por los constantes abusos a que eran objeto en las plantas particulares.

\* El "federalismo" prevaleció hasta la transferencia de Cordemex al gobierno del estado en 1987.

Pero el acuerdo se cumplió parcialmente ya que en un principio ni siquiera había cabida para la representación parcelaria en el consejo de administración de la empresa; mucho menos se les tomó en cuenta como posibles empleados u obreros en las plantas. "Peor para Cordemex -informó el líder entrevistado- ¿No nosotros somos los que alimentamos las plantas? No nos tomaron en cuenta. Ahora tienen sus problemas con los obreros de 'Morelos' (el sindicato independiente) con sus demandas de salarios, contrato colectivo y sus huelgas ... A nosotros no nos tenían que pagar salario, porque seríamos una cooperativa, todos trabajando para el beneficio de los parcelarios. Ahora el perjudicado es Cordemex porque tiene que pagar salarios cuando a veces no hay producción ..."

Al decir del propio informante "Cordemex temió que los parcelarios compitieran con ella. Eran los mejores años de producción y ya habíamos exportado durante dos años (1963 y 1964), y luego nos quitaron el permiso de sacar la fibra. Entonces en compensación dijeron que nos iban a poner desfibradoras -entonces ningún parcelario tenía planta, no como ahora que hay parcelarios que son dueños desfibradoras, como los de Telchac Pueblo- para que ya no tuviéramos problemas con los particulares ..."

Pero los parcelarios no sólo perdieron el derecho a la exportación y el acceso a la administración de las

desfibradoras, sino que siguieron siendo objeto de abusos en la comercialización de su producto. El sistema de maquila impuesto en las desfibradoras de la empresa paraestatal se prestó a una serie de irregularidades que perjudicaban al pequeño productor. Bajo este sistema de trabajo, al parcelario se le pagaba de acuerdo a una clasificación por tipo de fibra producida; esto es, de acuerdo al kilaje y a la calidad de la fibra.

Este sistema imperaba en las desfibradoras particulares y las plantas de Cordemex copiaron también sus vicios, pero multiplicados, debido a la gran cantidad de pencas que se maquilaban diariamente.

El procedimiento era el siguiente: El productor llevaba su peca. Se le entregaba un contrarrecibo y tenía que esperar a que fuera marcada y separada, desfibrada, secada, pesada, clasificada y empecada. En una sola tarea de raspa -la máquina de 10,000 hojas- se incluían pencas de diferentes productores, sin tomar en cuenta tamaños ni condiciones de la hoja. En cada paso de este proceso cada productor perdía algunos kilos debido al descuido y/o confusión con el resto de la fibra. Asimismo, los parcelarios se quejaban de que la maquinaria tan moderna desperdiciaba parte de la peca al sacar más bagazo que fibra. También el secado en hornos de altas temperaturas "quemaba" la fibra y le restaba kilaje (no todas las plantas tienen el horno para secado y en las que no lo hay se utiliza el tradicional

tendedero de sosquil).

Los problemas se sucedían en la forma de pago. Pero antes había que esperar a que efectivamente se hubiesen maquilado sus pencas. Hecho esto se le anotaban los datos de rendimiento y tenía que pasar a la pageduría para recibir un vale que generalmente no podía cobrar ese mismo día.

El vale o "flamenco" fue lo que generó mayor descontento entre los parcelarios. Después de uno o dos días de vueltas por la plante aún no podía cobrar su producción. Como ha sido señalado, la mayoría de los parcelarios saca su producción en pequeñas cantidades. Eren demasiados trámites y vueltas para tan pequeña producción y a cambio sólo recibían un papel que para canjear en dinero implicaba otra transacción u otros días de espera. Y como había que pagar acarreto y otros gastos, el dinero era urgente.

En esa época volvieron a aparecer los "comerciantes" o coyotes que por una comisión hacían los trámites. También había los que canjearían los flamencos cobrando un interés. Esto, desde luego, menguaba el ingreso y ciertamente el más perjudicado era el parcelario ejidal. "Fue la época de Olea Enríquez, director general de Cordemex, en que había muchos abusos y por eso algunos parcelarios se desilusionaron y dejaron de fomentar sus parcelas". Manuel Olea Enríquez se convirtió en el principal enemigo de los parcelarios, así como el gerente del Banco lo era de los ejidatarios. La zona henequenera vivía entonces otro

de sus momentos de gran tensión.

Las protestas de los parcelarios se sumaron a las de los ejidatarios y en esta ocasión de Liga de Comunidades Agrarias y Sindicatos Campesinos de la CNC encabezó un movimiento abiertamente contra el gobernador y funcionarios de alto nivel. En 1970, en una histórica reunión en la desfibadora Morelos de Telchac Pueblo, el secretario de la Liga, Víctor Cervera Pacheco, denunció ante Luis Echeverría, entonces el candidato presidencial, la corrupción imperante en el ejido colectivo, las irregularidades cometidas contra ejidatarios y parcelarios, demandó prestaciones sociales, así como la destitución de funcionarios corruptos y arbitrarios. Había un gran descontento y el clima se prestaba para conflictos de mayor escala. El candidato prometió revisar sus demandas y tomar cartas en el asunto si llegaba a ocupar la presidencia (cfr. Lezama, op.cit.).

Para los parcelarios la respuesta llegó dos años después al ser sustituido el director de Cordemex por Federico Rioseco (quien también quedaría en la memoria de los parcelarios, y no precisamente como su amigo) y al introducir en las desfibadoras el sistema de compra de hojas según su longitud.

El sistema de compra por "largos", esto es, de henequén en rama, agilizó los trámites de recepción y pago, lo cual resultó

benéfico para los productores. La realización del producto se simplificó en una sola operación comercial de compra-venta: Los rollos de henequén se miden y cuentan, se entrega un recibo que se cobra en la caja de la propia planta. Ya no era necesario que fuere el parcelario personalmente a vigilar el trato a su henequén. Incluso en algunos casos, el transportista, con sólo mostrar la identificación del parcelario, puede realizar toda la operación. Esta manera de trabajar sacó de la circulación a la mayoría de los coyotes, aunque es obvio que el transportista recibe una pequeña comisión, generalmente en especie, "mayormente una garrafita".

Sin embargo, este sistema de compra también trajo sus conflictos. De los problemas originados por la báscula se pasó a los de la cinta métrica. Al comenzar a comprar por largos se establecieron tres clasificaciones de penca sin mancha: La "A" de mayor longitud; "B", intermedia; y "C" de menor tamaño:

**CLASIFICACION DE PENCAS POR  
LONGITUD\***

<b>CLASIFICACION</b>	<b>LONGITUD</b>
A	90 o más centímetros
B	80 a 89 centímetros
C	68 a 79 centímetros

-----  
\* Clasificaciones vigentes entre enero y mayo de 1977.

La diferencia entre una y otra es muy pequeña, mas no así la diferencia en precios:

**TARIFA POR MILLAR DE PENCAS SEGUN  
CLASIFICACION\***

CLASIFICACION	TARIFA
A	\$175.00
B	\$145.00
C	\$85.00

A juicio de la mayoría de los parcelarios, entre quienes se encontraban algunos miembros de la mesa directiva de la Unión, los empleados encargados de recibir y medir las pencas lo hacían de mala manera y a la carrera. Una medición incorrecta significaba una pérdida importante en el ingreso, ya que el límite entre una y otra clasificación es de sólo un centímetro.

El problema en la medición de pencas llevó al extremo de hacer pública una acusación de corrupción en las plantas desfibradoras. Esta hipótesis se basaba en lo siguiente: Cada planta, de acuerdo a su capacidad de desfibración diaria, maneja un presupuesto en el cual se tiene calculada la recepción y pago de una cantidad de pencas de cada una de las clasificaciones. Según esta hipótesis los empleados se dividían y embolsaban el saldo

\* Tarifas vigentes entre enero y mayo de 1977.

que restaba en cada rubro, alterando para el caso las copias de recibos.

Si esto sucedía en realidad ya no se sabrá pues nunca se hizo una denuncia formal al respecto. Aunque, como en el resto de la administración henequenera, la voz popular denuncia la corrupción en la empresa, y no es para menos, dadas ciertas extravagancias de sus funcionarios. En todo caso, la sustracción -decían- no se llegaba a notar a nivel de la operación de la planta desfibradora puesto que no se puede hacer una correlación directa entre pencas de cierta longitud y la cantidad desfibrada, con su rendimiento.

La productividad de las desfibradoras se determina a partir de estos dos aspectos: cantidad y kilaje. La empresa destina una suma de dinero para pagar un número de pencas en sus tres -ahorados- clasificaciones para obtener una cantidad de fibra y productos derivados. Por cierto, estos últimos son un regalo de los productores a la empresa. Este fue el precio que pagaron al cambiar de la maquila a largos, aunque debe señalarse que bajo el anterior sistema sólo les pagaban la fibra larga y corta, no el bagozo o pulpa, ni el jugo para la fabricación de esteroides.

Las quejas de los parcelarios iban en aumento, a la vez que crecía la brecha entre algunos miembros de la mesa directiva de la Unión que no consideraban suficientemente enérgicas las protestas de su presidente ante Cordemex. A principios de 1977

sobrevino la escisión. Se formó una nueva agrupación, la Asociación de Productores Parcelarios de Henequén, cuya bandera se izó en contra del sistema de compra en las plantas de Cordemex, aun cuando fue resultado de una pugna política interna. El líder de la Asociación comentó que "el presidente de la Unión estaba 'arreglado' con Cordemex y no hacía nada para mejorar la situación de los parcelarios pobres".

La Asociación creció rápidamente debido a que era vocera del descontento de la mayoría de los parcelarios (en la actualidad es la organización mayoritaria, compuesta principalmente por parcelarios ejidales). Con un amplio respaldo de su base la Asociación encabezó una campaña en contra de Cordemex. De su pliego petitorio destacan varios puntos: la demanda de que fuera cambiada la clasificación y mejoradas las tarifas; el cese de arbitrariedades por parte de empleados en las plantas en cuanto a la medición de las pencas; la remoción del director general de la empresa; y la entrega de las desfibradoras a los parcelarios para su manejo y administración.

Al no haber respuesta en la mesa de negociaciones, la Asociación promovió una "huelga" en contra de las plantas desfibradoras. Esta consistió en no entregar -vender- ni una sola penca hasta que sus demandas fueran resueltas. Esto sucedió en marzo de 1977.

A pesar de que dejar de entregar la materia prima significaba dejar de ganar, los parcelarios mantuvieron su huelga durante 60 días. El trabajo en los desfibradores bajó considerablemente e incluso para justificar salarios se vieron en la necesidad de ofrecer el servicio de maquila al Banco. Y "algunos parcelarios traidores -de la Unión- aprovecharon para llevar a vender la penca de sus planteles más viejos, que (en otras circunstancias) nunca les hubieran recibido".

Para solucionar el conflicto se requirió la intervención de varias instancias institucionales que serán referidas en el siguiente apartado. Por ahora basta decir que los parcelarios obtuvieron una pequeña victoria, aunque no se resolvieron todas sus demandas. Se logró reducir la clasificación de tres a dos tipos, obteniendo con esto una relativa mejoría en los precios. Las clasificaciones "A" y "B" formaron una sola, la "A", que se pagaría a razón de \$175.00 el millar de pencas de 80 o más centímetros. La "C" se convirtió en "B" y sería pagada a razón de \$85.00 el millar de pencas, de 68 a 79 centímetros de longitud.

La clasificación persiste hasta la fecha aunque han ido aumentando los precios de las tarifas. Las relaciones entre parcelarios y Cordemex, si no simétricas por lo menos son cordiales. Ha habido periódicos conatos de conflicto debido principalmente a las tarifas que pierden vigencia según aumenta

la inflación. Otra petición es por el pago y/o aumento de incentivos por la producción. Más la eterna y no resuelta demanda de la entrega de las desfibradoras o, en su defecto, su participación en la administración de las plantas, o, por último, en las utilidades de la empresa.

En las circunstancias actuales, debido a la forma de operación de la empresa agroindustrial, el único recurso de los parcelarios ejidales es continuar luchando por la obtención de mejores precios por su producto. La demanda es acallada por la respuesta oficial que argumenta su imposibilidad ante la crisis permanente de la industria, particularmente como resultado del incierto mercado internacional que impide un repunte en la producción de fibras naturales; así como de los problemas económicos de la empresa y del país.

Curiosamente, los parcelarios ven en Cordemex la moneda de dos caras: Por un lado, es más conveniente operar con la empresa paraestatal pues de otra manera tendrían que enfrentarse nuevamente a los particulares y a todas las arbitrariedades que conocen y han padecido. Por el otro, consideran que Cordemex, podría pagar mejores precios por su trabajo y su producto, no sólo porque "es del 'gobierno' y el gobierno está 'cargado'", sino porque saben que los funcionarios y empleados "tienen su buen sueldo y su buena casa (en el freccionamiento de la empresa)", y que mucho dinero se va en gastos de representación

y en la administración y mantenimiento de las instalaciones en Mérida. "Entonces, ¿por qué no van a pegar mejor al auténtico campesino que alimenta las plantas y da a ganar a mucha gente?".

Sin embargo, como es evidente en éste y muchos casos, la división social del trabajo atraviesa verticalmente todo el proceso agroindustrial. Y los parcelarios ejidales, como los ejidatarios, se encuentran en la base de la pirámide y aunque sean abastecedores de la materia prima de la industria, les corresponde la tajada más pequeña del proceso donde no hay medios de acumulación posible para ellos. Si acaso, un ingreso mejor donde la organización familiar hace posible la producción campesina sin necesidad de mayores inversiones de capital.

#### **4. ORGANIZACION POLITICA: DEMANDAS Y ALCANCES**

En el contexto de la estructura agraria de la zona henequenera la sola existencia de los parcelarios ejidales tiene una implicación política importante. Dos hechos sustentan esta afirmación: Primero, como opción campesina la parcela implica el medio del productor para recuperar y conservar el control sobre la tierra y su propio trabajo. Segundo, la tendencia a solicitar una parcela para trabajar y producir henequén de una manera independiente se deriva asimismo del descontento ante la organización ejidal colectiva impuesta y administrada desde arriba; y de reconocer que el ejidatario virtualmente opera como

peón del Banco y que además está mal pagado.

En estas circunstancias, la parcela ejidal representa a la vez la estrategia y la alternativa. Ambas, como resultado de haber participado -o aun participando todavía- del sistema ejidal que no satisface sus expectativas como productor ni como medio de subsistencia suficiente. El control sobre la producción se vuelve fundamental y hace viable la continuidad de la parcela como alternativa de acuerdo a su particular organización del trabajo.

En el intento de cambiar y/o complementar su condición de asalariado del Banco por la de productor campesino independiente radica su trascendencia política. Sin embargo, no es éste el móvil detrás de las organizaciones formales que representan a los parcelarios. En todo caso, se trata de una protesta individual que se resuelve mediante la autoexplotación de su mano de obra. La organización formal abanderará otras demandas: precios, seguridad social, etcétera; no encabeza un movimiento que estimule a recuperar la autonomía en la producción.

En este contexto, el trasfondo político detrás de la presencia de los parcelarios tiene dos cauces: el implícito y el formal. El primero, salvo en el caso de los "autónomos", no se trata de un movimiento colectivo y generalizado por promover la reivindicación campesina del trabajador henequenero. Esta sería

la bandera política más importante, pero se diluye en una demanda individual y silenciosa que no altera la organización social y productiva imperante en la región.

Los parcelarios se mueven dentro del orden establecido y hasta donde les es permitido sin que se afecten los múltiples intereses en juego dentro de la estructura agraria henequenera. De ahí que el quehacer político de sus organizaciones sea formal y que se concrete a representar a sus agremiados ante las diversas instituciones para negociar sus demandas, ya como grupo de pequeños productores independientes inserto en el proceso agroindustrial del henequén. A ésta se referirá el presente apartado porque es la que registra la historia local; la trascendencia política implícita en la parcela ejidal es una protesta individual que diariamente justifica su razón de ser, y que desaparecerá el día que deje ser parcelario, silenciosamente, de la misma manera en que surgió.

Hasta la década de los sesentas los parcelarios no habían consolidado la integración de un organismo mayoritario que los agrupara y defendiera sus intereses. Entonces, como ahora, los parcelarios ejidales eran pequeños productores independientes que organizaban su producción de acuerdo a sus recursos y disponibilidad de tiempo de trabajo. Y como hasta la fecha, los problemas se presentaban una vez que el producto de su trabajo tenía que rebasar los límites de su parcela. Para vender su

henequén tenían que enfrentarse a otros elementos de la cadena agroindustrial.

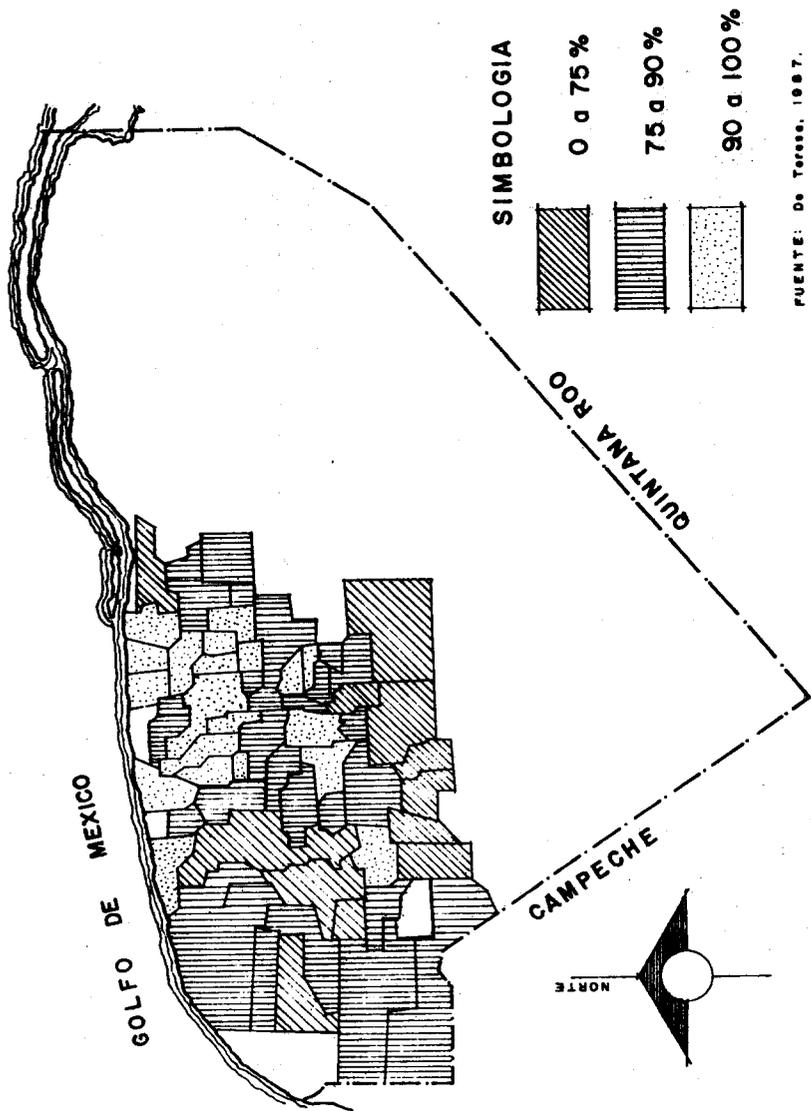
La fase agrícola del cultivo era entera responsabilidad del parcelario. Pero dependía completamente de otros agentes para la fase semindustrial. El sistema de comercialización establecido para los productores independientes exigía la entrega de fibra empaçada. Y en ocasiones las pacas tenían que ser entregadas en alguna bodega en Mérida para de ahí, ya bajo responsabilidad del comprador, ser transferida para su industrialización final.

Así, el parcelario obtenía su ingreso a partir de la venta de la fibra que rendía su producción en rama. Pero en el tránsito se quedaba una buena proporción de su ganancia. Ya había tenido que pagar acarreto a la desfibradora particular más cercana a su plantel, la mequila, el empaque y nuevamente el transporte hasta el "enlace". Por ahí, en algún momento entre el tren de raspa, el tendadero de sosquil y la báscula de la planta, había perdido unos cuantos kilos de fibra. Al final del proceso sabía que entre lo que había llevado a desfibrar y lo que le estaban pagando había una diferencia que beneficiaba al mequilador que generalmente era el propio comprador. Otra manera de deshacerse del producto era vendérselo a un "comerciante" o coyote. Este se encargaba de todo una vez que la penca estaba cortada. Y aunque los trámites eran los mismos, los tratos no. Generalmente, el

comerciante era agente del dueño o administrador de la desfibradora. Si no lo era, de todos modos recibía un trato diferente porque le llevaba a maquilar henequén de alto rendimiento. Porque el parcelario sabía que sus pencas eran de buena calidad prefería realizar él mismo los trámites y ganar en el kilaje -aunque sabía que por ahí se quedaban algunos kilos- que dejar de ganar por vender su henequén en rama.

Sin embargo, los comerciantes siempre encontraban clientes, "buenos productores, que les dieron a ganar mucho dinero. Así empezaron los Tamayo, los Jiménez y Máximo Ruiz de Telchac Pueblo y mírelos ahora ... Compraron camiones y luego desfibradoras, hasta una cordelería tienen ahora ...". Los coyotes sacaron partido de que "los parcelarios se fastidiaron de los abusos y hasta sus parcelas les vendían (el cultivo, no la tierra)".

Para tratar de poner fin a los abusos en la comercialización, tanto en las desfibradoras particulares como con el trato desventajoso con los comerciantes, surgió el interés de formar una asociación de parcelarios. Esta intención se concretó finalmente en 1961 con el registro formal de la Unión Regional de Parcelarios Productores de Henequén ante el Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización. La Unión se formó a partir de la adscripción de la mayoría de los parcelarios de los ejidos localizados en el centro de la zona henequenera. Poco a poco



YUCATAN: Participación del Henequén en la producción agropecuaria de la zona.

iría creciendo hasta llegar a contar con cerca de 15,000 agremiados procedentes de toda la zona antes de la escisión de 1977. La Unión agrupaba indistintamente a todos los parcelarios, desde los ejidales hasta los grandes parcelarios. Sólo aquél que fuera propietario individual de maquinaria de desfibración quedaba fuera de la categoría de parcelario según los estatutos de la Unión.

Defender los intereses de los parcelarios consistía básicamente en luchar contra los propietarios y administradores de las plantas desfibradoras. Como en toda relación comercial era enfrentarse a quien tenía los recursos para adquirir su producto y por lo tanto imponía las reglas del juego. Las protestas de la Unión generalmente topaban con paros ya que era una situación de tomar o dejar. Tomar implicaba aceptar las condiciones del comprador; dejar era no poder desfibrar su henequén que, una vez cortado, tenía sólo 66 horas de vida antes de comenzar a mancharse o echarse a perder definitivamente.

A partir de esta condición inobjetable, el quehacer de los líderes de la Unión se concentró en tratar de obtener recursos para adquirir, a nombre de la agrupación, plantas desfibradoras que ofrecieran un servicio de maquila justo para los parcelarios. No se sabe por qué, pero nunca pudieron obtener crédito ni de la banca privada ni de la oficial. El acceso a desfibradoras propiedad de y administradas por los parcelarios como grupo se

volvió una demanda permanente, e inalcanzable todavía.

La instalación de las plantas desfibradoras de Cordemex vendría a ser la respuesta parcial a sus demandas. Según un líder de la Unión -quien luego fue acusado de estar vendido a Cordemex- el director general de la empresa "Oleo Enriquez, un gran amigo de los parcelarios", escuchó su consejo sobre la conveniencia de que la paraestatal abarcara también la desfibración. Y una vez tomada la decisión era cuestión de convencerlo que las entregara a los parcelarios para su abastecimiento y administración en vista de los tratos abusivos a que eran objeto con los particulares, ya que sus protestas le eran conocidas. Según el líder sí lo 'convenció' primero, mas no de lo segundo, y era obvio pues estas decisiones no se toman a ese nivel.

El otro argumento que ofreció el informante es que Cordemex compensó con las desfibradoras el retiro de su permiso de exportación que había obtenido en 1963. Desde 1964, la empresa paraestatal asumió el control de la industrialización final de la fibra y su exportación, por lo que ya no había cabida para la competencia en este ramo, por más pequeña que fuera la capacidad de exportación de los parcelarios.

La incursión de los parcelarios en el terreno de la exportación fue breve pero significativa de un avance de la Unión. En 1963, a través de un representante local de la

International Harvester Inc., exportaron 580 pacas de fibra "de la mejor calidad", y en 1964 vendieron otras 230\*. En total salieron del país 122,000 kilos de fibra producida por parcelarios antes de que les fuera suspendida la licencia de exportación.

Este hecho, sumado a los demás obstáculos que se le presentan al parcelario fuera de la fase agrícola en que es totalmente independiente, acentúa la vulnerabilidad de esta forma de producción del agave. Asimismo, destaca los intereses de los demás agentes involucrados en la cadena agroindustrial, tanto de los particulares como de las diversas instituciones oficiales que asumieron el mando de la industria henequenera. Ante esta situación, su único recurso es organizarse para ejercer su capacidad de negociación para lograr las mejores ventajas posibles dentro de la estructura establecida.

Perdida la batalla por las desfibradoras de Cordemex, la tarea de la Unión se concretó a ser el organismo mediador entre los parcelarios y la empresa. Esto, sin tener acceso a las reuniones del consejo de administración de la paraestatal (sólo hasta 1978, en que se constituyó el Fideicomiso Henequenero, se dio cabida a la intervención de la representación parcelaria en la estratósfera de las decisiones que atañen a toda la industria).

-----  
\* Una paca de henequén pesa en promedio 200 kilos.

Por esta razón, cuando las protestas de los parcelarios contra la empresa llegaron a su punto más álgido fueron canalizados a través de la representación campesina oficial (cfr. apartado 3 de este mismo capítulo). Ciertamente, el descontento generalizado en el campo henequenero era propicio para fomentar un frente único de ejidatarios y parcelarios contra las dos instituciones -Banco y Cordemex- que provocaban dicha situación.

Los parcelarios tenían suficientes motivos de queja: En las plantas de Cordemex se repetían las irregularidades que habían sufrido con los particulares; el pago no era en dinero en efectivo sino con vales; se había propiciado la vuelta de los coyotes; el comprador ya no era una persona con nombre y apellido, sino un cuerpo abstracto, "el gobierno" o Cordemex, para el productor individual más inaccesible que el patrón. Ya identificada la empresa encargada de transformar su materia prima, que operaba bajo un sistema de trabajo y pago unificado, era más sencillo entablar las negociaciones para defender los intereses de los parcelarios.

Y aún así las gestiones de la Unión no respondían a las demandas de su base. Durante el conflicto de 1970, según la opinión de uno de los miembros de la mesa directiva ésta mantuvo una posición demasiado tibia y la Liga de Comunidades Agrarias y Sindicatos Campesinos de la CNC encabezó la protesta de la mayoría de los parcelarios. Ciertamente, la Liga tiene

más peso que una unión de productores, y particularmente lo tuvo ésta en Yucatán cuando se desarrollaron estos eventos\*. Pero la actividad "demasiado legal" de la directiva de la Unión a la larga condujo a diferencias mayores entre los líderes parcelarios. Cuando se introdujo el sistema de compra por largos en las desfibradoras de Cordemex se simplificaron los trámites en la venta del henequén. Para algunos parcelarios la Liga, y en última instancia, el presidente de la república, y no la Unión resolvió sus demandas. Y como no se acabaron los problemas entre los parcelarios y la empresa (cfr. Ibid.), los líderes más descontentos con la actitud de sus representantes promovieron la creación de una nueva organización -la Asociación de Productores Parcelarios de Henequén, afiliada a la Confederación Nacional Campesina- que sí luchase por los intereses de los "auténticos" productores parcelarios.

Según el nuevo líder, los grandes parcelarios influían y/o formaban parte de la mesa directiva de la Unión. Como productores tenían más recursos y henequén por lo que resistían mejor las irregularidades en las plantas, y sus protestas no eran tan urgentes como en el caso de los parcelarios ejidales. La Asociación atrajo inmediatamente a la mayoría de los miembros de la Unión debido a que manejó adecuadamente esta contradicción

-----  
\* Consultar los periódicos Uno más Uno, del 27, 28, 29, 30, 31 de agosto y 1 de septiembre de 1980 y el Diario de Yucatán de la época.

entre los parcelarios "ricos y pobres", y la actitud demasiado tibia de sus representantes ante la empresa.

Desde su formación era obvio que los intereses y las diferencias entre productores en condiciones extremas terminarían por romper la unidad del grupo. Si bien es cierto que la mayoría de los parcelarios no rebasen la explotación de cinco o seis hectáreas, la influencia del pequeño porcentaje de grandes parcelarios pesó más dentro de la Unión. Curiosamente, la Asociación no impuso ninguna restricción formal para afiliar parcelarios (de hecho no cuenta con estatutos, ni organigrama, ni siquiera con oficinas). Sin embargo, funcionó un 'colador tácito' y la Asociación "agrupa mayormente a los parcelarios 'pobres' si acaso hay algunos que tienen más de una parcela, o más de 10 hectáreas, son pocos". Esto es, en la Asociación se encuentran agrupados, los "auténticos productores parcelarios" y su líder no se explica por qué cuando sólo existía la Unión no se luchó más, "porque los logros para un parcelario, sea grande o sea chico, se ganan al parejo para todos. Ahora, cuando la Asociación logre una ventaja para los parcelarios, si es con Cordemex o con el sindicato de cargadores, también es una ventaja para los de la Unión y hasta para los pequeños propietarios que también venden pence a las plantas de Cordemex".

La combatividad de la Asociación se manifestó desde su formación, convirtiéndose su presidente en el principal vocero

de las inconformidades de los parcelarios. Sin embargo, su enfrentamiento contra Cordemex -el más claro- u otras instituciones se mantiene dentro del orden establecido. Es una relación de estira y afloja en la que el bando contrario jala sin llegar a romper la cuerda. A pesar de la capacidad de movilización con que cuenta la Asociación, su único recurso sigue siendo luchar por obtener mejores ventajas en su condición de pequeños productores independientes que sólo aporten materia prima para una agroindustria que maneje sus intereses en otros niveles de negociación.

La Asociación cuenta en su haber una victoria muy importante frente a Cordemex. En 1977 logró incidir de manera determinante en la modificación de las tarifas y clasificación de pence en las plantas desfibradoras. Este fue un movimiento generado al interior de la organización parcelaria. Al alcanzar un nivel espontáneo tan amplio, la Liga de Comunidades Agrarias se vio obligada a enviar a un representante para asesorar -intentar cooptar- el movimiento, y ante la determinación de los parcelarios, acompañarlos en su demanda.

La inconformidad inicial que generó el movimiento fue la protesta por las irregularidades producidas en la medición en las pencas y por sus tarifas tan bajas. Como recurso se promovió la "huelga" contra las desfibradoras. Ningún parcelario entregaría pencas hasta que no les resolvieran su petición. El trabajo en

los desfibradoras disminuyó el grado que en marzo sólo tres de las quince plantas estaban laborando (cfr. Diario de Yucatán, 17 de marzo de 1977).

Durante la huelga las peticiones de los parcelarios se ampliaron. En una visita del presidente al estado, los parcelarios le entregaron a José López Portillo un pliego con cuatro peticiones concretas: una nueva clasificación de las pencas; la entrega de las desfibradoras de Cordemex para su manejo; la designación de un nuevo director general de la empresa; acceso al sistema de seguridad social del IMSS para los parcelarios que no tuvieran el derecho (Diario de Yucatán, 7 de mayo de 1977). Las demandas alcanzaron en este momento otro giro: se quería la cabeza de Federico Rioseco, director de la empresa, ya para entonces muy impopular. También se pedía la entrega de las desfibradoras.

Desde la perspectiva del parcelario independiente la desfibración representa la instancia de explotación de su trabajo, a través de la compra de su producto que requiere irremediablemente ese proceso. Manejar la desfibración significa controlar una fase crucial en la transformación del henequén en fibra para alcanzar su condición comercial menos perecedera. Con esta petición los parcelarios plantearon -y continúan planteando- una demanda que a todas luces reforzaría su condición como productores autónomos. Aunque ciertamente, con un

cultivo agroindustrial de exportación, aspirar a la independencia es un sueño inalcanzable ya que su producción se desarrolla en el contexto de un mercado regido por leyes de acumulación que obedecen a demandas del capital y no de la reproducción campesina.

Sin embargo, los parcelarios movieron algo con su huelga de 1977. Durante sesenta días provocaron una disminución en la rama de la desfibración de la empresa paraestatal. Al final no les resolvieron el total de su pliego petitorio; se les contestó en un rubro que no implicaba un cambio en la integración vertical de la estructura de la industria, pero obtuvieron una respuesta a su demanda de cambios en los precios por su producto.

La presencia de los parcelarios ejidales adquirió un nuevo giro a partir del movimiento autonomista de 1978. Esta importancia se la atribuyeron los propios autónomos al apoyarse en la viabilidad de la producción y organización parcelaria para sustentar su inconformidad con el sistema ejidal colectivo. Ya se mencionó que la organización política formal no estimula la tendencia a que los ejidatarios se conviertan en parcelarios, y mucho menos a que rompan con el Banco, sino que recoge las inquietudes de los parcelarios ya existentes y las canaliza a las instituciones correspondientes.

En estricto sentido, la tendencia autonomista de los ejidatarios habría presentado un conflicto para la Asociación, que trata de evitar entrar en contradicción con el orden

establecido en la estructura agraria de la zona. Sin embargo, los parcelarios les ofrecieron apoyo, pero sólo a través de sus credenciales de identificación, para que los autónomos pudieran vender su pence a Cordemex. Pero los apoyó ya que se habían "autonomizado", no antes. Hacerlo antes habría significado enfrentarse abiertamente al Banco, al gobierno del estado y a la Liga de Comunidades Agrarias, lo que hubiera resultado en la pérdida del apoyo institucional que ha requerido para plantear sus demandas más inmediatas.

La solidaridad entre parcelarios ejidales y autónomos es natural debido a que comparten su insatisfacción ante el sistema ejidal colectivo. Sólo que los primeros complementan su condición de ejidatarios/asalariados con la producción independiente. Los segundos rompen con el Banco y se quedan únicamente con las aldanas que les correspondían como socios. El movimiento autonomista implica una actitud más extrema en la tendencia a la campesinización vía la parcela, pues se busca el control de la producción renunciando al respaldo del ingreso recibido por ser ejidatario trabajando bajo las órdenes del Banco. El parcelario conserva dicho respaldo, hasta donde le es posible, aunque en ocasiones concentre su interés en su parcela, intensificando ahí su fuerza de trabajo.

Otra razón de solidaridad es que algunos parcelarios se convirtieron en tales a raíz del primer movimiento autonomista

que sucedió en 1955. Ambos movimientos autonomistas tuvieron el mismo origen: el descontento por la organización del trabajo impuesto desde arriba, entonces por Henequeneros de Yucatán, ahora por el Banrural; y ambos sucedieron después de que se decretó un cambio en la organización de la producción ejidal. La tendencia autonomista de 1955 fue impulsada a raíz de la disolución del gran ejido colectivo; la de 1978 a partir del programa de reestructuración que dio lugar a la depuración y a la creación del Fideicomiso Henequenero. Era pues, lo más natural que los parcelarios prestaran su apoyo a los autónomos; los unían lazos históricos e intrínsecos; esto es, la tendencia a reivindicar sus derechos como productores campesinos frente a su condición de asalariados mal retribuidos por el Banco.

El gobierno del estado, el Banco y la Liga lograron contener la tendencia de los ejidatarios a separarse del ejido colectivo. Fue un periodo muy álgido que obligó a la Liga a emplearse a fondo ya que los autónomos buscaron alianzas con el sindicato independiente de desfibradores y de organizaciones de izquierda. Las amenazas, represalias y chantajes fueron efectivos, pero al final entre 2,500 y 3,000 ejidatarios del colectivo se convirtieron en autónomos y de ahí en parcelarios.

La tendencia autonomista repercutió sobre todos los parcelarios pues el gobierno del estado exigió un registro más cuidadoso de sus planteles y las condiciones de éstos. Se les

controló, asimismo, a través del transporte de pencas a las desfibradoras de Cordemex; desde entonces cada chofer debe entregar una "guía" en donde se anotará la procedencia del henequén, para verificar si efectivamente el productor está identificado como parcelario. En todo caso para los autónomos ambos eran requisitos que podían ser librados fácilmente debido a su alianza con los parcelarios. Y los parcelarios no resultaban terriblemente afectados al tener que repetir una vez más el registro de sus planteles. Con el tiempo la presión se ha ido diluyendo y en la actualidad la producción parcelaria continúa su curso normal. Fuera de estas dos circunstancias extraordinarias no se han presentado serios conflictos que requieran mayores movilizaciones de parcelarios. En todo caso la Asociación, desde su victoria de 1977, ha manejado el recurso de la "huelga" para presionar; y lo ha ejercido en una o dos ocasiones más sin alcanzar la magnitud de 1977 (en duración, mas no como arma efectiva).

En la actualidad, la Asociación trabaja en estrecha relación con la Liga, por lo que puede decirse que opera dentro de los límites de la estructura, sin perder su combatividad. Pero también hay que señalar que tiene un líder popular -su presidente desde su fundación, don Hernildo Mérida Chablé- que no pierde oportunidad para participar activamente, a nombre de sus agremiados, en remitidos o declaraciones en la prensa

local en cualquier suceso que atañe a la industria en general, y desde luego a los parcelarios en particular.

La Asociación se adjudica otra victoria: la inclusión de los parcelarios como sujetos de crédito del Fideicomiso Henequenero para el fomento de parcelas. Esto sucedió a partir de 1978. Significa un avance importante, ya que se cuenta, a título individual, con apoyo crediticio para iniciar el cultivo que suele ser un obstáculo para mantener la continuidad de la parcela.

Las tarifas de carga y descarga que impone el sindicato de transportistas afiliado a la CTM son otro motivo de negociación constante de la Asociación. Sin querer entrar en contradicción con los obreros de la carga -"no se trata de perjudicar a los cargadores, sino de evitar que suban los costos de transporte para los parcelarios"- los parcelarios y transportistas se enfrentan cada vez que se plantea un aumento en las tarifas. Estas se cobran por millar de pencas cargadas y descargadas en la desfibradora, y cada aumento trae consigo la demanda de incrementos en las tarifas de Cordemex para contrarrestar las del sindicato. Por lo menos en una ocasión, en 1978, la posición de la Asociación -que amenazó con una huelga- logró que las tarifas para el henequén se mantuvieran estables, mientras subían las de otros productos.

La Asociación se mantiene en lucha permanente por lograr

mejores precios por su producto. Esta es su tarea fundamental y que tiene poco acceso a librar batallas en otros terrenos; las demandas frente a las tarifas de carga y descarga siguen esta línea, lo mismo que los sobrecréditos por producción de fibra o la petición de exención de pago de impuestos por kilo de fibra que sólo debe aplicarse a pequeños propietarios.

Ciertamente el acceso a crédito individual para el fomento de parcelas es un avance importante, aunque eventualmente pudiera evolucionar en la pérdida de la independencia del productor en la fase agrícola, lo cual afectaría una condición esencial del parcelario ejidal (y es válido preguntarse si no es ésta la intención detrás de la gestión del Fideicomiso Henequenero para controlar mejor a los abastecedores de las desfibradoras de Cordemex).

La verdadera independencia del parcelario -con todas las reservas que implican el cultivo y el mercado- se lograría mediante su control no sólo de la fase agrícola del henequén, sino de la desfibración de su producto. Ahí el Estado, a través de su empresa, ofrece una respuesta negativa ante la demanda de los parcelarios de que les sean entregadas las plantas desfibradoras. A lograr ese objetivo debería abocarse la capacidad movilizadora de la Asociación. También a promover la tendencia a la campesinización del trabajador henequenero, para tratar de poner fin a la corrupción administrativa imperante en

el sistema ejidal. Ambos requerirían una actitud política más activa y combativa. Y aunque ésta es una condición intrínseca al parcelario ejidal, se diluye a partir de que, hasta el momento, se trate de una lucha individual: por su tierra, su producto, su trabajo y una subsistencia mejor.

**C O N C L U S I O N E S**

La decadencia de la industria henequenera es un hecho bien conocido. Con regular éxito los gobiernos federal y estatal continúan impulsando programas para la diversificación agropecuaria de la zona henequenera, porque la crisis es irreversible en las condiciones actuales del mercado nacional e internacional; situación que, por supuesto, afecta sensiblemente la compleja problemática socioeconómica del ejido colectivo.

Canalizar la mano de obra de la zona henequenera hacia otras ramas de la producción es una respuesta parcial a los problemas generados por los desaciertos en la administración y organización del trabajo en el campo. Resulta claro que, a pesar de la caída de la demanda de la fibra, la producción sigue siendo necesaria y, sin embargo, se ha llegado al extremo de importarla para cubrir las necesidades de abasto de la planta industrial de Cordemex, como sucedió en 1987, cuando se tuvieron que adquirir 5,000 toneladas provenientes de Brasil (cfr. Diario de Yucatán, 13 de diciembre de 1987).

Sin ignorar la profunda crisis en que se encuentra la

industria henequenera a consecuencia del desplazamiento de las fibras naturales en el mercado internacional, el hecho de que se requiera importar faltantes es una prueba incuestionable de la ineficiencia en el manejo de la producción del agave.

La presencia de los parcelarios ejidales en el cultivo del henequén es una demostración de que existe una alternativa viable para la organización del trabajo y la producción de la fibra sobre bases diferentes. Es la experiencia de los parcelarios, como expresión de lo que se podría denominar un proyecto campesino, la que apunta en la dirección de la recuperación, por parte de los productores, del control de sus recursos y del proceso productivo.

Frente a la virtual enajenación y profunda dependencia en que se encuentra el ejido colectivo dominado por el Banco, la práctica espontánea de los parcelarios ha demostrado la viabilidad de la autogestión campesina en el manejo del cultivo. Este hecho cuestiona la existencia del enorme aparato administrativo impuesto al trabajador henequenero desde la reforma agraria. El burocratismo que acompaña al sistema de organización del Benrural Peninsular, y también de Cordemex, se ha convertido en un pesado lastre para la industria, así como fuente de vicios y de corrupción.

La producción de los parcelarios ejidales se basa, evidentemente, en la autoexplotación de su mano de obra y la de

su familia; esto para el parcelario equivale a la optimización de su esfuerzo con miras a obtener más altos rendimientos y, consecuentemente, mayores ingresos. La intensificación de la jornada tiene como límite la satisfacción de las necesidades de la unidad familiar, lo que constituye una contradicción subyacente a la producción parcelaria.

Si bien lo anterior es cierto, en el marco de la explotación del trabajo campesino por el capital, existen factores que apuntan en dirección contraria y resulta claro que, para el campesino parcelario, la subordinación de su trabajo se diluiría si tuviera el dominio del proceso de desfibración.

El control de la transformación de la penca en fibra es fundamental para hacer de la producción parcelaria un proyecto completo e integrado. Los parcelarios han demostrado su vocación productiva así como su capacidad organizativa; bien podrían administrar las desfibradoras de Cordemex.

De la misma manera, los ejideterios del colectivo podrían manejar sus tierras, sus grupos y sociedades, y su fuerza de trabajo en el campo y en las plantas desfibradoras. La tutela del Banco -entre otras funciones- sólo ha limitado e inhibido su potencial organizativo y productivo.

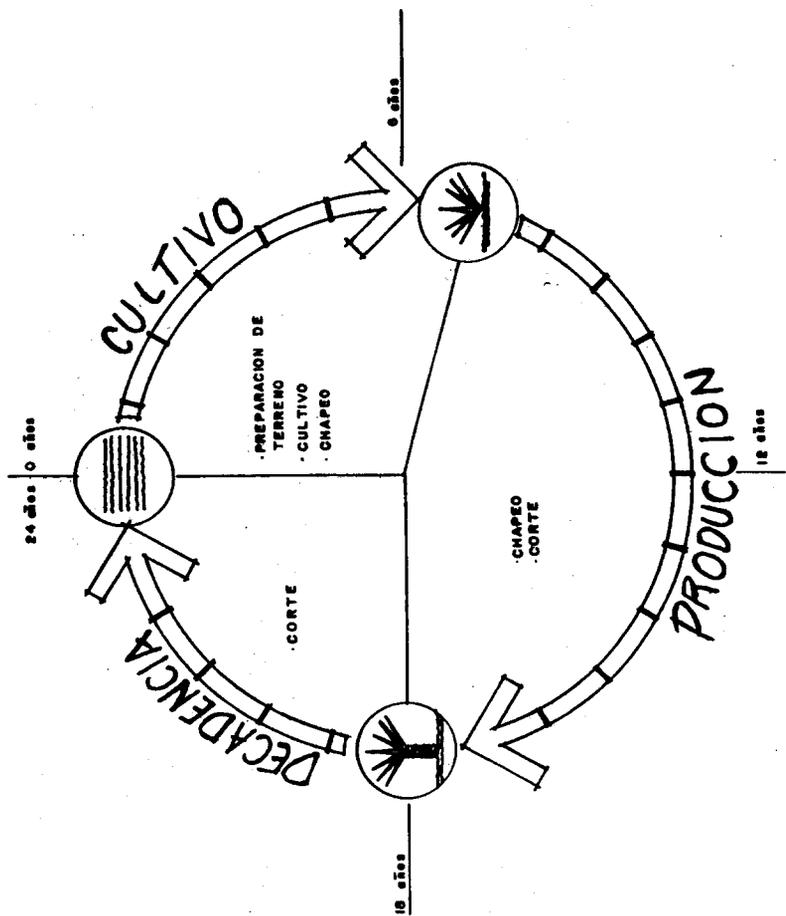
La decisión de impulsar el mayor control campesino del proceso productivo no puede limitarse a simples medidas administrativas.

Requiere considerar la participación de los beneficiarios, respetar sus tiempos y condiciones, y sobre todo, fomentar su propia capacidad organizativa.

Esta tesis concluye con la propuesta de entregar a los productores henequeneros -ejidatarios, parcelarios, jornaleros y trabajadores de las desfibradoras- el manejo de la industria.

En la historia del henequén yucateco del siglo XX se han puesto en marcha diversos proyectos organizativos, desde la hacienda hasta la reforma agraria y el ejido colectivo; sólo falta el ensayo de la autogestión campesina. La coyuntura política actual es propicia; la experiencia de los parcelarios ejidales la hace realizable.

**A N E X O**



CICLO DE VIDA DEL HENEQUEN

## LABORES AGRICOLAS EN UN PLANTEL DE HENEQUEN

### FASE DE CULTIVO

#### A. Preparación del terreno

LABORES	DESCRIPCION	EPOCA DE REALIZACION
Medición del plantel	Delimitar el plantel mediante brechas en el perímetro, a fin de medirlo y señalar sus linderos.	abr. - jun. ago. - sep.
Construcción de albarradés	Junta piedras y alinearlas para levantar un cerco de aproximadamente un metro de altura.	abr. - jun.
Tumba de monte	Eliminar árboles y maleza (monte), dejando las hierbas y troncos para que se sequen y posteriormente sean quemados.	ago. - sep. (monte alto) dic. - ene. (terreno en descanso)
Preparación de guardarraya	Tumbar y limpiar el perímetro del plantel, dejando una calle de 4 a 10 metros de ancho alrededor de la albarrada y amontonando las hierbas en el centro de la calle.	dic. - ene. mar. - abr.
Quema de guardarrayas y quema del plantel	Quemar la maleza creando un claro que evite la propagación del fuego. Quemar la maleza tumbada en el plantel, procurando comenzar en dirección contraria al viento.	mar. - may.
Colocación de mojoneras	Levantar montículos de piedra para subdividir el plantel por mecates.	mar. - abr.
Balizajes y estacaduras para siembra (pie de siembra)	Trazar líneas y lugares donde habrán de sembrarse los vástigos o hijos de henequén	mar. - may.

## B) Siembra o plantación

LABORES	DESCRIPCION	EPOCA DE REALIZACION
Corte de vástagos para plantar	Buscar vástagos o hijos de henequén de más de 35 cms., cortarlos dejándoles 6 hojas; amarrarlos en rollos de 20 y dejarlos a la orilla del camino para ser transportados. Los vástagos también se pueden adquirir en viveros.	mar. - jul.
Preparación y selección de vástagos	Seleccionar y recortar los vástagos según tamaño y condiciones.	mar. - jul.
Siembra de vástagos	Medir distancias, hacer hoyos y plantar los vástagos.	mar. - jul.
Levantar vástagos	Revisar la siembra al mes de realizada, levantar los vástagos caídos, resembrarlos y reponer los melogrados.	abr. - ago.
Chapeo o limpia	Eliminar la maleza del plantel 6 meses después de la siembra.	oct. - nov.

### C. Cultivo

LABORES	DESCRIPCION	EPOCA DE REALIZACION
Limpieza y quema de guarderreye	Mantener limpia la guarderreye, eliminando y quemando la maleza para, a la vez contribuir a prevenir incendios.	previo o paralelo al chapeo
Chapeo	Eliminar la maleza, cada 4 meses, durante los primeros 7 años del plantel.	ene. - feb. abr. - may. oct. - nov.
Resiembra de vástagos	Revisar el plantel al año de sembrado y reponer los fallos con vástagos de 45 a 50 cms. de altura.	mar. - jun.
Construcción de terracerías	Abrir caminos de piedra y material blanco para sacar la penca cortada una vez que el plantel entre en producción.	oct. - may.
Control de plagas	Aplicación de parasiticidas para proteger los vástagos y fumigación para controlar la maleza.	jul. - ago.

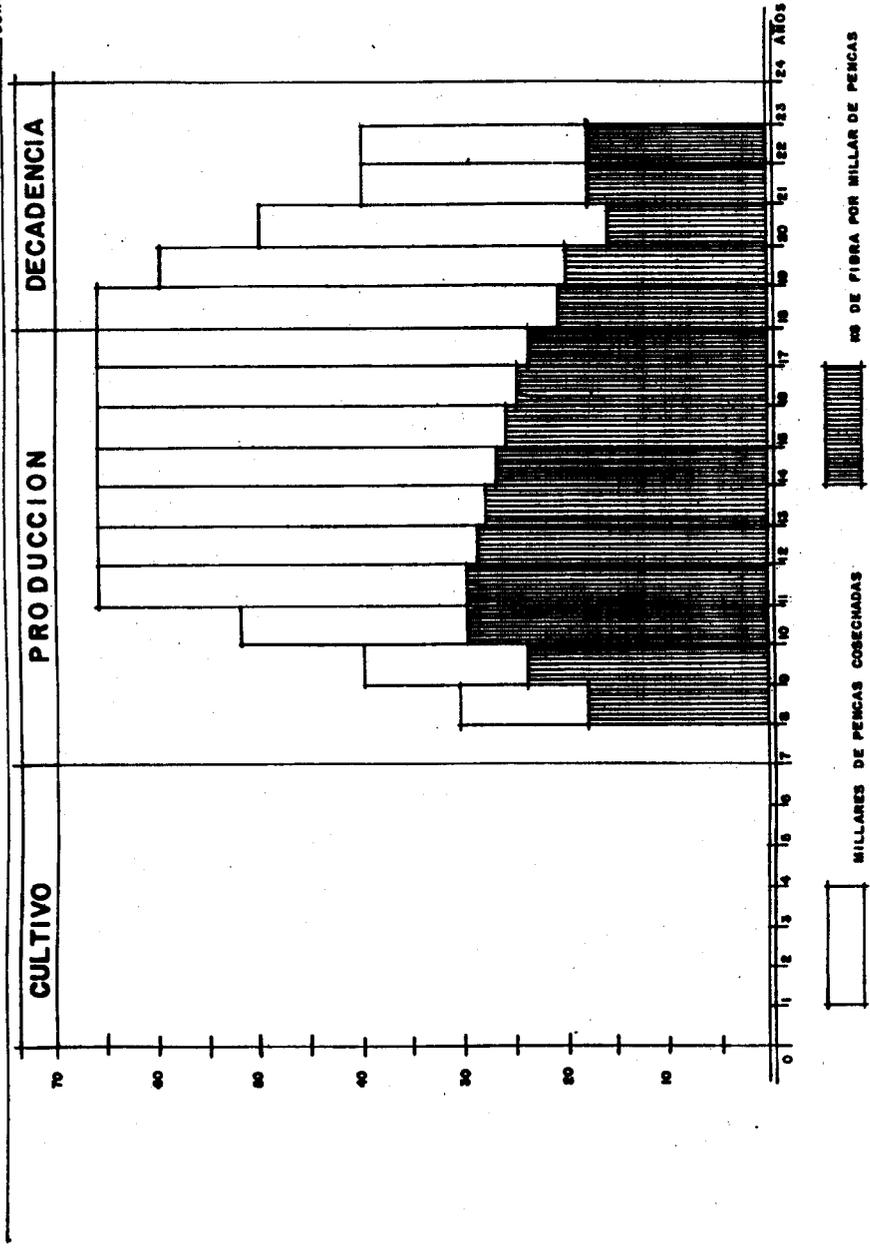
**FASE DE PRODUCCION**

LABORES	DESCRIPCION	EPOCA DE REALIZACION
Marcadura de matas	En planteles de 6 a 9 años de edad, marcar las matas que estén en condiciones de ser cortadas; esto es, aquellas cuyo crecimiento haya alcanzado un mínimo de 1.25 mts. de altura.	previo al corte
Chapeo	Eliminar la maleza, cada 4 meses, en planteles de 7 a 14-18 años de edad; o dos veces al año, según las condiciones del plantel, entre los 14 y 18-20 años.	ene. - feb. abr. - may. oct. - nov.
Corte	Cortar las hojas o pencas de henaquén; quitarles la punta y espinas; sacarlas a la orilla del camino; clasificarlas y empujarlas en rollos de 40.	todo el año, respetando el ciclo de 4 meses.
Limpieza y quema de guardarrayas	Mantener limpia la guardarraya, eliminando y quemando la maleza.	previo o paralelo al chapeo
Reconstrucción de albarredas	Reparar el cerco de piedras.	oct. - may.
Corte de varejones o quiotes en flor	Cortar los varejones a medida que van creciendo. Comienzan a aperecer, aleatoriamente, - desde el treceavo año de vida del plantel; a partir del décimo octavo su presencia es generalizada.	ago. - sep.

FASE DE DECADENCIA

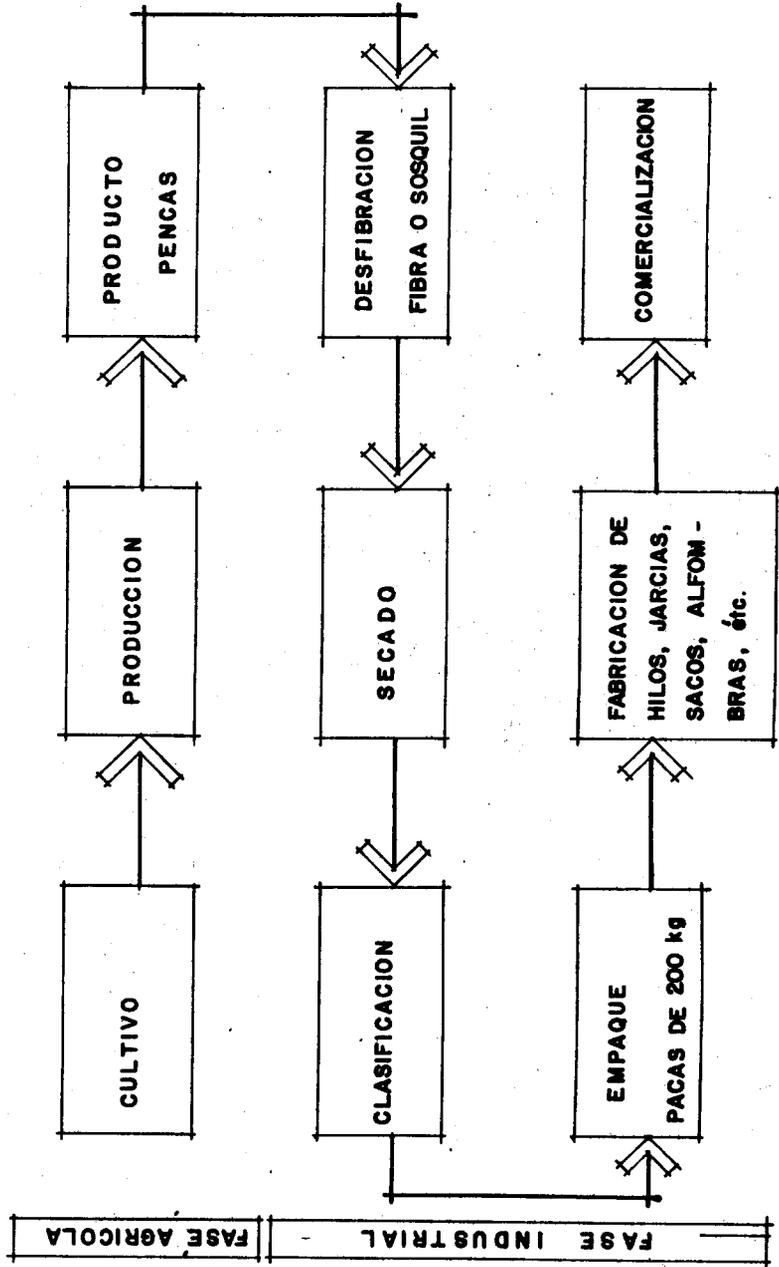
LABORES	DESCRIPCION	EPOCA DE REALIZACION
Corte	Cortar las últimas pencas, - una o dos veces al año, según las condiciones del plantel.	todo el año
Chapeo	El chapeo en un plantel en decadencia se realice solamente cuando es estrictamente necesario, para entrar a cortar las últimas pencas; y en este caso se realiza un chapeo alto.	previo al corte
Corte de varejones	Cortar los varejones en las plantas que aún siguen produciendo pencas.	ago. - sep.

(Elaborado a partir de información directa y bibliográfica: cfr. De Teresa, 1980 y Vere Pren, 1977.)



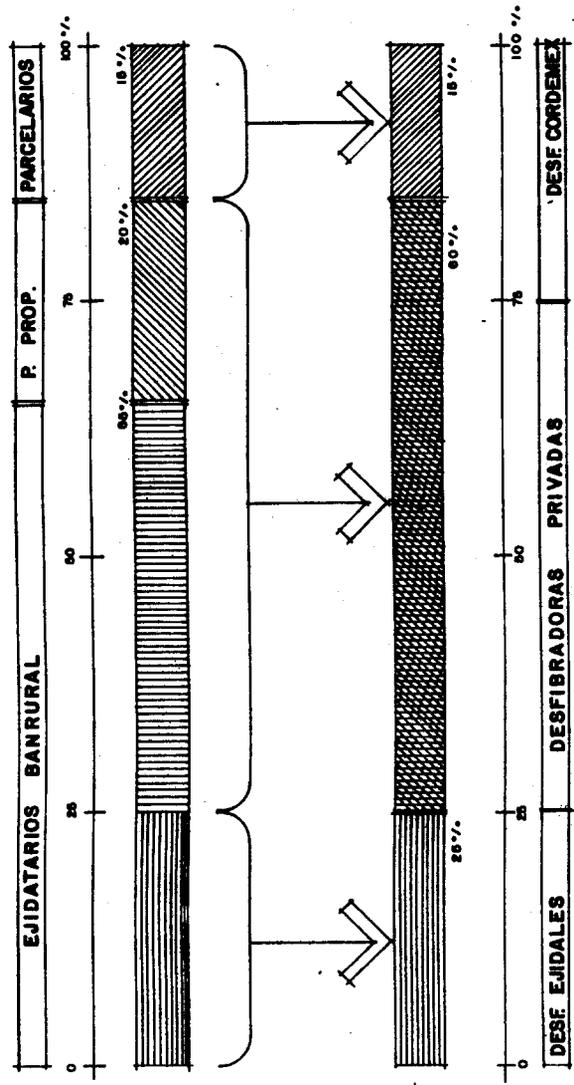
FUENTE: DE TERESA, 1967:20

RENDIMIENTO EN LA VIDA PRODUCTIVA DEL HENEQUEN



PROCESO AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL HENEQUEN.

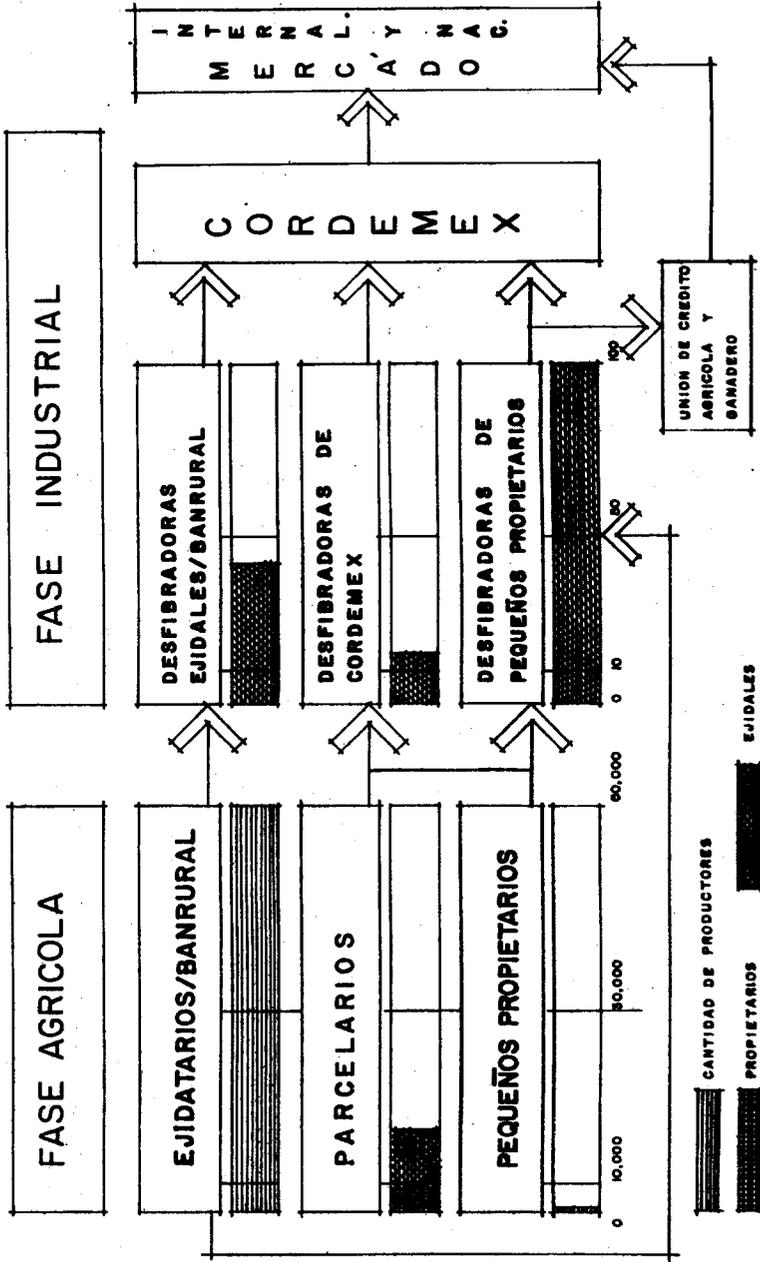
PARTICIPACION EN LA PRODUCCION.



DISTRIBUCION DE LA PRODUCCION EN LAS DESFIBRADORAS.

FUENTE: VILLANUEVA, op.cit.

PRODUCCION Y DESFIBRACION



PRODUCTORES E INSTITUCIONES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO AGROINDUSTRIAL

## MUNICIPIOS DE LA ZONA HENEQUENERA

- |                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| 1. Abelé             | 31. Motul            |
| 2. Acanceh           | 32. Muna             |
| 3. Baca              | 33. Muxupip          |
| 4. Bokobá            | 34. Progreso         |
| 5. Cacalchén         | 35. Sacalum          |
| 6. Cansahcab         | 36. Samahil          |
| 7. Conkal            | 37. Sanahcat         |
| 8. Cuzamá            | 38. Seyé             |
| 9. Chapab            | 39. Sinanché         |
| 10. Chicxulub Pueblo | 40. Sotuta           |
| 11. Chocholá         | 41. Suma             |
| 12. Dzemul           | 42. Tahmek           |
| 13. Dzidzantún       | 43. Tecoh            |
| 14. Dzilem González  | 44. Tekal de Venegas |
| 15. Dzoncauich       | 45. Tekantó          |
| 16. Halachó          | 46. Tekit            |
| 17. Hocabá           | 47. Telchac Pueblo   |
| 18. Hoctún           | 48. Temax            |
| 19. Homún            | 49. Tepakán          |
| 20. Huhí             | 50. Tetiz            |
| 21. Hunucmá          | 51. Teya             |
| 22. Ixil             | 52. Timucuy          |
| 23. Izamal           | 53. Tixkokob         |
| 24. Kanasín          | 54. Tixpéhuatl       |
| 25. Kinchil          | 55. Ucú              |
| 26. Kopomá           | 56. Umán             |
| 27. Mama             | 57. Yaxkukul         |
| 28. Maxcanú          | 58. Yobeín           |
| 29. Mérida           |                      |
| 30. Mocoché          |                      |

Fuente: Secretaría de Recursos Hidráulicos, op. cit.  
y De Teresa, 1987.

**B I B L I O G R A F I A**

ABOITES, LUIS

1983 "Apuntes metodológicos para el estudio regional del problema agrario en México", inédito, CIESAS, México, D.F.

ALVARADO, SALVADOR

1980 Pensamiento Revolucionario, ISSSTEY, Mérida, Yucatán, México.

ALVATER, ELMAR

1977 "Notas sobre algunos problemas del intervencionismo del Estado" en Sonntag, H.R. y H. Valecillos, El Estado en el capitalismo contemporáneo, Editorial Siglo XXI, México, D.F., pp. 88-133.

ARROYO, GONZALO

s/f "Modelos de acumulación, clases sociales y agricultura en América Latina" en (a) Investigación Económica, vol. XXXVII, núm. 143, Facultad de Economía, UNAM, México, D.F., pp. 119-150.

s/f "Firmas transnacionales agroindustriales, reforma agraria y desarrollo rural" en Dirección General de Desarrollo Agroindustrial, (b) El desarrollo agroindustrial y la economía internacional, SARH, México, D.F.

ASOCIACION DEFENSORA DE LA INDUSTRIA HENEQUENERA

1936 El problema ejidal de la zona henequenera de Yucatán, s.e., México, D.F.

ASOCIACION DE HENEQUENOS DE YUCATAN

- 1938 La nueva estructura económica de Yucatán ... Génesis y formación de Henequeneros de Yucatán, Ediciones al Servicio del Pueblo, México, D.F.

BANCO DE CREDITO RURAL PENINSULAR, S.A.

- 1984 Compendio de información estadística sobre la actividad henequenera, Banco de Crédito Rural Peninsular, S.A., Mérida, Yucatán, México.

BANCO DE CREDITO RURAL PENINSULAR, S.N.C.

- 1985 La agroindustria henequenera en Yucatán, tendencias recientes y perspectivas, Banco de Crédito Rural Peninsular, S.N.C., Mérida, Yucatán, México.

BARTRA, ARMANDO

- 1980 "Crisis agraria y movimiento campesino en los setentas", en Cuadernos Agrarios, año 5, núms. 10 y 11, UNAM-UACH, México, D.F., pp. 15-66.
- 1982 La explotación del trabajo campesino por el capital, Editorial Macehual, México, D.F.

CARDOS RUZ, LAUREANO

- 1977 El drama de los mayes, Editorial Libros de México, México, D.F.

CENTRO DE ESTUDIOS HISTORICOS DEL MOVIMIENTO OBRERO MEXICANO

- 1977 Primer congreso obrero socialista celebrado en Motul, Yucatán, CEHSMO, México, D.F.
- 1977 Segundo congreso obrero de Izamal, CEHSMO, México, D.F.

CORDEMEX, S.A. DE C.V.

1973 Estudio de reestructuración y modernización de la industria desfibradora del estado de Yucatán, Cordemex, Mérida, Yucatán, México.

DE LEONARDO, PATRICIA

1979 "La agroindustria: ¿una solución al país?" en Iztapalapa, año 1, núm. 1, UAM-Iztapalapa, México, D.F., pp. 85-101.

DE TERESA, ANA PAULA

1980 La intervención del Estado en la zona henequenera, Tesis de Licenciatura, UAM-Iztapalapa, México, D.F.

1987 Production de henequen et reproduction du travail au Yucatan, Tesis de Doctorado de Tercer Ciclo, Univeridad de París, Pantheon Sorbonne, París, Francia.

GARIBAY, RICARDO MARIA

1983 Ecología, agricultura y organización social, Tesis de Licenciatura, UAM-Iztapalapa, México, D.F.

GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATAN

1941 El ejido henequenero de Yucatán, Ediciones Cultura, México, D.F.

GONZALEZ NAVARRO, MOISES

1979 Raza y tierra, El Colegio de México, México, D.F.

JAUREGUI, JESUS, ET. AL.

1980 Tabamex, un caso de integración vertical de la agricultura, Editorial Nueva Imagen, México, D.F.

LENIN, VLADIMIR I.

1974 El desarrollo del capitalismo en Rusia,  
Editorial Progreso, Moscú, URSS.

LEZAMA, CECILIA

1980 Organización e influencia de la Confederación  
Nacional Campesina en la zona henequenera,  
CIDER, SPP, inédito, México, D.F.

LUISELLI, CASSIO Y JAIME MARISCAL

1983 "La crisis agrícola a partir de 1965", en  
Cordero, Rolando, comp., Desarrollo y crisis  
de la economía mexicana, Fondo de Cultura  
Económica, Mexico, D.F.

MARX, KARL

1981 El capital, libro I, capítulo VI inédito,  
Editorial Siglo XXI, México, D.F.

MENENDEZ, IVAN

1977 "El Estado y la zona henequenera de Yucatán,  
1970-1976" en Comercio Exterior, vol. 27,  
núm. 12, Banco de Comercio Exterior, México,  
D.F.

1978 "Yucatán, la doble dependencia" en Comercio  
Exterior, vol. 28, núm. 8, Banco de Comercio  
Exterior, México, D.F.

1972 Lucha social y sistema político en Yucatán,  
Editorial Grijalbo, México, D.F.

MESA ANDRACA, MANUEL

1955 "La situación henequenera de Yucatán" en  
Problemas Agrícolas e Industriales de México,  
vol. VII, núm. 2, Fondo de Cultura Económica,  
México, D.F., pp. 283-306.

MOLINA FONT, GUSTAVO

1941 La tragedia de Yucatán, Editorial Jus, México, D.F.

MONTALVO, JORGE

1977 "Nota sobre las clases y la lucha de clases en la zona henequenera" en Yucatán: Historia y Economía, año 1, núm. 1, DEES, Universidad de Yucatán, Mérida, Yucatán, México, pp. 3-9.

MORETT, JESUS CARLOS

1981 "La subordinación de la economía campesina al capital" en Textual, vol. 2, núm. 7, Universidad Autónoma de Chapingo, Texcoco, México, pp. 12-37.

1987 Agroindustria y agricultura de contrato en México, Editorial Pueblo Nuevo y Universidad Autónoma de Chapingo, 1987.

ORTIZ, RINA, ET. AL.

1977 "Los gobiernos de Alverado y Carrillo Puerto" en Historia Obrera, segunda época, vol. 2, núm. 8, CEHSMD, México, D.F., pp.2-9.

PALMA, MANUEL B.

1978 Breve historia de la industria henequenera de Yucatán, Editorial Zamná, Mérida, Yucatán, México.

PAOLI, FRANCISCO Y ENRIQUE MONTALVO

1977 El socialismo olvidado de Yucatán, Editorial Siglo XXI, México, D.F.

PARE, LUISA

1977 El proletariado agrícola en México,  
Editorial Siglo XXI, México, D.F.

PARTIDO NACIONAL REVOLUCIONARIO

1937 La reforma agraria en Yucatán, Talleres de  
El Nacional, México, D.F.

PASOS PENICHE, MANUEL

1974 Historia de la industria henequenera desde  
1945 a nuestros días, s.e., Mérida,  
Yucatán, México.

RAMA, RUTH Y FERNANDO RELLO

1979 "La agricultura mexicana: su articulación  
con el mercado mundial" en Investigación  
Económica, vol. XXXVIII, núm. 147, Facultad  
de Economía, UNAM, México, D.F., pp. 99-  
126

RELLO, FERNANDO Y ROSA ELENA MONTES DE OCA

1974 "Acumulación de capital en el campo  
mexicano" en Cuadernos Políticos, núm. 2,  
Ediciones Era, México, D.F., pp. 61-76.

RODRIGUEZ, ANTONIO

1966 El henequén, una planta calumniada,  
Editorial Costa Amic, México, D.F.

RUBIO, ANDRES Y ERIC VILLANUEVA

1980 "La respuesta de los trabajadores  
henequeneros a la nueva política de Banrural"  
en Cuadernos Agrarios, año 5, núms. 10 y  
11, UNAM-UACH, México, D.F., pp. 67-114.

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS

- 1979 "Análisis agropecuario y forestal del estado de Yucatán" en Econotecnia Agrícola, vol. III, núm. 8, SARH, México, D.F.

SECRETARIA DE RECURSOS HIDRAULICOS

- 1974 Programa de desarrollo agropecuario para la zona henequenera, SARH, México, D.F.

TURNER, JOHN KENNETH

- 1973 México bárbaro, Editorial Costa Amic, México, D.F.

VERA PREN, JORGE TOMAS

- 1977 "Labores agrícolas en las plantaciones henequeneras" en Yucatán: Historia y Economía, año 1, núm. 2, DEES, Universidad de Yucatán, Mérida, Yucatán, México, pp. 32-38.
- 1983 "La industria henequenera en la perspectiva histórica" en Yucatán: Historia y Economía, año 6, núm. 35, DEES, Universidad de Yucatán, Mérida, Yucatán, México, pp. 21-42.
- (a)
- 1983 "Estructura de la industria henequenera en Yucatán" en Yucatán: Historia y Economía, año 6, núm. 36, DEES, Universidad de Yucatán, Mérida, Yucatán, México, pp. 3-37.
- (b)

VIGORITO, RAUL

- s/f "Criterios metodológicos para el estudio de complejos agroindustriales" en Dirección General de Desarrollo Agroindustrial, El desarrollo agroindustrial y la economía internacional, SARH, México, D.F., pp. 23-42.

VILLANUEVA, ERIC

- 1985 Crisis henequenera y movimientos campesinos, INAH, México, D.F.

WARMAN, ARTURO

1976                    ... Y venimos a contradecir, los campesinos de Morelos y el estado nacional, Ediciones de la Casa Chata, México, D.F.

1980                    Ensayos sobre el campesinado en México, Editorial Nueva Imagen, México, D.F.

WOLF, ERIC

1975                    Los campesinos, Editorial Labor, Barcelona, España.

PERIODICOS

Diario de Yucatán, Mérida, Yucatán.

Novedades de Yucatán, Mérida, Yucatán.

Uno más Uno, México, D.F.