



# EL FIN DEL ORO VERDE

---

CONFLICTO SOCIAL Y MOVIMIENTO  
CAMPEÑO 1960-2008

Éric Éber Villanueva Mukul







**EL FIN DEL ORO VERDE**

---

CONFLICTO SOCIAL Y MOVIMIENTO

CAMPESINO 1960-2008



**EL FIN DEL ORO VERDE**

---

**CONFLICTO SOCIAL Y MOVIMIENTO  
CAMPESINO 1960-2008**

Éric Éber Villanueva Mukul

**Colección: Estudios históricos rurales**

---

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la  
Soberanía Alimentaria. Cámara de Diputados, LX Legislatura

Agosto, 2009

**Primera edición: agosto de 2009**

*El fin del oro verde.*  
*Conflicto social y movimiento campesino 1960-2008*

**Derechos Reservados**

© Éric Éber Villanueva Mukul  
© Centro de Estudios para el Desarrollo Rural  
Sustentable y la Soberanía Alimentaria.  
Cámara de Diputados  
LX Legislatura/Congreso de la Unión

ISBN: 978-607-95058-6-8  
Registro del Derecho de Autor:  
03-2009-030213105000-01

**Diseño de interiores, corrección,  
formación y cuidado de la edición**

*Josefina Isabel Fajardo Arias*

**Diseño la de portada**

*María Guadalupe Valdez López*

**Fotografía de la portada**

*Pintura al óleo de Faustino Tutzin Itza*

Las opiniones y conclusiones en cada uno de los ensayos son responsabilidad exclusiva del autor y no necesariamente coinciden con las del CEDRSSA.

*Impreso en México*

**CÁMARA DE DIPUTADOS**  
**LX Legislatura**

**Mesa Directiva**

*Dip. César Duarte Jáquez*

**Presidente**

**Vicepresidentes**

*Dip. José Luis Espinoza Piña*

*Dip. Ruth Zavaleta Salgado*

*Dip. Martha González Calderón*

**Secretarios**

*Dip. Margarita Arenas Guzmán*

*Dip. Eugenia Jiménez Valenzuela*

*Dip. María del Carmen Pineda Vargas*

*Dip. José Manuel del Río Virgen*

*Dip. Manuel Portilla Dieguez*

*Dip. Rosa Elia Romero Guzmán*

*Dip. Jacinto Gómez Pasillas*

*Dip. Santiago Gustavo Pedro Cortés*

**Comité del CEDRSSA**

*Dip. Alejandro Martínez Hernández*

**Presidente**

*Dip. Martín Stefanonni Mazzocco*

**Secretario**

*Dip. Ramón Barajas López*

**Secretario**

**Integrantes del Comité**

*Dip. Santiago Gustavo Pedro Cortés, Dip. Adriana Díaz Contreras,  
Dip. Javier Hernández Manzanares, Dip. Carlos Ernesto Navarro López,*

*Dip. Rosa Elva Soriano Sánchez, Dip. Jorge Godoy Cárdenas,*

*Dip. Tomás Gloria Requena, Dip. José Amado Orihuela Trejo,*

*Dip. Mayra Gisela Peñuelas Acuña, Dip. Beatriz Manrique Guevara,*

*Dip. Antonio Medellín Varela, Dip. Felipe González Ruíz,*

*Dip. José Ignacio Alberto Rubio Chávez, Dip. José Víctor Sánchez Trujillo,*

*Dip. César Augusto Verástegui Ostos, Dip. José Guillermo Fuentes Ortiz,*

*Dip. Iñigo Antonio Laviada Hernández.*



**Cuerpo Administrativo  
de la H. Cámara de Diputados**

*Dr. Guillermo Haro Bélchez*  
**Secretario General**

*Lic. Emilio Suárez Licona*  
**Secretario de Servicios Parlamentarios**

*Lic. Rodolfo Noble San Román*  
**Secretario de Servicios Administrativos y Financieros**

**Centro de Estudios  
para el Desarrollo Rural Sustentable  
y la Soberanía Alimentaria**

*Dr. José Sergio Barrales Domínguez*  
**Director General**

*Para Irene, Regina y Esteban,  
con todo mi amor  
y en estricto orden de aparición*

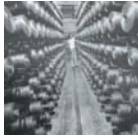




---

## Índice





---

Agradecimientos	19
Presentación	25
Introducción general	29

**Primera parte.**  
**Crisis henequenera y movimientos campesinos**  
**en Yucatán 1960-1983**

**Capítulo 1. La respuesta a la depuración**

1.1. La zona henequenera	45
1.2. Antecedentes históricos	47
1.3. La producción	52
1.3.1. La producción ejidal	54
1.3.2. La producción parcelaria	55
1.3.3. La producción de los pequeños propietarios	56
1.4. El control político	57
1.5. La reestructuración henequenera	61
1.5.1. Los objetivos	66
1.5.2. Las contradicciones	67
1.5.3. El programa	70
1.5.4. Los efectos sobre los trabajadores	73
1.5.5. La participación de otros actores	76
1.6. La respuesta de los ejidatarios al programa de reestructuración	78
1.6.1. La tendencia principal de la lucha de los ejidatarios	78
1.6.2. La respuesta a la reestructuración	80
1.6.3. La magnitud de la respuesta	90
1.7. El movimiento de autonomización	91
1.7.1. Dos tendencias entre los ejidatarios	91

---

1.7.2. Condiciones que generaron el movimiento autonomista	92
1.7.3. Antecedentes de los autónomos	94
1.7.4. El proceso de autonomización	95
1.8. Reparto de la tierra y organización de la producción entre los autónomos	100
1.8.1. Reflujo y represión	103
1.8.2. Intentos de organización	105
1.8.3. Tendencias y perspectivas	106

## Capítulo 2. Conflicto social en la coyuntura de 1980

2.1. La zona henequenera después de la depuración	112
2.2. La contracción del mercado y de los precios	117
2.2.1. Caída de la producción	124
2.2.2. Efectos sobre los trabajadores	127
2.3. Nuevos proyectos	131
2.4. Desfibración y desfibradoras	137
2.5. Contradicciones entre las élites	145
2.5.1. Antecedentes	148
2.6. Contradicciones en la coyuntura de 1980	150
2.7. La alternativa de los trabajadores	155

## Capítulo 3. Las grandes movilizaciones 1966-1978

3.1. La conformación de los diferentes sectores de clase	161
3.2. Crisis de la producción henequenera	168
3.3. Las luchas de corte proletario	172
3.3.1. 1966: primera movilización	172
3.3.2. 1969: ¡Fuera el gerente!	179
3.3.3. 1976: devaluación y nueva movilización	185
3.3.4. 1978: ¡No a la depuración!	192
3.3.5. Un primer balance	195
3.4. Las luchas de corte campesino	196

## Capítulo 4. El movimiento campesino durante los primeros años de los ochenta

4.1. Se recrudece la crisis	207
4.2. El mercado	208
4.3. La producción industrial	211
4.4. La producción agrícola	214
4.5. La sincronización de las crisis	217

4.6. El movimiento durante 1982	219
4.6.1. Las luchas en el ámbito de la comunidad	219
4.7. Influencia del movimiento nacional	222
4.8. Surge el movimiento	224
4.9. Una aparente derrota	227
4.9.1. Los parcelarios también luchan	228
4.10. Se concede el aumento	230
4.11. El movimiento de enero de 1983	231
4.12. La propuesta del gobierno del estado parecía lógica	232
4.13. Reuniones previas	233
4.14. Las primeras acciones	234
4.15. Triunfa el movimiento	237
4.16. Un triunfo indiscutible	243
4.17. A manera de conclusión	245

**Segunda parte.**  
**Reconversión económica y movimientos**  
**campesinos en Yucatán 1983-1992**

**Capítulo 5. Campesinos y conflicto político**

5.1. Los campesinos y la crisis henequenera	259
5.2. Los ejidatarios y la CNC	266
5.3. Grupos políticos y contradicciones	268
5.4. La lucha por la CNC	272
5.5. Cambio en la CNC y en el gobierno local	279
5.6. Balance y perspectivas	280

**Capítulo 6. La reordenación henequenera 1984-1991**

6.1. La caída de la producción	288
6.2. La reordenación henequenera	288
6.3. La reprivatización de Cordemex	293
6.4. Los efectos de la individualización	298
6.5. Las protestas campesinas	300
6.6. La diversificación agropecuaria	305
6.6.1. La citricultura	307
6.6.2. La porcicultura	309
6.6.3. La horticultura	312
6.6.4. El litoral-pesquero	316
6.7. Conclusiones	319



**Capítulo 7. Reconversión económica y movimiento campesino**

7.1. El anuncio del nuevo programa	325
7.2. La consulta	329
7.3. La situación al iniciarse 1992	334
7.4. El Programa de Desarrollo Regional de la Zona Henequenera	338
7.5. La porcicultura y los megaproyectos	342
7.6. La indemnización de los henequeneros	347
7.7. Se extiende el descontento	351
7.8. Las movilizaciones	355
7.9. La desaparición de DESFIYUSA	363
7.10. La nueva estructura productiva	367
7.11. Las perspectivas del Programa de Desarrollo	370
7.12. A manera de conclusión	374

**Tercera parte.****El fin del oro verde 1993-2008****Capítulo 8. El fin del oro verde**

8.1. El mercado mundial de las fibras duras	386
8.2. La actividad henequenera	393
8.3. La individualización del ejido	401
8.4. La diversificación productiva	404
8.5. La reproducción de la fuerza de trabajo	411
8.6. La pobreza	416
8.7. La transformación de la zona	417
8.8. Conclusiones y perspectivas	419

**Apéndices**

<b>Apéndice 1. Información sobre la metodología de crisis henequenera y movimientos campesinos en Yucatán 1966-1983</b>	427
1. Justificación	431
2. Objetivos	433
3. Hipótesis	434
4. Metodología	435
5. Análisis bibliográfico	436
6. Resumen de capítulos	439
7. Aportaciones y líneas de investigación	453

---

Apéndice 2. Superficie, volumen, rendimiento y valor del henequén en Yucatán 1960-2007	457
Apéndice 3. Superficie de henequén por etapa productiva 1984-2007	463
Apéndice 4. Producción y comercialización de manufacturas de Yucatán	467
Apéndice 5. Ventas de Cordemex 1980-1991	471
Apéndice 6. Zona henequenera de Yucatán, 1980	475
Fuentes y bibliografía	479
Álbum fotográfico	493

---





---

## Agradecimientos





---

Este trabajo no se hubiera realizado, si no es por el concurso de todas las personas, funcionarios, investigadores, ejidatarios y trabajadores henequeneros, instituciones y organismos que de una u otra manera apoyaron su desarrollo a lo largo de todos estos años, para llegar finalmente a su culminación y publicación.

Así, estoy en deuda con los ejidatarios y trabajadores henequeneros, quienes, motivados por el deseo de rescatar su experiencia histórica, participaron no sólo aportando sus testimonios, sino realizando trabajos de recuperación de información de gran valía aquí contenidos. Muchos de ellos fueron activistas y dirigentes de las diferentes movilizaciones y luchas que se dieron en la zona henequenera y otras regiones productivas de Yucatán, durante el periodo estudiado. Tengo presentes a Mundo Aké y Benigno Nah de Dzidzantún; Baldomero Solís Millán, Roberto Cámara, Luis Angulo y Silvano Aké de Seyé; Higinio Hau Tún, Pedro Rivero, Juventino Castillo y Pedro Pech de Tixcocob; Basilio Tún de Tepakan; Rosendo Pech de Acanceh; Cutberto Méndez de Samahil; Araceli Cab Cumí de Maxcanú; Elmer Córdova de Hábala; Víctor Solís y Omar Cab Suaste de Sotuta; Ausencio May de Buctzoz; Antonio González de Tizimín; a todos ellos y a muchos más mi afecto y reconocimiento.

Recuerdo también a muchos, que en diferentes momentos participaron como dirigentes, organizadores o asesores de distintos grupos y movimientos de trabajadores del campo. A Gabriel Cantú, Miguel Sosa, Isabel Rojas, Manuel Villanueva, Felipe Sosa, Manuel Basto, Miguel Povedano, Manuel Uc Sánchez, Raúl Zapata, Víctor Matos, Francisco de Ocampo, Víctor Ruiz, Víctor Rivero, Agustín Osorio, Pablo Duarte, Mario

---

Pérez, José Zavala, Julio Macosay, Fernando Esparza, Marcos Pérez y Efraín Peraza, entre otros.

Agradezco igualmente a Armando Bartra, Andrés Rubio y Jorge Fernández, con quienes sostuve infinidad de discusiones formales e informales sobre la problemática henequenera y quienes contribuyeron a la realización del primer capítulo de esta obra. A Esther Iglesias, por sus enseñanzas en la investigación sobre diferentes temas henequeneros. También, a Tomás Vera, quien contribuyó con buena cantidad de información, sobre todo en los aspectos industriales. A Francisco Hernández, por sus comentarios y la información aportada para la elaboración de la última parte. A Susana Pérez Medina, por su información y comentarios de la tercera parte.

Especial agradecimiento a Carlos Capetillo Campos, por sus comentarios sobre el tema y el acceso a sus archivos. A todas las autoridades y funcionarios que en diferentes momentos me permitieron el acceso a los archivos proporcionándome la información requerida, particularmente de Banrural y Cordemex (ya desaparecidas), además de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural y la Secretaría de la Reforma Agraria.

A Francisco y Andrés Solís Preciat, por su amistad y por abrirme las puertas de la “Hacienda San Lorenzo” o “Ruinas de Aké”. Recuerdo con mucho afecto a Francisco Loret de Mola, por sus enseñanzas sobre la porcicultura.

A las instituciones académicas que en diferentes momentos y de distintas formas me apoyaron para su realización. El Departamento de Estudios Económicos y Sociales de la Universidad Autónoma de Yucatán; El Centro Regional de Yucatán del INAH; a su ex director, José Luis Sierra Villarreal; a la Facultad de Ciencias Antropológicas de la Universidad Autónoma de Yucatán; a los compañeros del Centro de Estudios para el Desarrollo Regional, A. C.; A Carlos Bojórquez y Enrique Sosa, por su impulso para la conclusión del doctorado. A la Facultad de Historia y Filosofía de la Universidad de la Habana, Cuba.

---

A todos los que me acompañaron en las diferentes etapas de integración del trabajo, de los documentos manuscritos a los procesadores, pasando por la mecanografía. A Rosa María Espinosa, quien tuvo a su cargo el difícil trabajo de mecanografiar los primeros manuscritos. A Rosa María Cabrera y Lilia Aranda, quienes mecanografiaron la versión final de la primera parte.

A Cristina García Ramos, Odeht Zarate Pérez y Silvia Presuel Heredia, por su apoyo para la integración de la versión final de la obra. A Manuel Martínez, por la lectura y revisión de la última versión.

Al Diputado Alejandro Martínez Hernández, Presidente del Comité del Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria de la Cámara de Diputados, y al propio Centro, por la publicación de la obra.

A todos los que me apoyaron, ante la imposibilidad de mencionarlos uno a uno por sus nombres. A todos ellos, mi más caro reconocimiento y gratitud.

Cabe aclarar que todo lo afirmado aquí, es de mi única y total responsabilidad y no involucra a ninguna persona ni institución.

---







---

## Presentación





---

En 2004, al iniciar sus actividades, el CEDRSSA estableció algunas estrategias enfocadas al desarrollo de sus trabajos y objetivos, entre las que destaca la celebración de convenios de colaboración con centros de estudios e instituciones académicas para el intercambio de información, estudios y coordinación de especialistas en el tema rural, que en su conjunto dieron origen a la Red Académica de Colaboración en Estudios Rurales (RACER).

La obra que aquí se presenta se integra en ese esfuerzo de casi un lustro, dentro del cual se han editado cuatro colecciones sobre temas rurales, así como la revista rumbo rural, que han venido respaldando y brindando información analítica a los legisladores sobre las distintas dimensiones del acontecer rural mexicano. Con esta edición iniciamos la colección Estudios históricos rurales, dentro de la cual se examinarán los grandes temas del desarrollo rural, pero con una perspectiva temporal amplia, retrospectiva y analítica; buscando estudiar los sistemas-producto agropecuarios y los periodos y acontecimientos que tengan significación y enseñanzas para el presente y futuro del campo mexicano.

“El fin del oro verde. Conflicto social y movimiento campesino 1960-2008”, escrito por Éric Éber Villanueva Mukul, es una investigación que tiene como antecedentes los títulos “Crisis henequenera y movimientos campesinos en Yucatán 1963-1983” y “Crisis henequenera, reconversión económica y movimientos campesinos 1983-1992”, publicados en Mérida, Yuc., en los años 1985 y 1993 respectivamente. La presente obra integra la mayor parte de ambos estudios y elabora una ampliación de su cobertura temporal.

---

El periodo analizado abarca desde 1960, momento cumbre de la industria henequenera, hasta 2008, en que se comprime y prácticamente desaparece la trascendencia de esta actividad, luego de los cambios en la economía mundial y del retiro de la intervención estatal en ésta. Sin embargo, el autor retoma los antecedentes históricos esenciales que originan la actividad en el siglo XIX y el impacto de la reforma agraria cardenista en 1937, con sus implicaciones económicas, sociales y políticas en la región. Éric Villanueva Mukul es académico de la Facultad de Ciencias Antropológicas de la Universidad Autónoma de Yucatán.

El autor trata de construir una historia económica regional y se extiende también en el análisis de las implicaciones sociales, el conflicto político y la organización de los ejidatarios henequeneros en distintas coyunturas del acontecer nacional y local.

Con base en la consulta de los archivos regionales y en la observación directa de los diferentes acontecimientos desde la década de los sesenta, el autor nos acerca a las transformaciones económicas que conlleva la modernización de la economía en la península yucateca, a la generación de encuentros y desencuentros entre los actores sociales directamente involucrados en el cultivo y a la aparición de la crisis productiva y la organización social.

El CEDRSSA tiene como encomienda importante efectuar el estudio y análisis sobre las nuevas tendencias del campo mexicano sin desconocer sus orígenes, sus transformaciones y el impulso que han tenido determinados sistemas de producción agrícola en el desarrollo económico y social en cada región del país.

Se espera que esta obra sea de interés para la comunidad académica y sirva de respaldo en el trabajo de los legisladores mexicanos para orientar la política pública que permita crecer, desarrollar e impulsar la vida rural de México.

*Dr. Sergio Barrales Domínguez*

**Director general**

---



---

## Introducción general





---

Después de 150 años de historia henequenera en Yucatán y de haber sido el eje de la vida económica, social, política y cultural de ese estado, parece que estamos ante el fin del “oro verde”, como fuera conocido hasta ahora.

Entre 1960 y 2008, la zona henequenera y toda la entidad, vivió una etapa de su historia, que va desde el momento en que la actividad es económicamente mayoritaria en todos sus aspectos, hasta su virtual desaparición, pasando por todas las peripecias de su reestructuración.

En los primeros años de los sesenta del siglo pasado quedó conformada la estructura productiva que predominó hasta 1992. Un esquema en el que la intervención estatal en la economía era casi total en la zona. La creación de Cordemex en 1963, para que se encargara de toda la producción industrial del henequén y sus derivados y del Banco Agrario de Yucatán, en 1961, para el aspecto agrícola, conformó un modelo en el que el Estado no sólo era el rector, sino el gestor absoluto de la economía estatal y regional.

Cordemex, la planta cordelera más moderna y más grande del mundo en ese momento, fue el eje a partir del cual se movió toda la industria de las fibras duras, imponiendo su lógica al conjunto de la actividad y a la economía estatal en su conjunto. El Banco Agrario se encargó no sólo de financiar las actividades agrícolas, sino de la gestión de la producción, con lo que convirtió las relaciones crediticias, en relaciones salariales con los productores ejidales de la zona. Esas relaciones salariales fueron de menos a más, llegando a convertirse en una verdadera empresa agrícola en la que los ejidatarios cumplían el papel de asalariados al servicio del “Banco”.

---



Esa experiencia no fue la única en el país, pues tuvo similitudes con las zonas productoras de “La Laguna”, en Coahuila, “La Chontalpa”, en Tabasco, “La Arrocería”, en Campeche y con actividades como el tabaco y la caña de azúcar, entre otras. Pero, en ninguna se profundizó como con la actividad henequenera.

Esas relaciones salariales fueron la base de la unificación de los ejidatarios y para que se desarrollara un potente movimiento campesino que demandara permanentemente reivindicaciones de corte proletario y que en varias ocasiones ocupó la ciudad de Mérida, Yuc., para exigir sus demandas. Las movilizaciones más importantes, dentro de la zona y hacia la ciudad de Mérida ocurrieron en los años 1966, 1969, 1976, 1978, 1982, 1983, 1984, 1986 y 1992. Este fenómeno evolucionó hasta convertirse en un auténtico movimiento campesino, en el entendido de que un sector social determinado (en este caso los ejidatarios) presiona sobre aspectos de la estructura de la sociedad con el fin de cambiarlos en algún sentido de manera deliberada. Ese movimiento campesino evolucionó, de una total subordinación a los aparatos de control político del Estado mexicano y la Confederación Nacional Campesina (CNC), hasta posiciones totalmente autónomas y con intentos de organización al margen de la entonces central oficial. Dichas movilizaciones acabaron desmantelando los aparatos de control y a la CNC, en Yucatán. Esa experiencia no sólo forma parte del movimiento campesino mexicano, sino también es una de sus manifestaciones más ricas, hasta ahora desconocidas. Aunque también, las grandes movilizaciones han desaparecido y la pulverización de la organización de los productores, hoy es una realidad.

El periodo analizado corresponde con uno de los momentos cumbres de la actividad, en el que habían sembradas cerca de 250,000 hectáreas y una producción de 137,000 toneladas, con lo que era mayoritaria en el Producto Interno Bruto del estado, así como con el retiro del Estado de la actividad en 1992 y la virtual desaparición de la producción henequenera en 2007, con apenas 13,000 hectáreas sembradas y 5,000 toneladas de producción. Cifras muy cercanas a las existentes en 1860, antes del *boom* henequenero del siglo XIX.

---

El estudio de la zona transparente la transformación en una región concreta, que va desde el momento cumbre del nacionalismo revolucionario y su modelo económico de desarrollo estabilizador, hasta la aplicación del modelo neoliberal con gobiernos del Partido Revolucionario Institucional (PRI) y del Partido Acción Nacional (PAN).

Los cambios neoliberales se iniciaron desde 1978 y paulatinamente fueron implementándose hasta llegar al total retiro del Estado, tanto en el ámbito económico como en el social, en 1992. A 16 años del retiro del Estado de la actividad y de la zona, los resultados están a la vista. La actividad henequenera languidece, el conjunto de propuestas para la diversificación productiva está estancado o avanza lentamente y ninguna ha podido sustituir al henequén como motor de la economía regional y mucho menos de la estatal.

Las maquiladoras, a las que apostaron los diferentes gobiernos estatales y federales como proyecto principal, desde 1984, si bien tuvieron un crecimiento importante, no fueron lo esperado para sustituir al henequén y desde 2004 han ido decreciendo con las nuevas circunstancias del mercado mundial, particularmente las relativas a los textiles.

En el ámbito social, los resultados también están a la vista. La precariedad del empleo y el ingreso en la zona, hacen que un sector importante de la población tenga que migrar permanentemente hacia la ciudad de Mérida y hacia el Caribe mexicano y que la pobreza y la marginación aún estén presentes en la mayor parte de la población. Entre 1990 y 2005 las políticas neoliberales, pese a los programas asistenciales de desarrollo social, apenas lograron disminuir la pobreza en un 7% y en ese último año, según el Consejo Nacional de Población, el 74% de los habitantes tenía ingresos menores a dos salarios mínimos, es decir, por debajo de la línea de la pobreza.

Este estudio ilustra también la pérdida de oportunidades de desarrollo, al retirarse el Estado de las políticas de fomento y de apoyo a la investigación y desarrollo tecnológico, como ocurrió con la celulosa y el etanol, productos alternativos del henequén.

---

Además de los aspectos ya señalados, el trabajo aborda toda la lucha, el conflicto político, la acción de los diferentes actores sociales y sus modificaciones, durante las diferentes etapas de la actividad, tanto en su momento cumbre, como en el inicio y desarrollo de la crisis de la actividad, lo mismo que durante su virtual desaparición. Éste es también un análisis de la historia económica regional y de sus diferentes implicaciones sociales. Pero, sobre todo, es la historia de la acción colectiva de los ejidatarios henequeneros por defender sus intereses y su contribución a la construcción de una sociedad más equitativa y menos autoritaria.

Aunque el estudio se centra en el periodo ocurrido en la segunda mitad del siglo XX y principios del XXI, también retoma los antecedentes históricos que permiten explicar adecuadamente dichos acontecimientos. Así, por ejemplo, se brinda una breve explicación de las características de las grandes haciendas del siglo XIX y de las relaciones sociales de producción predominantes en ese momento. Asimismo, se retoma el momento de la reforma agraria cardenista en 1937 y se analizan sus implicaciones económicas, sociales y políticas para la región, reforma que fue el punto de arranque de la intervención del Estado en la actividad henequenera.

La estructura del trabajo está integrada por tres partes. En la primera, titulada "Crisis henequenera y movimientos campesinos en Yucatán 1960-1983", se analizan la etapa en la que el Estado es el máximo gestor de la producción y las primeras aplicaciones de las políticas neoliberales, así como la respuesta del movimiento campesino ante los problemas y las propuestas de solución en ambas etapas.

En la segunda parte, "Reconversión económica y movimientos campesinos 1983-1992", se analiza el periodo de la aplicación de los programas y propuestas neoliberales para la actividad y la zona, así como los conflictos políticos sucedidos y las movilizaciones generadas en respuesta a dichas propuestas. También se examina el retiro total del Estado de las actividades productivas en la zona y sus consecuencias.

---

En la tercera parte, "El fin del oro verde 1993-2008", se explica la situación de la zona, en el periodo en que el Estado actúa sólo marginalmente, se impulsa la privatización de la tierra y se espera que sean el capital privado y el mercado los que rijan la economía regional. Después de 16 años, la zona ilustra las consecuencias de la aplicación del neoliberalismo: precariedad, pobreza y marginación.

En toda la obra, pero particularmente en la tercera parte, se efectúa un balance sobre la actividad henequenera y la situación de la zona henequenera, para hacer propuestas sobre su posible desarrollo y el diseño de políticas públicas.

Se incluye como apéndice una síntesis del documento titulado: "Informe sobre la metodología de crisis henequenera y movimientos campesinos 1966-1983", presentado en 1999 ante la Facultad de Historia y Filosofía de la Universidad de la Habana, Cuba, para optar por el grado de Doctor en Historia. Se anexan también, a manera de apéndice, cuadros estadísticos para facilitar la comprensión del comportamiento de la actividad henequenera durante el periodo estudiado.

Finalmente, se incorpora un álbum fotográfico que permitirá al lector visualizar mejor las diferentes etapas del desarrollo de la zona y de su actividad y hacer más atractiva la obra.

El conjunto de los materiales fue escrito entre 1978 y 2008. En su mayor parte fueron elaborados siguiendo los acontecimientos, complementándose con información documental e histórica que permitiera dar una explicación científica de los hechos. La descripción de la metodología empleada se incluye en el apéndice ya mencionado. Una versión inicial de la primera y de la segunda parte fue publicada en 1985 y en 1993 respectivamente.<sup>1</sup> Ambos materiales fueron revisados y adecuados para la presente publicación.

<sup>1</sup> Villanueva Mukul, Éric. *Crisis henequenera y movimientos campesinos en Yucatán 1966-1983*. México, INAH, 1985.

Villanueva Mukul, Éric. *Crisis henequenera, reconversión económica y movimientos campesinos 1983-1992*, Mérida, Yuc., Maldonado Editores, 1993.





Primera parte

---

## **Crisis henequenera y movimientos campesinos en Yucatán 1960-1983**





---

Al igual que en el resto del país, durante las décadas de los sesenta, setenta y principios de los ochenta, se vivió en Yucatán un nuevo ascenso de la lucha popular; todos los sectores de la población se incorporaron a la protesta popular: los obreros, los campesinos, los estudiantes y, aunque de manera menos significativa, las colonias populares. Tal vez el movimiento obrero-popular de 1973-1974 fue el más importante en tanto significó un parteaguas en la historia de Yucatán. Sin embargo, el movimiento campesino ganó presencia de manera continua y ascendente. Por todo el estado de Yucatán, de manera cada vez más frecuente, se conocieron conflictos, protestas y luchas que involucraron a diferentes comunidades y tipos de productores de todas las zonas y regiones; las más violentas y explosivas provinieron de las zonas con una tradición comunitaria más fuerte, como la maicera del centro y oriente de la entidad, pero, al mismo tiempo, más aisladas entre sí. Las luchas más sistemáticas, continuas, masivas y hasta cierto punto más orgánicas, las efectuaron los campesinos henequeneros.

Los antecedentes inmediatos de este ascenso del movimiento campesino henequenero, tuvieron su origen en la segunda mitad de la década de los sesenta, periodo en el que confluyeron una serie de factores que posibilitaron su surgimiento. En esos años, el proceso de proletarianización de los ejidatarios henequeneros adquirió rasgos más claros. La crisis henequenera dejó sentir sus primeros efectos sobre los mismos y las contradicciones entre los grupos políticos del estado se agudizaron. Estos elementos, más otros intrínsecos y más estructurales del movimiento, hicieron que en 1966 surgiera la primera gran movilización, punto de partida del movimiento campesino henequenero contemporáneo. Las subsiguientes movilizaciones, hasta la de enero de 1983, significarían un continuo avance en todos los sentidos y una

---



transformación cualitativa del movimiento hasta convertirse en una de las experiencias más ricas del movimiento campesino nacional.

Su transformación fue de una total subordinación ante los aparatos de control del Estado y dirigentes oficiales, a una posición más independiente y autónoma, y de ser meras explosiones espontáneas, a movimientos más coordinados y organizados, hasta el grado de intentar establecer una dirigencia propia.

La reconstrucción a fondo del origen, desarrollo, características, objetivos y demandas del movimiento campesino henequenero, trasciende los límites de la problemática regional y se inserta en el panorama de la problemática nacional, por lo que seguramente ayudará a comprender mejor el amplio espectro de la problemática agraria y del movimiento campesino mexicano.

Muchos de los aspectos sólo se trataron de manera colateral; aspectos como la intervención del Estado, las clases sociales, la estructura de poder, el desarrollo del capitalismo, sólo se tocaron en la medida en que tenían relación con el movimiento campesino; aunque la experiencia aporta una gran riqueza de elementos para profundizar en los mismos, pero eso hubiera desbordado los objetivos del trabajo y plantearía nuevos problemas. Esta primera parte fue escrita y discutida a lo largo de varios años, que corren entre 1978 y 1983.

La mayoría de los materiales tiene un carácter casi testimonial. Fueron escritos, con excepción del tercer apartado, en el momento en que ocurrían los hechos. Su fuente principal fueron los actores de los acontecimientos. La manera de obtener la información fue seguir de cerca los acontecimientos hasta casi integrarse, recogiendo no sólo los datos fríos, sino intentando reunir información sobre el ambiente y el sentir de los participantes. Desde luego, el trabajo procura también reflejar la posición y la perspectiva de los ejidatarios y de los campesinos ante los acontecimientos.

La estructura de esta primera parte, consta de cuatro capítulos, materiales inéditos todos, con excepción del primero, cuya versión

---

original fue publicada en *Cuadernos Agrarios*,<sup>2</sup> Todos ellos constituyen por sí mismos una unidad, pero a su vez se complementan. Los capítulos 1, 2 y 4 analizan de manera sincrónica coyunturas específicas y periodos cortos que permiten profundizar en el conocimiento del movimiento campesino y de los intereses que giran en torno a la actividad. El Capítulo 3, mediante una visión diacrónica, pretende encontrar las raíces del movimiento campesino y de la problemática henequenera. El primer capítulo, aborda el análisis de la movilización y la lucha que desarrollaron los ejidatarios henequeneros a principios de 1978, como consecuencia de la implantación, por parte de Banrural, del programa titulado "Reestructuración Henequenera", que tenía por objetivo eliminar de las nóminas a más de 30 mil ejidatarios. El segundo capítulo, intenta reconstruir un proceso álgido de lucha de clases y de pugnas entre las élites en la coyuntura de 1980, a raíz de un salto en los precios del henequén en el mercado internacional. Este capítulo es especialmente importante en tanto pone al descubierto los intereses de la burguesía local que se movieron detrás de la actividad henequenera. El tercer capítulo, a la vez que reconstruye el proceso de surgimiento y desarrollo del movimiento campesino y la problemática henequenera, constituye una síntesis y un balance que abarca hasta la década de los setenta, al mismo tiempo que se convierte en punto de partida de un análisis que nos permite entender lo que ocurre en los primeros años de los ochenta. Finalmente, en el último capítulo se efectúa la reconstrucción y el análisis de las dos movilizaciones ocurridas en mayo de 1982 y enero de 1983, estableciendo un balance comparativo entre estos movimientos y los de los sesenta y los setenta.

<sup>2</sup> Rubio Zaldívar, Andrés y Villanueva Mukul, Éric Éber, con la colaboración de Armando Bartra, y Jorge Fernández. "La respuesta de los trabajadores henequeneros a la nueva política de Banrural", *Cuadernos Agrarios*, núms. 10-11, México, 1980.





Capítulo 1.

---

## La respuesta a la depuración





---

En enero de 1978, el Gobierno Federal propuso un programa de reestructuración cuyo contenido fundamental era la depuración de las nóminas henequeneras de cerca de 30,000 ejidatarios y la implementación de un proyecto de diversificación agropecuaria. La respuesta fue una de las más importantes movilizaciones de los ejidatarios en la historia regional, en contra de dicho programa.

### **1.1. La zona henequenera**

En 1980, la región henequenera de Yucatán se localizaba en la porción noroccidental del estado y se extendía sobre 53 municipios,<sup>3</sup> abarcando 1,119,000 hectáreas. En esa zona se concentraba más de la mitad de la población de la entidad. La zona se delimitaba en función de su característica agronómica peculiar: el predominio del cultivo del henequén.<sup>4</sup> Sin embargo, este producto no sólo definía a la zona desde el punto de vista agrícola, sino también desde una perspectiva social.

<sup>3</sup> Los municipios que en esos años integran la zona henequenera son: Abalá, Acanceh, Baca, Bokobá, Cacalchén, Cansahcab, Conkal, Cuzamá, Chicxulub, Chocholá, Dzemul, Dzidzantún, Dzilam González, Dzoncahuich, Halachó, Hocabá, Hochtún, Común, Huhí, Hunucmá, Ixil, Izamal, Kanacín, Kinchil, Kopomá, Maxcanú, Mérida, Mochochá, Motul, Muxupip, Progreso, Sacalum, Samahil, Sahnacat, Seyé, Sinanché, Suma, Tahmek, Tecoh, Tekal de Venegas, Tekanto, Telchac Pueblo, Temax, Tepakan, Tetiz, Teya, Timucuy, Tixcocob, Tixpehual, Ucú, Umán, Yaxcuclil y Yobaín.

<sup>4</sup> El henequén (*Agave furcroides*) es una planta de zonas áridas, de la familia de las agaváceas, de hojas lanceoladas de ocho a doce centímetros de ancho y 0.80 a 1.50 metros de largo. La hoja o penca se desfibra y de la fibra se obtienen diversos productos industriales, como hilos y telas.

---

En efecto, la totalidad de las relaciones sociales, económicas y políticas de la región estaban determinadas por la actividad henequenera, tanto en lo que se refiere a la agricultura como a la industria.

Hasta la primera mitad de la década de los setenta, cerca del 45% del Producto Interno Bruto del estado provino del henequén<sup>5</sup> y aproximadamente cien mil familias dependían directamente de esta actividad.

El proceso económico del henequén incluía cuatro fases, tres de ellas productivas y la última de comercialización. La primera fase era agrícola, y terminaba con la obtención de la penca del henequén; hasta 1977, participaban en ella 91,700 trabajadores. La segunda fase era el primer procesamiento industrial de la hoja, y concluía con la obtención de la fibra. En el mismo año participaban en esta fase aproximadamente cinco mil trabajadores.<sup>6</sup>

La tercera fase también era industrial y se agotaba con la transformación de la fibra en alguno de los múltiples productos acabados que se fabrican con henequén: hilos agrícolas, jarcias, cordeles, costales y tapetes, entre otros. En ésta participaban cerca de siete mil trabajadores.

Desde el punto de vista económico, la zona estaba configurada como un enorme complejo agroindustrial, cuya pieza clave era una gran industria tecnificada y moderna; en este sentido, la empresa paraestatal Cordemex era el centro en torno al cual giraba toda la vida de la región.

No obstante que era la actividad industrial la que tenía mayor peso en cuanto al valor agregado, el predominio del núcleo fabril no

<sup>5</sup> En la segunda mitad de los setenta empezó a declinar su participación, hasta alcanzar, en 1979, el catorce por ciento.

<sup>6</sup> Gran parte de este tipo de trabajadores eran agricultores que al mismo tiempo participaban en alguna de las otras etapas del proceso productivo del henequén, de modo que muchos de ellos estaban contabilizados dos veces.

determinaba que la región pudiera ser catalogada como industrial desde el punto de vista de las relaciones sociales. Por el contrario, se trataba de una zona básicamente agrícola, y pese a la importancia de la ciudad de Mérida, que se ubicaba dentro de ella, predominaban en la región las relaciones sociales de tipo rural.

Más del 90% de los trabajadores que participaban en la actividad henequenera era exclusivamente agrícola; poco menos del 10% era industrial y, del conjunto, unos tres o cuatro mil combinaban ambas actividades.

## 1.2. Antecedentes históricos

La utilización del henequén se inició desde la época de los mayas prehispánicos, quienes cultivándolo en el ámbito familiar, lo emplearon para la fabricación de cuerdas y telas.

Más tarde, en la época de la Colonia y durante la primera mitad del siglo XIX, se inició su cultivo con objetivos comerciales, fabricándose fundamentalmente cuerdas para barcos. Durante este tiempo la actividad adquirió cierta importancia dentro de la economía del estado, llegando a ser, el henequén, el segundo producto agrícola exportado por el estado, durante la primera mitad del siglo XIX.

Al iniciarse la segunda mitad del siglo XIX, el henequén inicia su gran "despegue" como consecuencia de las necesidades de la agricultura norteamericana y el financiamiento de este país. En 1856 la exportación del henequén aumentó hasta cubrir el 50% de la exportación general de Yucatán; para 1860, había sembrados 65,000 mecates<sup>7</sup> de sisal y nueve años más tarde la superficie calculada llegó a los 400,000 mecates (16,000 ha).<sup>8</sup> Para principios del presente siglo, en 1916, los cultivos de henequén abarcaban 192 mil hectáreas y se producía un total de 201,990 toneladas de fibra.

<sup>7</sup> Un Mecate es equivalente a 400 metros cuadrados.

<sup>8</sup> Irigoyén, Renán. *Ensayos Henequeneros*, Mérida, Yuc., Cordemex, 1975.



En este rápido crecimiento de la producción destaca el papel que jugó la invención de la máquina McCormick, en 1878, en los Estados Unidos, país que empleaba cordeles de henequén para el engavillado y que generó una gran demanda.

Durante el siglo XIX y hasta 1915, las relaciones de producción al interior de las haciendas henequeneras mantuvieron rasgos no típicamente capitalistas; las relaciones semiserviles que se heredaron de la Colonia permanecieron y se reprodujeron como consecuencia de la creciente necesidad de fuerza de trabajo proveniente de la expansión del cultivo del henequén.

El imperialismo norteamericano financió la expansión de la producción y los hacendados yucatecos se pusieron a su servicio. Sin embargo, los paganos de este “auge” fueron los campesinos yucatecos, quienes, ante la necesidad de grandes cantidades de fuerza de trabajo para las plantaciones henequeneras, fueron sometidos y endeudados por las haciendas, pasando a ser prácticamente una propiedad más del hacendado.

Durante más de un siglo las relaciones de explotación con características de servidumbre fueron una constante; la tienda de raya, “la limpia”, “la fajina”, el derecho de pernada, fueron prácticas cotidianas al interior de las haciendas.<sup>9</sup>

Con la Revolución Mexicana y la llegada de Salvador Alvarado a Yucatán en 1915, se inició el largo proceso de supresión de este tipo de explotación, labor que continuó el Partido Socialista del Sureste, pero que fue truncado con el asesinato de Felipe Carrillo Puerto en 1924. En este periodo los campesinos yucatecos se organizaron para luchar contra esa forma de explotación, pero después de la muerte de Carrillo

---

<sup>9</sup> “La limpia” consistía en castigar con azotes a los trabajadores por el incumplimiento de alguna tarea. “La fajina” implicaba efectuar determinados trabajos sin retribución alguna. “El derecho de pernada” era la atribución que tenía el hacendado para pasar la noche de bodas con las recién casadas.

---

Puerto, los hacendados recuperaron parte del control de la zona hasta 1934, año en que resurgió la organización.

También con la llegada de Salvador Alvarado y la creación de la Comisión Reguladora del Mercado del Henequén, se inició la intervención del Estado en la actividad henequenera. La Comisión tenía por función controlar el mercado del henequén para evitar la caída de los precios en el mercado internacional; Felipe Carrillo Puerto transformó la Comisión Reguladora en Comisión Exportadora de Henequén, la cual se mantuvo, aunque con diferentes nombres, hasta 1937.

Al inicio de la década de los treinta, las exportaciones de henequén comenzaron a disminuir como consecuencia tanto de la crisis económica de 1929 como de la pérdida del monopolio de la producción a principios de la década de los veinte. En esos mismos años resurgió, con nuevos bríos, la lucha y la organización campesina.

En 1934 se constituyó la Federación Sindical Independiente, y el 1° de mayo de 1935, la Confederación de Ligas Gremiales y Sindicatos Campesinos del Partido Socialista del Sureste. La primera de ellas, dirigida por Diego Monjote Rosado y un grupo de activistas y militantes del entonces Partido Comunista Mexicano, se integró en un principio por trabajadores urbanos pertenecientes a las pequeñas y medianas industrias del estado y miembros de los primeros sindicatos que fueron formándose y saliendo del corrompido y desprestigiado Partido Socialista del Sureste, transformándose paulatinamente hasta convertirse en una organización con mayor peso de trabajadores rurales que de trabajadores urbanos. En 1936, los Sindicatos Agrícolas de trabajadores de las haciendas henequeneras constituían su principal base social. La segunda y mayor organización, la Confederación de Ligas Gremiales, presidida por Rogerio Chalé, surgió desde el principio como una organización de trabajadores rurales, teniendo como base toda la infraestructura organizativa dejada por el Partido Socialista del Sureste y sus mejores cuadros políticos.

---

Desde el inicio, la Confederación se propuso recuperar el programa del Partido Socialista y en torno a esos planteamientos comenzó a trabajar. El primer paso fue reorganizar las antiguas ligas de resistencia existentes en todas las haciendas y comunidades, para transformarlas en ligas sindicales y sindicatos rojos. En 1936, la Confederación aglutinaba a la mayoría de los trabajadores y campesinos de la zona henequenera y efectuaba luchas tanto agrarias como de corte sindical.

Estas dos organizaciones: la Confederación de Ligas Gremiales de Obreros y Campesinos y la Federación Sindical Independiente, fueron las que permitieron y crearon las condiciones propicias para que pudiera realizarse el reparto agrario cardenista. Desde 1936, bajo el gobierno local de Fernando López Cárdenas, se habían efectuado las primeras ocupaciones y repartos de plantíos de henequén. En 1937, en medio de la presión de varias huelgas y la ocupación de terrenos y planteles en haciendas henequeneras, el Gobierno Federal decidió intervenir con mayor energía en la actividad henequenera, mediante un decreto promulgado por el Presidente Lázaro Cárdenas de Río, el 8 de agosto del mismo año, que afectó las haciendas henequeneras, creando los ejidos colectivos. El decreto legalizaba la constitución de 272 ejidos y la dotación de sus tierras, con una superficie aproximada de 178,000 hectáreas, de las cuales 117,415 correspondían a terrenos plantados con henequén.

Aparentemente la dotación ejidal reivindicaba a los campesinos al devolverles sus antiguas tierras, las que les habían quitado en tiempo de la Colonia y durante el siglo XIX. Sin embargo, la posibilidad de que los campesinos desarrollaran de manera autónoma sus unidades productivas fue simplemente un espejismo; la entrega de los henequenerales se efectuó bajo el supuesto de que el Estado, además de actuar como financiero, fuera gestor de la producción y de la comercialización, sentándose con esto las bases del proceso de proletarización con respecto a un capitalismo de Estado; proletarización que con el transcurso del tiempo se volvió más nítida. De esta manera, los antiguos peones simplemente cambiaron de patrón, sin recuperar en ningún momento su condición campesina.

---

En abril de 1938, inmediatamente después de que fueron entregados los plantíos a los nuevos ejidatarios, se creó “Henequeneros de Yucatán” y se inició la época conocida como del “Gran ejido”, llamada así porque los ejidos perdieron su categoría de unidades productivas y se integraron a una gran empresa colectiva, supuestamente para nivelar las diferencias de productividad y de ingresos entre los ejidos. “Henequeneros” se constituyó en una asociación de interés público, presidida por el Gobernador del estado, en la que los ejidatarios se “asociaron” con los parcelarios<sup>10</sup> y con los “pequeños propietarios”.

Desde luego, los ex hacendados, ahora “pequeños propietarios”, se convirtieron en los socios mayoritarios e impusieron sus intereses a los ejidatarios y a los pequeños parcelarios.

De 1938 a 1955, el gobierno local actuó como gestor de la producción y de la comercialización. En los primeros años de “Henequeneros”, la crisis henequenera continuó e incluso se profundizó, pero con la coyuntura de la Segunda Guerra Mundial, las exportaciones y los precios aumentaron en el mercado internacional, lo que se manifestó como un pequeño auge en la economía henequenera. Sin embargo, al iniciarse la década de los cincuenta, los precios y la producción del henequén disminuyeron y la crisis hizo nuevamente su aparición.

El año de 1955, fue de crisis para la economía de “Henequeneros” y algunos “vicios” se hicieron evidentes; afloraron las fallas técnicas, la corrupción fue un fenómeno abierto (las arcas de “Henequeneros” fueron presas del saqueo de los gerentes y funcionarios mayores), las protestas de los campesinos se hicieron más enérgicas y, finalmente, “Henequeneros de Yucatán” se declaró en quiebra.

Después de la desaparición de “Henequeneros”, el Gobierno Federal se hizo cargo de la actividad henequenera. Desde junio de 1955 hasta diciembre de 1961, el Banco Nacional de Crédito Ejidal tuvo el encargo de proporcionar y administrar los créditos de los ejidatarios, así

---

<sup>10</sup> Pequeños productores de henequén de tipo campesino.

como de controlar la producción y comercialización. En este periodo, nuevamente las sociedades y los ejidos volvieron a adquirir sus características de unidades productivas, recuperando su autonomía formal, pero en general aún continuaron bajo el control vertical de la banca oficial.

En 1961, el Banco Agrario de Yucatán,<sup>11</sup> sustituyó en su gestión al Banco de Crédito Ejidal. Este banco regional supuestamente trataría de responder a las necesidades de los ejidatarios yucatecos, tanto en lo referente a créditos y administración como en lo relativo al bienestar social. Sin embargo, el surgimiento del Banco Agrario de Yucatán, únicamente sirvió para consolidar la tendencia hacia la proletarianización de los ejidatarios con respecto a la banca.

Con esta medida y con la creación de Cordemex en 1963, mediante la asociación de los cordeleros privados, y su venta al Gobierno Federal en 1964, prácticamente quedó configurada la zona henequenera como se conoció muchos años después, hasta 1992.

### 1.3. La producción

La producción del henequén en su fase agrícola, se efectuaba en tres tipos de unidades productivas: el ejido, la parcela y la “pequeña propiedad”. Si bien era cierto que estos tres tipos de unidades de producción tenían objetivos y lógicas diferentes, en lo que se refiere al funcionamiento de conjunto del proceso productivo agrícola-industrial se encontraban fuertemente entrelazadas y cualquier modificación que sufría alguna de ellas repercutía inmediatamente sobre el conjunto.

Como se afirmó anteriormente, el centro de la producción henequenera lo constituía Cordemex y hacia ella se dirigía más del 95% de la producción del henequén de Yucatán. La producción del ejido era

---

<sup>11</sup> Institución crediticia y comercial dependiente de la Banca de Fomento Nacional, misma que fue sustituida en 1975 por el Banco de Crédito Rural Peninsular (Banrural).

controlada por el “Banco”, quien después de desfibrarla, en plantas del propio “Banco” o privadas, la entregaba a Cordemex. La producción de los “pequeños propietarios”, era entregada a Cordemex, directamente o a través de la Sociedad de Crédito Agrícola<sup>12</sup> y la producción de los parcelarios era vendida directamente a las plantas desfibradoras del mismo organismo.

Durante 1974, 1975 y 1976, la producción henequenera fue respectivamente de 111,983 toneladas, 101,420 toneladas y 98,529 toneladas, a las cuales el ejido contribuyó con algo más del 60% y los parcelarios con el 18 por ciento. Pero, pese a que los “pequeños propietarios” contribuyeron con una cantidad mucho menor que la aportada por los ejidatarios y parcelarios, la distribución del ingreso de la actividad se efectuó en una proporción inversa; los ex hacendados recibieron cada uno ingresos promedio de \$667,500.00 al año, ya que como productores de hoja y de fibra obtuvieron en conjunto ingresos del orden de los 192 millones de pesos; como maquiladores de la hoja ejidal recibieron otros 75 millones, y, finalmente, ingresos cuyo monto es imposible cuantificar, resultado de su habilidad y de sus alianzas en la corrupción.<sup>13</sup>

Por su parte, los ejidatarios y los parcelarios, como producto de su trabajo, recibieron en promedio ingresos anuales del orden de \$6,750.00 en el ejido y de \$15,282.00 en la parcela. Como es de suponerse, esta injusta distribución del ingreso iba acompañada de una igualmente profunda disparidad en las condiciones de vida, en donde los ejidatarios, parcelarios y jornaleros llevaban la peor parte. No hace falta mencionar las condiciones de desnutrición, analfabetismo, insalubridad y subocupación que existían en la zona, pues eran de sobra conocidas y constituían una constante en las zonas rurales de México.

<sup>12</sup> Organización privada de crédito y comercial.

<sup>13</sup> Montalvo, Jorge. “Notas sobre las clases y la lucha de clases en la zona henequenera”. *Yucatán: historia y economía*, núm. 1, Mérida, Yuc., Universidad de Yucatán, Departamento de Estudios Económicos y Sociales, 1977, p. 6.

A continuación se analizan las contradicciones de la producción en cada una de las unidades productivas.

### 1.3.1. La producción ejidal

En 1977, la producción ejidal se realizó en 195,524 ha, y existían en las nóminas del “Banco” 80,256 ejidatarios, pertenecientes a 291 ejidos, organizados en sociedades locales, grupos solidarios y grupos de trabajo. Todos ellos recibieron créditos de avío y refaccionarios del “Banco”, los cuales sirvieron para pagar los trabajos de cultivo y explotación del henequén.<sup>14</sup>

Formalmente, los ejidos colectivos constituían unidades productivas autónomas que recibían créditos del “Banco”, al cual, como garantía, le entregaban su producción. Sin embargo, en la realidad, el “Banco” había sustituido a los ejidatarios en la gestión del proceso productivo, pues era el “Banco” quien planeaba, supervisaba, administraba y comercializaba, reduciendo al ejidatario a un asalariado que semanalmente recibía un “adelanto crediticio” por trabajar determinado tiempo a la semana en el ejido.

De ahí surgía una de las grandes contradicciones de la producción ejidal, pues en la medida en que el ejidatario se daba cuenta de que la cantidad y la calidad de su producción no determinaban su ingreso semanal, dejaba de interesarse por el cuidado de sus parcelas y se preocupaban únicamente porque sus ingresos semanales aumentaran.

En consecuencia, el “Banco”, más que presentarse como una institución financiera, se constituyó en una empresa productora de henequén, o en otras palabras, en una empresa del capitalismo de Estado. Sin embargo, esta “empresa” no fue capaz de garantizar a sus asalariados

---

<sup>14</sup> Los créditos de avío se otorgaban a un plazo menor de dos años y los refaccionarios a un plazo mayor. La planta de henequén tiene una vida de 21 años aproximadamente (siete de cultivo, 11 en plena producción y tres en producción decadente).

un empleo permanente y el ingreso mínimo necesario para cubrir su sustento. Los ingresos que obtenían los ejidatarios en su relación con el “Banco” no se acercaban ni siquiera al salario mínimo rural. En 1976 el ingreso promedio fue de \$120.00 semanales, pero los parámetros de fluctuación eran muy grandes, \$225.00 el más alto y \$27.60 el más bajo.

Ante esta situación, la mayor parte de los ejidatarios, que únicamente trabajaban dos o tres días a la semana, tenían que dedicarse a otras actividades para completar su ingreso, contratándose como jornaleros de los “pequeños propietarios”, como pequeños horticultores, en la parcela henequenera, o como desfibradores, ya sea en las plantas de Cordemex o en alguna desfibradora privada.

### 1.3.2. La producción parcelaria

En 1976 la producción parcelaria se efectuaba en veinte mil hectáreas, que representaron el 7.8% de la superficie henequenera. Los productores parcelarios sumaron algo más de once mil —ocho mil que disponían de parcelas de menos de 4 ha (una cantidad considerable no alcanzaba ni una hectárea), tres mil cuyas propiedades fluctuaban entre las cuatro y quince hectáreas y un número muy pequeño integrado por los parcelarios grandes, los cuales poseían tierras con una extensión mayor a las quince hectáreas, y cuyas condiciones socioeconómicas se acercaban bastante a las de los ex hacendados—.

Desde el punto de vista de las relaciones sociales de producción, este grupo de productores independientes reunía las características de los campesinos pobres o medios, pues la parcela era trabajada por su propietario y su familia, contratando sólo eventualmente mano de obra para realizar algunas tareas. Sus características principales eran las de la economía campesina en pequeño, en la cual el campesino posee 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. Con excepción de los grandes parcelarios, quienes tenían la oportunidad de “acumular”, los pequeños parcelarios,



pese a que tenían ingresos mayores que los de los ejidatarios (en 1975, el promedio fue de \$283.50 semanales), no recibían ingresos suficientes para satisfacer sus necesidades y las de sus familias, viéndose en la necesidad de procurarse ingresos a través de otros medios, ya sea como jornaleros o como desfibradores, o trabajando a la vez en el ejido a cambio del “adelanto” semanal.

### 1.3.3. La producción de los pequeños propietarios

Los ex hacendados o “pequeños propietarios” poseían en conjunto una superficie total de 68,857 ha, propiedad de aproximadamente 400 personas. En 1976, participaron con el 20% del total de la producción henequenera de la región.

Era característica principal de las “pequeñas propiedades”, obtener lo esencial de sus ganancias de la explotación de trabajo asalariado en las labores agrícolas o bien en la desfibración. Cabe destacar que las condiciones de subempleo que existían en la región hacían que las haciendas obtuvieran grandes beneficios del trabajo agrícola, debido a que contrataban por bajísimos salarios, mano de obra de los ejidatarios y pequeños parcelarios, quienes buscaban en el empleo a jornal un complemento al ingreso obtenido en el ejido o la parcela.

Desde el punto de vista del “pequeño propietario”, la existencia de un subempleo del orden del 68% en la zona, constituía una garantía para sus ganancias, pues le evitaba pagar el salario mínimo a sus jornaleros.<sup>15</sup> Lo mismo ocurría en las labores de desfibración, ya que mientras los obreros de Cordemex recibían salarios de aproximadamente \$100.00 diarios, los desfibradores particulares pagaban menos de \$50.00 por día de trabajo. La existencia de mano de obra abundante y barata

---

<sup>15</sup> En 1976, la pequeña propiedad pagaba \$20.00 por mecate de chapeo (limpieza de planteles) y \$25.00 por millar de corte de hojas de henequén, pudiéndose realizarse por día únicamente la cantidad de dos mecates de chapeo o dos millares de corte, lo que no representaba ni siquiera el 50% del salario mínimo.

garantizaba a los ex hacendados su contratación a muy bajos costos y exclusivamente durante los periodos en que los requería.

Efectivamente, desapareció el “acasillamiento”, pues el hacendado ya no necesitaba fijar la fuerza de trabajo en su explotación; esa función la cumplían los ejidatarios y el “Banco”; el “pequeño propietario” no tenía que preocuparse por la reproducción íntegra de la fuerza de trabajo necesaria, ya que podía adquirirla fácilmente cuando la necesitaba y por salarios ínfimos, no en el libre mercado de trabajo, sino en la inagotable reserva de “acasillados” creada por el Estado a través de Banrural.

Para la “pequeña propiedad” esta situación significó una condición y una garantía; una especie de subsidio para la reproducción y la acumulación de las ex haciendas.

Este estado de cosas, aunado a otros privilegios, explicaba en parte, por qué los hacendados no necesitaban modernizar sus plantas desfibradoras y que todas ellas, a principios de los ochenta, tuvieran una antigüedad que iba de los 40 a los 100 años.

#### **1.4. El control político**

La estabilidad social y política de la zona henequenera descansaba en la Confederación Nacional Campesina (CNC), ya que ésta era la encargada de controlar a los ejidatarios, principal fuerza política de la zona.

La estructura de funcionamiento del crédito entre los ejidatarios y el “Banco” creó las condiciones materiales y la infraestructura para el control político y económico de los trabajadores rurales. Los créditos otorgados a los ejidatarios eran manejados al interior de las sociedades por los representantes que aparentemente eran electos por las asambleas. Sin embargo, en la práctica, los ejidos, sociedades y grupos solidarios, carecían de autonomía económica por la completa subordinación de las unidades productivas ejidales y, por tanto, su capacidad de decisión era prácticamente nula, de modo que los representantes se habían convertido en instrumentos del “Banco” y eran prácticamente sus representantes al interior de las sociedades y ejidos.

Esta estructura de funcionamiento y distribución de los créditos fue lo que permitió a la CNC el control de los ejidatarios de la zona henequenera por varios decenios. El “Banco” y la CNC, siempre se preocuparon por controlar los cargos administrativos y de representación legal; mientras que para el “Banco” significaba gran parte del dominio sobre la gestión económica ejidal; para la CNC, la administración y el control sobre los créditos y su distribución representaba la garantía de la dominación política casi total sobre los ejidatarios y, al mismo tiempo, la fuente de ingresos para financiar sus actividades políticas en general. De ahí surgió la permanente preocupación de la CNC y del “Banco” por patrocinar, en épocas de elecciones, a los candidatos, a socios delegados y comisarios ejidales en sus campañas, para ganar adeptos, dándose el caso de que se presentaron tres, cuatro y hasta siete candidatos y todos ellos con fuertes nexos con la CNC y el “Banco”. Pareció ser una constante que el triunfo siempre correspondió a aquel que contara con más recursos y pudiera realizar campañas más costosas, pudiendo ser únicamente el “Banco” y la CNC los que proporcionaran esos recursos.

El control político de los pequeños productores parcelarios corría a cargo de las dos organizaciones de parcelarios que existían: la Asociación de Parcelarios y la Unión de Parcelarios. Estas dos organizaciones eran los instrumentos mediante los cuales el gobierno estatal, la CNC y Cordemex, ejercían control sobre los parcelarios. Estas dos organizaciones, aunque sometidas en general al aparato de Estado, no llegaban al grado de subordinación y dominio de los ejidatarios debido, en parte, a su condición de productores independientes y, por tanto, con una mayor capacidad de negociación.

El sector de los jornaleros, al mismo tiempo que era el menos controlado, era el más desprotegido, pues no existía ninguna organización formal o real mediante la cual pudieran eventualmente expresarse.

En cuanto al sector de los obreros desfibreadores, su relación con el aparato de Estado y las instituciones encargadas del control político, ocurría de manera más matizada. Mientras que los de las plantas particulares no contaban con ningún tipo de organización, los obreros de Cordemex, en su totalidad, estaban sindicalizados. Hasta 1976, los

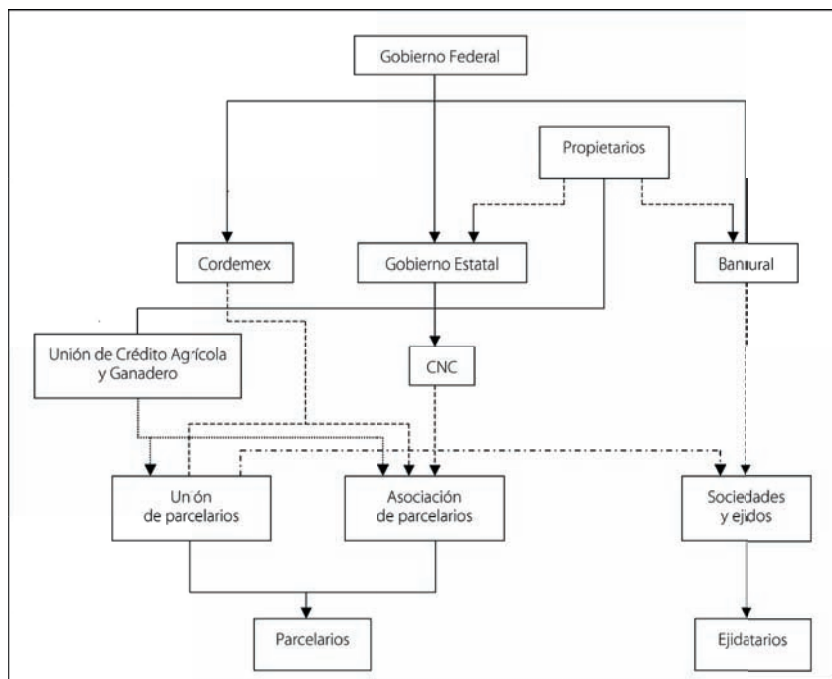
---

obreros desfibradores de Cordemex, se organizaron en dos sindicatos, 450 en un sindicato perteneciente a la Confederación de Trabajadores de México (CTM), y 600 en un sindicato independiente que escapa completamente a todos los mecanismos de control oficial. En cuanto a los obreros de las plantas del "Banco", tampoco existía alguna organización y su relación con el "Banco" era la misma que tenían como productores ejidales en las labores agrícolas.

El esquema que a continuación se presenta nos ayudará a tener una mayor comprensión sobre los mecanismos de control y dominación que operaban en la zona henequenera, así como de la intrincada red de relaciones e intereses económicos y políticos de los diferentes sectores y agentes económicos.

---

Diagrama 1.  
Esquema de control económico-social  
en la zona henequenera



Fuente: Elaborado por Éric Villanueva Mukul.

El Diagrama 1, muestra que los “pequeños propietarios”, lejos de estar sujetos a disposiciones del Estado y del gobierno local, gestionaban e imponían sus intereses a través de influir directamente sobre el gobierno del estado y Banrural. Eso era explicable debido a que el grupo de los “pequeños propietarios o ex hacendados, todavía constituía una fracción fuerte de la burguesía local, y sus relaciones se extendían hacia otros sectores económicos, constituyéndose en un grupo de presión bastante fuerte en las decisiones políticas. La actividad henequenera no era su actividad exclusiva, ya que muchos de ellos eran miembros

prominentes de la industria, el comercio y hasta de los bancos, antes de la nacionalización bancaria, lo que les permitía una mayor influencia.

Por último, cabe mencionar que los “pequeños propietarios” ejercían directamente su control sobre un pequeño grupo de productores parcelarios, a través de la Unión de Crédito Agrícola y Ganadero, organismo formado por productores privados de henequén, los cuales otorgaban créditos a los parcelarios.

### **1.5. La reestructuración henequenera**

La problemática de la zona henequenera, aunque particular, es típica de los países dependientes o subdesarrollados. Desde su nacimiento, esta industria surgió como una necesidad del imperialismo en expansión, pues como ya se mencionó, fue Estados Unidos de Norteamérica el que inició el financiamiento del cultivo y en los setenta, todavía continuaba siendo el principal comprador: de 1971 a 1974, Estados Unidos compró el 83.5%, el 77%, el 63.4% y el 65.7% del total de los productos exportados, en cada año respectivamente. Estas cifras cobran mayor importancia, si tomamos en cuenta que un porcentaje superior al 50% de la producción total se vendía al extranjero; de 1971 a 1975 los porcentajes de la producción vendida al extranjero fueron: 61.13%, 66.10%, 63.81%, 64.7% y 66.32% en cada año respectivamente.<sup>16</sup>

También, desde el principio, la mayor parte del henequén que se producía era utilizado para la fabricación de hilos agrícolas y comerciales para engavillar productos que eran consumidos principalmente en los países desarrollados y cuyo mercado mundial era controlado hegemónicamente por las grandes compañías transnacionales de estos mismos países.

En 1974, los hilos agrícolas representaron aproximadamente el 70% del volumen de la producción; los hilos comerciales el 17%, las jarcias el 9%, y las telas, sacos y otros productos diversos, el cuatro por ciento.

<sup>16</sup> Cordemex. Informes anuales de los años 1971-1975.

Los dos principales productos representaron, dentro del valor de lo producido (hilos agrícolas y comerciales), aproximadamente el noventa por ciento.<sup>17</sup>

De estas dos contradicciones de tipo estructural, no sólo de la economía mexicana, sino de la actividad henequenera en particular (ser un producto fundamentalmente para la exportación y que los principales consumidores fueran países con una economía de tipo imperialista), se desprendía otra de suma importancia: los precios de los productos derivados del henequén eran fijados en el mercado exterior, de acuerdo con las necesidades y presiones de los países compradores.

Año con año, incluso cada semestre, los precios de los productos mostraban variaciones muy por encima y por debajo de los indicados por la comisión que teóricamente era la encargada de fijar los precios: la Comisión de Fibras Duras, de la Organización para la Agricultura y la Alimentación de las Naciones Unidas (FAO).

Estructuralmente, la presión de los países productores (países con economía como la mexicana) era limitada; sin embargo, en el caso de México la situación era todavía más difícil, dado que nuestro país, en 1976, únicamente participaba con aproximadamente el 12% del total de la producción de fibras duras en el mundo.

La fijación de los precios internacionales por debajo de los costos de producción internos, hizo que Cordemex tuviera pérdidas por 189 millones de pesos, entre 1970 y 1976, y pérdidas en 1977 (agudizadas por la devaluación) del orden de los 988 millones de pesos, en el lapso de un solo año.

---

<sup>17</sup> Al respecto, véase: Montalvo Jorge. "Dependencia, subdesarrollo y henequén". *Yucatán: historia y economía*, núm. 6, Mérida, Yuc., Universidad Autónoma de Yucatán, Departamento de Estudios Económicos y Sociales, 1978 y Escamilla, Pedro. "Acerca de las relaciones de dependencia en la industria del henequén con los países industrializados". *Yucatán: historia y economía*, núm. 5, Mérida, Yuc., Universidad Autónoma de Yucatán, Departamento de Estudios Económicos y Sociales, 1978.

No obstante, esta situación de dependencia no era el único factor negativo; existían también factores internos que contribuían a agudizar las condiciones críticas de la producción del henequén y que determinaban que tendencialmente la actividad henequenera subsistiera en medio de una crisis permanente. Esta situación, que para los pequeños parcelarios y ejidatarios significaba bajos ingresos, pobreza y problemas sociales, para el Banco de Crédito Rural Peninsular y Cordemex significaba pérdidas. Se verá, desde la perspectiva de estas empresas, cuáles y cómo se manifestaban dichas mermas.

De acuerdo con la información del "Banco", la producción de un Kilogramo de fibra de henequén, en 1977, representaba una pérdida de \$8.89, ya que el costo de producción era de \$15.32 y el precio de venta a Cordemex, de 6.43 pesos. Derivado de esto, la tendencia más o menos constante fue la disminución del porcentaje en los créditos recuperados. En 1974, el promedio de recuperación total de los créditos fue del 52% (59% en los de avío y sólo el 17% del refaccionario), lo que significó un déficit de los financiamientos totales de un 48%, cifra que traducida a números absolutos, representaba una cantidad que se acercaba a los 1,500 millones de pesos, de 1975 a 1977.<sup>18</sup>

Según los cálculos del propio "Banco", si no se modificaba esta situación, la tendencia continuada de no recuperación, tomando como base los créditos no recuperados en el periodo de 1974 a 1977, llevaría al "Banco" a perder, en el periodo 1974-1986, la cantidad de 8,876.9 millones de pesos, sin tomar en cuenta las pérdidas anteriores a 1974.

Las causas de este deterioro económico fueron atribuidas a varios factores:

- a) Las bajas recuperaciones fundamentalmente se debían a que los créditos para el cultivo del henequén eran otorgados según el número de ejidatarios que aparecían en la nómina y no en función de la superficie cultivada, las actividades realizadas y la producción esperada.

<sup>18</sup> Banco de Crédito Rural Peninsular.



- b) Los rendimientos por hectárea cultivada descendieron de 755 Kg en 1955, a 463 Kg en 1976. Esta situación agravó las condiciones en el mercado mundial, pues mientras aquí se producía menos de media tonelada por hectárea, en algunos lugares como Tanzania, se obtenían hasta cinco toneladas por hectárea.
- c) La disminución de Kg/ha fue acompañada por una descenso del rendimiento de Kilogramos por millar de pencas en un 21.7%, en los últimos 22 años; en 1955, el rendimiento era de 25.55 Kg por millar de hojas, y en 1976 de apenas 21 Kilogramos por millar. La disminución del rendimiento medido en Kg/ha se debía fundamentalmente a que en los plantíos se sembró un número cada vez menor de plantas de henequén por hectárea, mientras que la disminución del rendimiento de Kg/millar de hojas podría ser atribuida a la disminución de la calidad de las hojas del henequén, como consecuencia de haberles dado el cuidado adecuado.
- d) Mientras que los rendimientos fueron en descenso, el número de ejidatarios aumentó, pues si en 1955 había en nómina 44,911 ejidatarios, en 1976 aparecieron 80,020, razón por la cual la producción obtenida por ejidatario en 1976, descendió a menos del 54% de la lograda en 1962. En el cuadro siguiente se muestra la relación producción-ejidatario.

**Cuadro 1.**  
**Producción por ejidatario en el ejido colectivo**

Año	Producción (Toneladas)	Número de ejidatarios	Producción por ejidatario (Kg)
1962	69,801	52,043	1,341
1970	72,934	74,036	985
1976	57,654	80,020	720

**Fuente:** Banco de Crédito Rural Peninsular. *"Programa de Diversificación Agropecuaria y Agroindustrial para la Zona Henequenera"*, México, 1977.

En el Cuadro 1 se muestra de manera clara un crecimiento de la producción inversamente proporcional al número de ejidatarios, así como una disminución de la producción anual por ejidatario. Aunada a esta situación, se presentó una disminución del área cultivada por ejidatario, pues mientras en 1966 era de 3.22 ha por ejidatario, en 1976 apenas llegó a 2.34 hectáreas por ejidatario.

Tal vez la crisis permanente de la actividad henequenera no se hubiese agudizado de no haber coincidido con la crisis coyuntural de la economía mexicana, que tuvo consecuencias casi fatales para la industria henequenera, por las características intrínsecas de la actividad (deficitaria y subsidiada). Las pérdidas de Cordemex y del "Banco" aumentaron tremendamente sin que las condiciones del mercado mundial mostraran visos de mejoría, haciéndose imposible sostener el ritmo de las grandes pérdidas de la actividad, máxime si se toma en cuenta que los créditos manejados por las instituciones encargadas del control de la actividad fueron obtenidos a través de préstamos internacionales concedidos por la banca mundial, que ponía e imponía condiciones para seguir otorgándolos.

En medio de la crisis nacional de septiembre de 1976, el Gobierno firmó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), mediante el cual se terminaba la etapa de la política económica basada en las fuertes inversiones estatales, siendo sustituida por una política de austeridad que en términos generales significaba una reducción en el gasto público y en particular, una política tendiente a hacer rentables o bien liquidar las empresas estatales deficitarias. Dentro de esta última disposición, destacaba la actividad henequenera, particularmente la gestión del Banco de Crédito Rural Peninsular, por las enormes pérdidas reportadas en esos años.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Al respecto, véase: Montalvo, Jorge. *Op. cit.*, nota 17; y Escamilla, Pedro. *Op. cit.*, nota 17.

Como resultado de esas presiones, en 1977, el “Banco” elaboró un programa de reestructuración de la actividad henequenera tendiente a racionalizar todos los aspectos de la actividad y, al final de ese año, el propio Presidente de la República anunció la nueva política.

### 1.5.1. Los objetivos

En noviembre de 1977, el entonces Presidente de la República, José López Portillo, visitó Yucatán y, en una reunión para evaluar la actividad henequenera, hizo un llamado a solucionar el problema de la crisis permanente de dicha actividad mediante tres puntos:

- a) Clara diferenciación de lo que es subsidio y lo que es crédito, y la distinción entre éstos y el salario.
- b) Optimización de la utilización de los recursos financieros.
- c) Abandono del monocultivo mediante la realización de un programa de diversificación.<sup>20</sup>

En realidad, lo que se buscaba mediante la reestructuración henequenera era racionalizar en un sentido capitalista los recursos utilizados por el “Banco”. Es decir, garantizar la recuperación del crédito, igualar su monto a las necesidades de trabajo existentes y vigilar que el cultivo del henequén se efectuara eficientemente.

En la práctica, la aplicación de estas disposiciones se concretó en tres medidas que el director del Banco de Crédito Rural, Everardo Espino de la O, resumió de la siguiente manera:

1. A partir del primero de enero de 1978, un fideicomiso manejará los recursos destinados al henequén en forma separada de las demás actividades de Banrural. Dentro del fideicomiso se separará lo que es el subsidio y lo que es crédito recuperable, es decir, que deben devolver los ejidatarios.

<sup>20</sup> *Novedades de Yucatán*, 3 de enero de 1979.

2. En la misma fecha se iniciará la depuración de las nóminas de (30 mil) ejidatarios del Banco Rural Peninsular.
3. El mismo primero de enero se pondría en marcha un programa de diversificación a fin de crear nuevas fuentes de trabajo en otros cultivos, ganadería, agroindustria y un plan de fomento pesquero, para dar ocupación al excedente de 30 mil ejidatarios que tiene el campo henequenero. A este programa se destinarían en 1978, quinientos millones de pesos. El programa se llevaría el resto del sexenio de López Portillo y parte del siguiente. Todo aquel que no acepte su transferencia, automáticamente será dado de baja (de las nóminas).<sup>21</sup>

Desde el punto de vista del “Banco”, la solución al problema henequenero parecía sencilla; bastaba decirles a los ejidatarios cuánto se les regalaba como subsidio y cuánto tenían que devolver para que el crédito se recuperara; bastaba decretar que 30 mil ejidatarios dejaran de laborar en el henequén para incorporarse a otras actividades y los ejidatarios aceptarían sin objetar nada. Sin embargo, la solución no era fácil, pues lo que el “Banco” consideraba como causas de la crisis no eran más que efectos y consecuencias de problemas estructurales.

### 1.5.2. Las contradicciones

Muchos de los problemas de la permanente crisis de la actividad henequenera tenían su origen en la contradicción existente entre la condición formal del “Banco” como institución financiera y su funcionamiento real como gestor de la producción.<sup>22</sup>

Jurídicamente, Banrural tenía funciones similares a las de cualquier otra institución de carácter financiero y su relación principal con los sujetos de crédito era apoyarlos mediante el otorgamiento de créditos. Pero, como ya se vió, Banrural rebasó sus funciones de “simple institución

<sup>21</sup> *Diario de Yucatán*, 21 de noviembre de 1977.

<sup>22</sup> Banrural. *Ley General de Crédito*. Artículo II.

financiera” para transformarse en una gran empresa productora de henequén, en la cual los ejidatarios se convirtieron en sus asalariados. Sin embargo, pese a que en la realidad las relaciones laborales “Banco”-ejidatario se transformaron en una relación salarial, existían varias limitantes que impedían que esa relación se desarrollara como en cualquier empresa de corte capitalista y estas limitantes, más que de carácter jurídico, lo eran de tipo económico y estructural. Ciertamente, el “Banco” podía actuar como empresario, en lo que respecta al control sobre la gestión de la producción, pero al principio no disponía de la libertad de un empresario privado para adaptar la contratación de fuerza de trabajo al monto real de sus necesidades.

Los ejidatarios eran legalmente dueños de su tierra y no podían ser despedidos por más que los requerimientos laborales fueron muy inferiores a la disponibilidad de fuerza de trabajo, de modo que el “Banco” tuvo que asumir una “nómina” desproporcionada, aun a costa de trabajar con pérdidas. En 1977, la situación hizo crisis, y el “Banco”, como cualquier empresario, optó por una especie de “ajuste de personal” y decidió despedir, para empezar, a treinta mil trabajadores. Pero esta decisión empresarial, económicamente lógica, jurídicamente fue una monstruosidad y habría de representar un grave peligro político, de modo que el “Banco” encubrió el “despido”, tras una fórmula más adecuada a su condición formal de institución financiera y demandó que el crédito recuperase su condición, abandonando su apariencia salarial; de ahí en adelante, se dijo, el crédito se ajustará a las labores necesarias y no a los requerimientos de una “nómina”.

Sin embargo, a los ejidatarios poco les importaba, y con justa razón, los fundamentos jurídicos de su relación con el “Banco”. Más bien, les interesaba su manifestación cotidiana y diariamente la relación “Banco”-ejidatario se presentaba como una relación salarial, a la que el ejidatario respondía como un asalariado. Si el “Banco” era el patrón y el ejidatario el asalariado, sus intereses eran contradictorios; por parte del “Banco”, corría la preocupación del cuidado y la eficiencia de los trabajos en los plantíos, y por parte de los ejidatarios, luchar porque aumentaran sus ingresos semanales; de ahí también que el descenso de la producción y de la productividad fuera el problema del “Banco” y no del ejidatario.

---

Esta era la dificultad con la que se topaban los funcionarios del “Banco” al tratar de explicarles a los ejidatarios la diferencia existente entre crédito y salario.

Otra de las medidas, la depuración de las nóminas, tendría algunos inconvenientes que también se desprendían de la propia existencia contradictoria del “Banco”. Como institución crediticia, teóricamente el “Banco” debía proporcionar las ministraciones de crédito con base en un plan de operaciones elaborado anualmente o después de cada ciclo productivo, en una asamblea general y con base en una relación de labores a efectuar semanalmente. En la práctica, el “Banco”, a partir de una nómina de ejidatarios (y de acuerdo con las condiciones de cada sociedad) otorgaba una cantidad de dinero más o menos fija semanalmente, que se justificaba mediante la elaboración de una relación de labores, que nada tenía que ver con las tareas que se efectuaban en los plantíos y, finalmente, con un plan de operaciones realizado en oficinas centrales del “Banco”, buscando únicamente que la cantidad otorgada coincidiera con la relación de labores detallada en el plan de operaciones,<sup>23</sup> violándose totalmente la Ley de Crédito Rural de ese momento, en la que se fundamentaba la operación de Banrural, cuando menos en los artículos 54, 120 y 121, en los cuales se especificaba el proceso de otorgamiento del crédito y el carácter de los sujetos de crédito.

Con base en el Artículo 54 de la Ley de Crédito, los sujetos de crédito eran las sociedades y no los ejidatarios como personas físicas. Por otra parte, el Artículo 157 de la Ley Federal de Reforma Agraria estipulaba claramente que: “cuando el crédito se opere con las instituciones oficiales, no se otorgará en forma individual”. Era evidente entonces que el “Banco” no tenía por qué manejar nóminas, ya que las únicas que podían tener nóminas de sus socios o sus asalariados eran las sociedades, de tal manera que las únicas que podían depurar dichas nóminas eran las mismas sociedades.

<sup>23</sup> *Ibidem*, pp. 61-62.

Admitiendo que las listas de socios se hubieran recargado con gente sin derechos agrarios, nuevamente los únicos que podían iniciar un procedimiento de privación de derechos individuales era la Asamblea General del Ejido o el Delegado de la Reforma Agraria, so pena de incurrir en la violación del Artículo 426 de la Ley Federal de Reforma Agraria, que claramente establecía:

“Solamente la Asamblea General o el delegado agrario respectivo podrán solicitar a la Comisión Agraria Mixta que inicie el procedimiento de privación de derechos individuales de un ejidatario y, en su caso, la nueva adjudicación”.

Como se desprende de lo anterior, la existencia misma del “Banco” era irregular en cuanto a su desdoblamiento como institución financiera-empresa, y por la violación de varios artículos de la Ley de Crédito Rural en la cual se sustentaba.

Las propuestas para la solución de los múltiples problemas que privaron en la economía de Banrural, lejos de liquidar las causas verdaderas, las agravaron, pues profundizaron aun más su existencia contradictoria, llevando a nuevas violaciones no sólo de la Ley de Crédito, sino de la Reforma Agraria.

A continuación se describe cómo fueron aplicadas estas medidas en la práctica.

### **1.5.3. El programa**

El programa de reestructuración henequenera planteó tres medidas: la depuración de 30,256 ejidatarios de la nómina, el cambio en la forma de operación del crédito con los ejidatarios que permanecieran en las nóminas, y un programa de diversificación agropecuaria.

En diciembre, al terminar una sesión del Consejo de Administración de Banrural, se anunció el programa que contenía los puntos ya mencionados. El programa se concebía como el instrumento indicado para reestructurar toda la administración y la organización productiva

---

del henequén, y tenía por objeto sanear su economía, eliminando de la nómina los nombres de las personas fallecidas, pero que seguían cobrando, así como de todos aquellos que no tuvieran derechos agrarios y de los que siendo formalmente ejidatarios se dedicaban a otras actividades. Desde este punto de vista, los afectados inmediatos debieron ser los miembros de la burocracia administrativa (gerentes locales, jefes de zona e inspectores de campo, entre otros) y los representantes legales del ejido, miembros de la estructura del control político del ejido (socios delegados, comisariados, consejeros de vigilancia, y escribientes), en virtud que éstos fueron los principales beneficiarios de las nóminas infladas e irregulares, de modo que la fuente de recursos y de control de la CNC, se ponía en peligro. Sin embargo, esto era imposible, pues barrer con este sector, si bien por un lado significaba reducir en alguna medida los déficit existentes en la actividad henequenera, por el otro, significaba para el Estado perder gran parte de la base material del control político de los ejidatarios.

Así, el primer paso de la reestructuración fue más bien demagógico y consistió en reubicar a todos los gerentes de las sucursales de la zona henequenera, con el fin de dar la impresión de una verdadera reestructuración que incluía a todos los niveles de la burocracia administrativa y, secundariamente, debilitar en alguna medida los compromisos locales que hubiesen contraído los gerentes, aunque naturalmente, sin ninguna garantía de que la corrupción no se restableciera sobre nuevas bases.

En los primeros días de enero de 1978, se dio el segundo paso verdaderamente importante, que consistió en la entrada en funciones del Fideicomiso, con notables variantes con respecto al funcionamiento tradicional del "Banco", observando los siguientes lineamientos:

1. Los nuevos créditos para las actividades henequeneras serían otorgados de la siguiente manera: en los préstamos de refaccionarios, 30% como crédito y 70% como subsidio, y en los préstamos de avío, el 70% como crédito y el 30% como subsidio.



2. La práctica del pago semanal quedaría modificada por el trabajo hecho- trabajo pagado.
3. Quedaron fuera de las nóminas henequeneras 30,256 ejidatarios que no aparecieron en el padrón del Seguro Social. Así, de un total de 81,843 ejidatarios en nómina, solamente quedarían 51,587.

El nuevo registro contable significaba que el subsidio sería absorbido por el Fideicomiso; es decir, la administración de Banrural como tal no seguiría teniendo déficit.

El nuevo tipo de pago modificaba la operación de las ministraciones del crédito; desde la primera semana de enero, las entregas de dinero se harían con base en una relación de labores semanales, con justificación en una nómina; relación de labores y nóminas que al final integrarían el plan de operación formulado en las oficinas del "Banco".

La depuración de 30,256 ejidatarios se hizo cotejando las nóminas con el padrón de usuarios actualizado. En las listas del Seguro Social aparecían 61,305 asegurados, siendo dichas listas las más cercanas a la realidad, ya que se realizaron mediante la inscripción personal de los ejidatarios y no con base en las nóminas del "Banco".

Así, los 61,305 ejidatarios que aparecieron en las listas del Seguro y los 81,843 de las nóminas del "Banco" fueron cotejados "científicamente" mediante computadoras, arrojando una lista de 51,587; también se determinó que 9,178 nombres que aparecían en las listas del Seguro no figuraban en las nóminas, y 30,256 que no aparecieron en las listas del IMSS sí figuraban en las nóminas.

Desde luego, la realización de la depuración de las nóminas y el cambio en la forma de operaciones del crédito lesionaban los intereses de todos los ejidatarios de la zona en dos sentidos, por una parte, los depurados perdieron un ingreso fijo, y por otra, los que continuaban en las nóminas se enfrentaban de inmediato a un aumento de trabajo sin remuneración alguna.

---

Aunque al principio se planteó que los 30,256 depurados fueran transferidos inmediatamente a programas de diversificación agropecuaria, en realidad no ocurrió así, sino que fue exactamente al contrario; se les dio de baja para luego llevar a cabo los programas, cosa que tampoco ocurrió como se comprobaría después. De acuerdo con el "Programa de Diversificación Agroindustrial para la Zona Henequenera Yucateca", elaborado por el "Banco", en noviembre de 1977, la diversificación debería concluir en 17 años, tiempo durante el cual se reduciría el número de ejidatarios dependientes del henequén hasta aproximadamente 8,871;<sup>24</sup> sin disminuir el volumen de la producción, pero sí tecnificando e intensificando la producción hasta lograr que con sólo 42,925 ha se produzcan aproximadamente 60,000 toneladas. Al mismo tiempo, se desarrollaría un programa de diversificación tendiente a crear 71,749 empleos, que absorberían a igual número de ejidatarios desplazados por el henequén. Visto así, el planteamiento parecía lógico; sin embargo, el hecho fue que al efectuarse la depuración de los 30,256 ejidatarios, todavía no se había iniciado ningún programa que los absorbiera, y según declaraciones del gobernador en turno: "Los campesinos que no tengan derecho a créditos tendrán que vivir como puedan".

#### 1.5.4. Los efectos sobre los trabajadores

En la práctica, la reestructuración lo fue todo, menos beneficiosa para los ejidatarios, pues además de una reducción en los costos de producción del "Banco" y, finalmente, de la nómina, a aproximadamente 60 mil henequeneros, significó también, para los que se quedaron, un proceso mayor de proletarización. La depuración, pese a que fue hecha con métodos "científicos", no fue tan justa como se pretendía presentar.

En principio, no fueron depuradas de las nóminas las personas que efectivamente cobraban sin trabajar y que se valían de infinidad de ardidés para lograrlo; tampoco aquellas cuyos nombres aparecían en varias nóminas de diferentes sociedades ni los que cobraban los

<sup>24</sup> *Ibidem*, p. 143.

salarios de personas inexistentes, o bien los que pese a haber fallecido el ejidatario, hacían aparecer su nombre en la nómina para seguir cobrando como si todavía existiera y; si éstos no fueron depurados fue porque la administración ejidal estaba en manos de las camarillas burocráticas y políticas que eran los instrumentos de control del “Banco” y de la CNC.

En el proceso de depuración fueron dados de baja muchos de los auténticos ejidatarios, todos con derechos agrarios y varios de ellos fundadores del ejido en la etapa cardenista. También, fueron depurados los jubilados y las viudas, que dejaron de percibir los \$30.00, \$40.00 ó \$50.00, que semanalmente recibían, viéndose en la necesidad de continuar efectuando sus respectivos trabajos si pretendían seguir recibiendo el de por sí mísero ingreso semanal. A todo eso se agregó (para hacer más difícil la existencia de los ejidatarios y sus familias) que todos aquellos que quedaran fuera de las nóminas también quedaban fuera de los servicios del Seguro Social, llegándose al extremo de que se les negara la atención médica aun en casos de emergencia.

Para los que se quedaron en las nóminas del “Banco”, el efecto inmediato fue el aumento de sus ingresos en términos absolutos, aunque con relación al trabajo realizado disminuía, ya que si antes un ejidatario ganaba, por ejemplo, \$140.00 semanales trabajando tres días a la semana, ahora ganaba \$160.00 semanales, pero trabajando cinco o seis días. Sin embargo, esta nueva forma de operar el crédito, intensificando las labores, llevó a que a mediano plazo disminuyeran los trabajos de campo, de modo que el aumento inmediato fue un espejismo que en pocos meses mostró su verdadera naturaleza.

Así, para 1978, hubo lugares donde los trabajos se pararon hasta por un mes o más. Con las medidas adoptadas, lejos de sentar las bases para la diferenciación entre crédito, subsidio y salario y de crearse la condición para eliminar su existencia contradictoria, el “Banco” continuó su consolidación como empresa capitalista que buscaba el aumento de la producción y la obtención de ganancias, pero sin abandonar su ropaje de institución crediticia.

---

La sustitución del acostumbrado pago de jornales semanales por el de trabajos efectuados, lo único que hizo fue remodelar la relación salarial existente entre el “Banco” y el ejidatario, manteniendo su esencia, pues la nueva forma de pago, lejos de constituir un auténtico crédito representaba un salario a destajo; el salario por pieza no fue más que una forma transfigurada del valor o precio de la fuerza de trabajo.<sup>25</sup>

Este tipo de salario se presentaba como si el “Banco”, en lugar de pagar el uso de la fuerza de trabajo de los ejidatarios, pagara por determinados trabajos realizados. Así, al mismo tiempo, le permitía la posibilidad de controlar mejor la cantidad y calidad de los trabajos efectuados.

Otro de los recursos empleados por el “Banco” para asumir un control todavía más riguroso sobre la calidad de los trabajos efectuados, fue la imposición del “Reglamento de trabajo sobre el cultivo y la explotación del henequén”. Este reglamento tenía por objetivo agilizar toda supervisión y fiscalización de la calidad de los trabajos en el cultivo y explotación del henequén. El Reglamento establecía una serie de derechos y obligaciones; el único derecho era el de recibir alguna retribución por el trabajo efectuado. En cuanto a las obligaciones, establecía las normas para realizar los trabajos con sus respectivas especificaciones en cuanto a la calidad de los mismos. El incumplimiento de las normas del reglamento, motivaba infinidad de sanciones que iban desde la suspensión del pago del trabajo efectuado, hasta la suspensión del pago correspondiente a un mes de trabajo y multas que iban de dos mil hasta veinte mil pesos.

La reducción de los costos de producción del “Banco”, además de provocar la suspensión del servicio del Seguro Social a las viudas, jubilados y sus familiares, también afectó a los que siguieron trabajando con el “Banco”. Por acuerdo firmado entre los directores del Banco de Crédito Rural y del Seguro Social, quedó prohibido conceder incapacidad por enfermedad a los ejidatarios. Es decir, quedaba prohibido para los ejidatarios enfermarse en días de trabajo.

<sup>25</sup> Marx, Carlos. *El Capital*, Tomo I, Capítulo XIX, “El salario por pieza”, México, Fondo de Cultura Económica, 1973.

En vista de todo lo anterior, era prácticamente imposible que los ejidatarios henequeneros dejaran de contestar de alguna forma la agresión recibida por parte del Estado. De una u otra manera todos los ejidatarios habían salido perjudicados con el programa de reestructuración henequenera; los depurados, porque se quedaban sin trabajo, y los no depurados, porque aumentaba su dependencia hacia el “Banco” y porque sus condiciones de trabajo empeoraron. No obstante, pese a todos los recursos utilizados para engañar y mediatizar a los ejidatarios, ellos manifestaron su descontento y lucharon en contra de las disposiciones del “Banco”.

Antes de entrar a analizar la respuesta de los campesinos a este conjunto de medidas, se hará un análisis sobre la participación de los diferentes sectores económicos y políticos durante el programa de reestructuración.

#### 1.5.5. La participación de otros actores

Como se vio, los encargados de llevar a cabo el programa de reestructuración fueron Banrural y el gobierno del estado, detrás de los cuales se agruparon todas las dependencias del Gobierno Federal: Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Cordemex y la Policía, entre otras; todas ellas, como era de esperarse, apoyaron el programa. Los diferentes sectores de la burguesía local también lo apoyaron: la Cámara de Comercio de Mérida, el Centro Patronal de Mérida, la Unión de Productores Henequeneros (ex hacendados) y otros. Algunas organizaciones de control político como la Federación de Trabajadores al Servicio del Estado (FTSE), la Federación de Estudiantes Técnicos, la Unión General de Obreros y Campesinos de México (UGOCCM) y la Central Campesina Independiente (CCI), también contribuyeron con su granito de arena. Sin embargo, los que tuvieron una participación por demás destacada fueron la CNC y la prensa.

Desde un principio, la prensa local, *Diario de Yucatán* y *Novedades*, emprendieron una campaña de “sensibilización a la opinión pública”,

---

mediante la cual se trataba de inculcar a los trabajadores del campo y de la ciudad, la opinión de que los responsables de la crisis henequenera y de la corrupción eran los ejidatarios.

Durante los momentos más álgidos, casi nunca se dio la información correcta e imparcial; siempre se callaron los hechos, se minimizaron o se tergiversaron; mientras en toda la zona henequenera existía justificada agitación y descontento, siempre se habló de “calma y comprensión” por parte de los ejidatarios henequeneros; se publicaron reportajes sobre ejidatarios trabajando como “ejemplo de laboriosidad”, mientras que en la realidad miles de ejidatarios protestaban a través de todos los medios a su alcance en contra de las medidas adoptadas por el “Banco”.

La Liga de Comunidades Agrarias y sindicatos campesinos (CNC), antes de iniciarse el programa, encabezó una campaña de convencimiento para que los ejidatarios aceptaran el plan de reestructuración. Tal como ellos mismos previnieron, “los oportunistas, los demagogos, los eternos enemigos de la superación campesina, recorrieron el agro henequenero llevando sus mensajes de insidia y mala fe”, ellos mismos encarnaban a esos personajes; el mismo líder de la CNC en Yucatán, Rubén Calderón Cecilio y numerosos funcionarios del “Banco”, la SRA y el gobierno del estado, visitaron población por población, tratando de convencer de los beneficios que traería la reestructuración henequenera.

Durante el proceso de depuración, además de hacer todo lo posible por mediatizar y controlar la respuesta campesina, Calderón Cecilio desarrolló toda una campaña de desorientación valiéndose de sus vínculos con sectores campesinos, sus eternos instrumentos de control: los comisarios ejidales, los socios delegados y los comités regionales campesinos de la Liga de Comunidades Agrarias y sindicatos campesinos. Con ellos se realizó una campaña de desplegados en la prensa apoyando la reestructuración en nombre de todos los ejidatarios de la zona.

Se verá ahora, cómo respondieron los ejidatarios a lo anterior y al programa de reestructuración en su conjunto.

---

## 1.6. La respuesta de los ejidatarios al programa de reestructuración

### 1.6.1. La tendencia principal de la lucha de los ejidatarios

Desde la aparición de “Henequeneros de Yucatán”, en 1955, la tendencia principal de la lucha de los ejidatarios de la zona henequenera fue de corte proletario. En la medida en que eso se manifestó sobre los ejidatarios como un proceso de proletarización cada vez más nítido, sus luchas fueron adquiriendo características de corte proletario más definidas.

Desde luego, esto no significaba que las luchas hubiesen sido de carácter sindical, sino que el tipo de lucha desarrollada estuvo encaminada a la negociación del valor de la fuerza de trabajo y del aumento de los ingresos, acercándose más a las luchas de corte proletario que a las de corte campesino.

Precisando más, aunque las luchas de los ejidatarios henequeneros fueron acercándose cada vez más a las de corte proletario, esto no significó que hubieran desaparecido completamente los rasgos de la lucha campesina; por el contrario, puede afirmarse que adquirieron características que conllevan los elementos de ambas, dándole una mayor riqueza y una gama más amplia de posibilidades y de alternativas en la acción. Además, tanto en el sector de los ejidatarios como en el de los parcelarios, se presentaron luchas de naturaleza campesina tendientes a recobrar el control de sus medios de producción y a mejorar los precios del henequén; sin embargo, este tipo de lucha, hasta 1992, tuvo un carácter secundario, en comparación con las luchas desarrolladas por los ejidatarios, por lo que objetivamente constituía el precio de su fuerza de trabajo.

Hasta 1983, las luchas de corte proletario más significativas fueron las desarrolladas en 1966, 1969 y 1976.

En septiembre de 1966, más de quince mil ejidatarios se reunieron en la ciudad de Mérida para exigir que se les repartieran los “alcances”

---

(utilidades), correspondientes a todos los ejidatarios que no los habían recibido en diciembre de 1965, así como la destitución de varios funcionarios del "Banco" por fraude. Después de permanecer varios días en la ciudad, de ser detenidos varios de los dirigentes y de enfrentarse al ejército y a la policía, los ejidatarios lograron sus objetivos: el "Banco" aceptó repartir "alcances" por la cantidad de \$150.00 a cada ejidatario que no lo hubiera recibido en diciembre de 1965, por un monto aproximado de siete millones de pesos; también aceptó destituir a varios funcionarios, al mismo tiempo que el gobierno del estado aceptaba dejar en libertad a sus dirigentes.

En enero de 1969, nuevamente existe otra virtual ocupación del centro de la ciudad de Mérida, y consiguen que se les otorguen "aguinaldos" por la cantidad de \$200.00 a cada uno de los ejidatarios de la zona.

En septiembre de 1976, después de la devaluación, nuevamente hay una movilización masiva hacia la ciudad de Mérida y logran que los "adelantos crediticios" se les aumenten en un 23%, justamente el porcentaje decretado para los asalariados del país.

Como dijimos anteriormente, pese a que cuantitativa y cualitativamente las principales luchas han sido por reivindicaciones de carácter proletario, al interior de los ejidatarios y en parte de los parcelarios, también se desarrollaron luchas de corte campesino.

En 1955, después de la desaparición de "Henequeneros de Yucatán" y ante la inminente gestión del Banco de Crédito Ejidal y el nuevo tipo de sujeción y control vertical de los ejidos, surgió el movimiento conocido como "los ejidos autónomos". Más de dos mil ejidatarios desarrollaron una lucha tendiente a la parcelarización del ejido y a su liberación del control económico del "Banco" como productores independientes.

En marzo de 1977, los pequeños productores minifundistas o parcelarios desarrollaron una lucha tendiente a conseguir mejores precios por las hojas de henequén; todos los parcelarios se negaron a seguir vendiéndole a Cordemex, hasta que la institución mejorara los precios. Aunque finalmente la lucha se perdió por la traición de

---



algunos dirigentes, los parcelarios consiguieron que en vez de existir tres clasificaciones para la calidad de las hojas, únicamente hubiera dos; en lugar de las clasificaciones "A", "B" y "C", la "B" sería también clasificada como "A", logrando con esto una ligera mejoría en los precios de sus productos.

### 1.6.2. La respuesta a la reestructuración

Pese a la insistente divulgación del programa de reestructuración henequenera, la opinión general era que no se iba a llevar a cabo y menos en la magnitud que se planeaba. Nadie creía que pudiera llevarse a efecto una reestructuración en la cual uno de los principales puntos consistía en eliminar de las nóminas a todos aquellos que cobraban sin trabajar.

Entre los campesinos de la base social, la opinión general era la misma: la reestructuración era imposible. Aunque también había algunos que pensaban que una reestructuración de tales características en realidad beneficiaría a los ejidatarios y que se excluiría de las nóminas a los verdaderos causantes de algunos de los muchos problemas de la actividad henequenera.

No obstante que la gran mayoría de los ejidatarios permanecía escéptica e incluso algunos estaban convencidos de la utilidad de la reestructuración, otros, los más avanzados políticamente y con más experiencia, trataron de prevenir a sus compañeros de lo que se avecinaba.

Las manifestaciones en contra del programa, aunque esporádicas, surgieron en cuanto se anunció el proyecto. Así, por ejemplo, una vez que la Liga de Comunidades Agrarias y sindicatos campesinos inició la campaña de "sensibilización" de la que se habló anteriormente, empezaron las manifestaciones en contra. En Tixkokob, la policía detuvo a un ejidatario que se expresó en contra del comisariado ejidal y del programa de reestructuración; en Seyé, se ordenaron investigaciones en contra de un ejidatario que dirigiéndose en lengua maya a

---

sus compañeros los llamó a no hacerle caso al Secretario General de la Liga, Rubén Calderón Cecilio y a oponerse al programa de reestructuración.

La primera semana de enero transcurrió con esos pequeños incidentes aislados, pues aunque se hablaba de la reestructuración, hasta ese momento ningún ejidatario veía afectados sus intereses y el pago de los trabajos se hacía normalmente.

El lunes 9 de enero, las tareas ya no se repartieron como era habitual, pues se había iniciado la depuración de las nóminas de los 30,256 "falsos ejidatarios", e inmediatamente los ejidatarios se dispusieron a contestar; en la mayoría de los ejidos se entró en un estado permanente de discusión, asambleas generales y de agitación política. Ese mismo día, de la simple discusión del problema y de la manifestación en contra en el ámbito local, se procedió a un grado de protesta superior; miles de campesinos se desbordaron hasta las agencias locales del Banco de Crédito Rural. En todas las agencias locales (Tahdzibichén, Umán, Maxcanú, Xcanatún, Tecoh, Seyé, Conkal, Motul, Cansahcab y Tekantó) se vieron concentraciones, siendo mayores en Motul, Maxcanú y Seyé.

Pese a que en todas las agencias había destacamentos de policías cuidándolas (y miembros de los diferentes cuerpos policíacos vestidos de civil), las manifestaciones fueron tumultuosas; en Motul varios miles de ejidatarios miembros de las 27 sociedades de crédito ejidal protestaron por la depuración y por los sistemas de trabajo. Materialmente, la oficina fue ocupada por los ejidatarios y muchos de sus muebles fueron utilizados como tribuna para hacer uso de la palabra. Seyé fue otro de los lugares en donde se caldearon los ánimos; desde temprano varios cientos de ejidatarios salieron a la carretera de la población a esperar la llegada del gerente de la agencia local. Al llegar el gerente, éste fue abordado, y en medio de gritos y empujones le pidieron explicaciones acerca del programa de reestructuración, haciéndose necesaria la presencia de la policía para rescatarlo. De ese lugar, junto con el gerente y la policía, uno de los dirigentes de los ejidatarios se trasladó a la ciudad de Mérida, con miras a obtener mayor

información y a expresar las inconformidades de sus compañeros; los ejidatarios que lo esperaban en Seyé, al ver que pasaban las horas y su representante no regresaba a la población, optaron por agarrar a uno de los policías que se encontraban en el sitio y lo encerraron en la cárcel municipal, manifestando que no lo soltarían hasta que el representante regresara. Finalmente, el dirigente regresó y el policía fue dejado en libertad.

Ese día, ante la presión de los ejidatarios, como medida para mediatizar la respuesta no controlada por ninguna de las organizaciones oficiales o semioficiales, y ante el peligro de que tal manifestación fuera de una mayor magnitud, el "Banco" ofreció aumentar en \$952.82, el pago por una hectárea trabajada.

Según el "Banco", los trabajos principales de la actividad henequenera aumentaban en la proporción que se muestra en el Cuadro 2.

**Cuadro 2.**  
**Labores principales del henequén**

Labor	Unidad	Cuota (Pesos)		Incremento	
		1977	1978	(Pesos)	%
Chapeo normal	1 mecate	12.30	17.35	5.05	41.0
Destroncar	1 mecate	24.60	34.70	10.05	41.0
Corte de hoja	1 millar	20.50	24.50	4.00	19.0

**Fuente:** Banrural Peninsular, 1977.

Lógicamente, esta medida no logró su cometido y al día siguiente la presión aumentó. La concentración de los campesinos en las agencias locales fue en un número mayor; en Motul y Maxcanú, sendos grupos, de aproximadamente cinco mil ejidatarios, se concentraron para manifestar su descontento. En Motul, la protesta se inició desde muy

temprano. Casi al amanecer empezaron a llegar los ejidatarios y desde que abrieron las oficinas del “Banco” se iniciaron las protestas; eran aproximadamente las nueve de la mañana cuando comenzó la discusión e infinidad de oradores empezó a hacer uso de la palabra en maya y español.

Conforme pasaba el tiempo, el ambiente se hacía más tenso y empezaron a subir también de tono los ataques en contra del gobernador del estado, de los líderes de la Liga de Comunidades Agrarias y de los Sindicatos Campesinos de la CNC, además de los dirigidos al gerente del “Banco” y al diputado local Jorge Uc Pech (originario de Telchac y ex ejidatario del ejido de San Eduardo). Aparecieron los gritos de “ladrones” para las autoridades del “Banco”; los de “que se baje el diputado; es un traidor; ya no se acuerda que cortaba pencas en el ejido San Eduardo ...”, para el diputado Uc Pech, lo mismo que para el gobernador y la CNC, en contra de los cuales las protestas empezaron a ser comunes. Los campesinos se apoderaron de puertas, muros, ventanas, escritorios y archiveros, entre otros; todo servía para hacerse más visibles en la protesta.

Finalmente, el gerente y el diputado Uc Pech, acosados en un rincón de la sucursal bancaria y ante la presión de la gente, se vieron obligados a firmar un convenio mediante el cual el “Banco” se comprometía a cumplir con los siguientes tres puntos:

- a) Se pagarían tres mecates de chapeo por uno.
- b) Se programaría esa semana según las tarifas antiguas y se realizarían las labores en la forma acostumbrada.
- c) Se pagaría a \$50.00 por “mecate” de chapeo.

Para los ejidatarios estos acuerdos significaban un triunfo; no solamente habían detenido el programa, al menos por esa semana, sino que los acuerdos eran contrarios a los objetivos de la reestructuración. Los ejidatarios informaron a sus compañeros de los acuerdos, y en medio de gritos y aplausos se retiraron.

---

Sin embargo, poco después la gerencia general del “Banco” se negó a aceptar los acuerdos firmados, argumentando que habían sido obtenidos bajo presión y que iban en contra del programa de reestructuración.

En Maxcanú, los hechos fueron similares; desde muy temprano aproximadamente cinco mil ejidatarios se reunieron para protestar por el programa, por la depuración de las nóminas y por las cuotas de trabajo. Ante la ausencia de respuestas favorables en la agencia local, se nombró una comisión que viajaría a Mérida para dialogar con el gerente general, Homero Gómez Pérez. La característica del diálogo y de la discusión en Mérida, entre la comisión y el gerente del “Banco”, prácticamente fue la misma: defensa de los derechos de los ejidatarios, denuncias de la corrupción administrativa del “Banco” y Cordemex. Al fin, después de tres horas de acaloradas discusiones, el gerente general de la institución ofreció que autorizaría un aumento de \$288.00 por hectárea de trabajo, en cualquiera de los ramos que escogieran los ejidatarios, lo que elevaría el total a \$2,705.82 el pago por hectárea de trabajo efectuado. Recalcó que con el aumento de \$11.50, el precio por “mecate” de destronque ascendería de los \$34.70, recientemente autorizados, a 46.70 pesos. No obstante, los ejidatarios no quedaron conformes porque argumentaban que las tarifas no les alcanzaban para su sustento, pero que les informarían a sus compañeros del ofrecimiento. Por la noche se efectuó una asamblea en Maxcanú, donde se informó de los acuerdos; la asamblea no aceptó las tarifas y acordaron declararse en huelga y mandar nuevamente una comisión a Mérida.

La movilización de los campesinos, tanto en Motul como en Maxcanú, y en general por toda la zona henequenera, había logrado la modificación del programa de depuración de las nóminas. Si el acuerdo firmado en Motul no fue aceptado por el gerente general, la presión ejercida, aunada a todas las movilizaciones, determinó que el “Banco” otorgara un aumento de \$288.00 por hectárea, válido para toda la zona henequenera. Al día siguiente, 11 de enero, la agitación disminuyó; el acuerdo logrado en Motul distrajo a muchos ejidatarios, quienes pensaron que sería respetado. Los acuerdos logrados por la

presión de los ejidatarios de Maxcanú habían contribuido también a disminuir la agitación, pues para muchos el problema presentaba visos de solución favorable.

Por ello, la mayoría de las poblaciones enviaron comisiones de ejidatarios a la ciudad de Mérida para tratar de solucionar el problema. Las comisiones nuevamente insistieron en la necesidad de que se pagaran los trabajos a \$100.00 el mecate de destronque, \$70.00 el millar de corte de henequén y \$50.00 el mecate de chapeo, argumentando el alto costo de la vida y el tiempo de trabajo requerido para efectuarlos, de acuerdo con las especificaciones dadas por el propio "Banco". La solicitud, desde luego, no fue aceptada por el gerente general y en su lugar propuso que esa semana se pagaran tres mecate de destronque, aunque sólo hubieran realizado uno, pero a condición de que los dos restantes se realizaran la siguiente semana y que al día siguiente, todos volvieran al trabajo. Este fue otro intento del "Banco" por volver a la normalidad, aunque tuviera que ceder esa semana, en términos de erogación económica, pero manteniendo vigente todavía el objetivo principal del programa de reestructuración, consistente en depurar las nóminas en más de un 30 por ciento.

Las comisiones regresaron a sus respectivas poblaciones y realizaron sendas asambleas en donde se informó de las proposiciones del gerente del "Banco". Las asambleas, por votación casi unánime, decidieron no aceptar las proposiciones y convocaron a reunión al día siguiente.

El estancamiento de las pláticas y de los trámites de las comisiones en Mérida, así como la no aceptación de los acuerdos firmados en Motul, nuevamente encendieron los ánimos de los ejidatarios de toda la zona y el 12 de enero de 1977, fue el día en que la agitación alcanzó su punto más álgido. Nunca antes, desde el inicio del programa de reestructuración, se movilizaron más campesinos de toda la zona hacia las oficinas locales del "Banco". Ese día intentaron llevar a cabo acciones que otras veces les habían dado buenos resultados, como la ocupación del centro de la ciudad de Mérida que ya en 1966, 1969 y 1976 habían realizado. Sin embargo, en esta ocasión no les fue permitido hacerlo.

Desde muy temprano, por todos los lugares empezaron las concentraciones, pero la más grande y la que se expresó con mayor fuerza fue la realizada en Motul. Esa mañana se concentraron en esa ciudad aproximadamente nueve mil ejidatarios provenientes de Sinanché, Dzemul, Kini, Muxupip, Baca, Sacapuc, Yobaín y del mismo Motul. A las nueve de la mañana iniciaron una asamblea durante la cual manifestaron no estar de acuerdo con las tarifas propuestas por el “Banco” y de inmediato acordaron trasladarse a Mérida para lograr una presión más efectiva, y no regresar a sus poblaciones de origen hasta que se resolviera el problema.

En camiones de redilas, de pasaje y en todo aquello en que pudieran transportarse, decidieron dirigirse hacia la ciudad de Mérida, unos por la carretera que pasa por Tixkokob y otros por la de Baca.

Por su parte, el gobernador del estado, previendo alguna acción como esa y conociendo los posibles resultados, ordenó que se acordonara la ciudad de Mérida y se bloquearan las carreteras a la altura del anillo periférico. De esta manera; se impidió la entrada de cualquier contingente numeroso de ejidatarios a la ciudad, por lo que sólo pudieron pasar pequeñas comisiones. La misma suerte corrieron los ejidatarios que venían de Motul; los que venían por Tixkokob fueron detenidos a la altura del anillo periférico, los otros fueron interceptados en las cercanías de la población de Cholul por un *convoy* de la policía.

Una vez interceptados, la policía informó a los campesinos que por órdenes del gobernador no podían seguir adelante. La primera impresión de los ejidatarios fue de asombro, pero inmediatamente se recobraron y se inició el forcejeo y la discusión para poder seguir adelante. Los policías, al ver esto, inmediatamente arrancaron cables de los motores y le echaron tierra a los carburadores de los camiones.

Sin otra alternativa, los ejidatarios nombraron una comisión que fuera hasta Mérida. Los detenidos en el periférico decidieron seguir a pie. Los policías intentaron detenerlos y la situación se puso tensa; mientras unos arengaban a sus compañeros, “todos o nadie” y otros lanzaban ataques en contra de la CNC, contra el gobernador y la propia policía,

---

otros más empezaron a avanzar por los planteles que circundan la ciudad de Mérida. Finalmente, ante la imposibilidad de detenerlos, la policía no tuvo otra opción que dejarlos continuar a pie hasta el local de la CNC.

Al llegar a la Casa del Campesino y después de una acalorada discusión con representantes de la CNC, en la que al final todos empezaron a gritar “vamos al “Banco”, ya nos cansamos de oírle lo mismo a Calderón Cecilio”, se acordó mandar una comisión de 18 personas a discutir con el gerente general del “Banco”, en un intento más por solucionar el problema.

En el “Banco” la reunión duró más de cinco horas; la discusión giró en torno a los mismos tópicos: inconformidad por el costo de la vida, la incompetencia de los funcionarios del “Banco”, etcétera. Ya entrada la noche se llegó a los siguientes acuerdos:

1. Mandar una comisión a la ciudad de México, con objeto de entrevistarse con el Presidente de la República para que se continuara pagando el sobre crédito de \$1.50 por Kilogramo de fibra producida que se pretendía suspender según los planes de reestructuración.
  2. Destroncar el viernes y sábado un mecate para recibir el equivalente a tres mecates (\$138.00), y compensar con trabajo las diferencias en la próxima semana.
  3. Aceptar en principio el aumento de \$288.00 por hectárea de chapeo o destronque recientemente propuesto por el “Banco”.
  4. Que los discapacitados, las viudas y los ancianos que no pudieran desempeñar labores agrícolas suficientes para recibir un ingreso decoroso, recibieran cuotas de crédito dentro del renglón de “subsidio especial”.
  5. Que el que no trabajara ese día ni el siguiente no recibiera paga alguna.
-



A la medianoche, con la firme convicción de que no habían conseguido mucho, decidieron regresar a sus poblaciones, pues en la mayoría de ellas aún los aguardaban sus compañeros. En Motul, al llegar la comisión, aproximadamente mil ejidatarios que los esperaban realizaron una asamblea en donde se informó de los acuerdos; la mayoría expresó su descontento, suscitándose un conato de disturbio al ser saqueados algunos comercios. Disturbio que no se extendió debido al número relativamente reducido de los ejidatarios reunidos y la presencia de la policía.

El balance de los acuerdos de esa semana daba como resultado que no sólo habían logrado detener el programa de depuración de nóminas, sino que también habían conseguido que para muchos aumentaran los ingresos, pues una gran parte de los ejidatarios recibía ingresos menores a los \$138.00 semanales, llegando algunos a la ridícula cantidad de 23 pesos. Si hacemos un análisis de los acuerdos, encontraremos que con excepción del primero (la orden de llevar a cabo la reestructuración la había dado el Presidente José López Portillo) ninguno representaba un empeoramiento de las condiciones de trabajo. Sin embargo, se mantenía vigente la amenaza de la depuración.

El viernes, pese a las tensiones, todos fueron a trabajar, y ese mismo día se le pagó a la mayoría de los ejidatarios; el resto cobraría al día siguiente. Tanto los ejidatarios de los alrededores de Mérida como los de la zona de Maxcanú, Seyé y Motul, cobraron esa semana.

Después de este pequeño triunfo, el "Banco" y la Liga de Comunidades Agrarias, con todos los instrumentos de mediatización y dominación a su alcance, entraron en acción; aumentó la compra de dirigentes, se reprimieron manifestaciones espontáneas de descontento y, sobre todo, se intensificó la campaña de desplegados antes mencionada, en la cual se presentaba la depuración como algo aceptado y apoyado por todas las autoridades ejidales (socios delegados, comisariados ejidales, comisarios municipales y comités regionales campesinos).

Aquí, cabe mencionar que esta campaña se inició en las zonas donde el henequén estaba en vías de desaparición, para extenderse después

---

a las zonas más importantes y productivas, donde este cultivo seguía siendo la actividad principal. Además entró en acción la policía; hubo detenciones aisladas, pero sobre todo se recurrió a la represión psicológica, hostigando a los dirigentes más honestos y sitiando materialmente algunas poblaciones (como el caso de Sinanché), donde las manifestaciones de descontento eran más fuertes y más organizadas.

Después de esta semana (segunda de enero), las grandes movilizaciones prácticamente desaparecieron. Sin embargo, la lucha y la resistencia local aún continuaron; por toda la zona se presentaron manifestaciones de descontento; en Sinanché prácticamente nunca se efectuó la depuración, la cual fue, de manera íntegra, parada por los ejidatarios; en Izamal y Dzemul hubo movilizaciones para protestar por la depuración de viudas y jubilados y por las tarifas; en varios lugares hubo quema de plantíos; en Maxcanú se secuestró a un inspector de campo; y mil formas más de resistencia continuaron manifestándose.

La resistencia a este nivel, si bien no logró detener el programa de depuración de las nóminas, consiguió varios objetivos. Además de que se resolvieron varios problemas locales, como el pago a viudas y jubilados y la atención en el Seguro Social, entre los últimos días de enero y los primeros días de marzo (21 de enero al 3 de marzo), se logró que de los 30,256 ejidatarios depurados de la nómina, la Comisión Dictaminadora de inconformidades reincorporara a más de 10 mil y que las nóminas registraran un número superior a los 61 mil ejidatarios.

En este mismo periodo, ante el reflujó de las grandes manifestaciones y movilizaciones en las zonas en donde el henequén aún es casi la única actividad, y donde históricamente se han dado las mayores manifestaciones de lucha, apareció otro tipo de lucha que el Estado trató de combatir y de mediatizar: el movimiento de los "autónomos". Ante la imposibilidad de negociar el precio de su fuerza de trabajo, los ejidatarios optaron por salirse del "Banco" con sus tierras y henequenales, para dividirse el ejido colectivo en parcelas y convertirse en pequeños productores minifundistas.

### 1.6.3. La magnitud de la respuesta

La movilización en respuesta al programa de reestructuración, si bien es cierto que no logró detener totalmente el programa, sí tuvo varias implicaciones, entre las cuales las más importantes fueron:

1. Modificó el programa original de reestructuración henequenera.
2. Redujo la depuración de las nóminas, de más de treinta mil a aproximadamente veinte mil.
3. Consiguió un aumento de tarifas en los precios a los trabajos realizados.
4. Se continuó pagando el sobre crédito por Kilogramo de fibra producida.
5. La más importante, fue un movimiento sustraído del control oficial.

Desde la reforma agraria cardenista, prácticamente todas las luchas de los ejidatarios, independientemente de las conquistas económicas logradas, desembocaron en movimientos controlados por el gobierno del estado, la CNC o algún político oficialista. No obstante, todas esas movilizaciones generaron una experiencia de lucha y una cierta capacidad para movilizarse por sí solos en defensa de sus intereses. Esta capacidad se hizo evidente con la movilización efectuada en contra del programa de reestructuración. Por otra parte, aunque si bien es cierto que esta experiencia y capacidad no se concretó en alguna organización regional que les permitiera luchar con mayor cohesión, podría afirmarse que fueron reunidas las condiciones mínimas necesarias para su surgimiento.

Después del programa de reestructuración, para todos los ejidatarios se había hecho evidente la incapacidad de la CNC para representar sus intereses. Pero también dejó ver la gran capacidad de movilización de los ejidatarios, como lo habían demostrado en los momentos más álgidos de la lucha, logrando movilizar varias decenas de miles.

---

Como es claro, las medidas adoptadas por el Estado hicieron entrar en efervescencia a toda la zona, pero la participación activa de miles de ejidatarios hizo retroceder, revisar y modificar el programa que el Estado tenía previsto para la zona henequenera.

Una de las características principales del movimiento fue que no se hizo necesaria la participación de algún “gran dirigente” o “político carismático”, como había ocurrido en la mayoría de las movilizaciones anteriores; tampoco fue necesaria la participación de algún “agitador profesional”; fueron los ejidatarios quienes se movilaron por iniciativa propia, intentando una nueva “toma” de la ciudad. Así, lo más importante del movimiento fue que demostró que los ejidatarios podían movilizarse y luchar por sí solos, sin la mediación de ningún instrumento de control oficial, y esto preocupó bastante al Estado.

## **1.7. El movimiento de autonomización**

### **1.7.1. Dos tendencias entre los ejidatarios**

Como ya se ha descrito, la respuesta general de los ejidatarios al programa de reestructuración impuesto por el “Banco”, se caracterizó por el unánime rechazo a las medidas oficiales y fue un movimiento unitario y más o menos cohesionado en torno a unas cuantas demandas. Sin embargo, en lo que respecta a las alternativas se presentaron diferentes tendencias.

En el transcurso del movimiento por frenar la acción de la institución, dejaron verse por lo menos dos tendencias importantes: una que concibiera la lucha como una negociación en el terreno de la venta de la fuerza de trabajo y que para esto demanda un tabulador más favorable y otra que planteaba retomar al ejido como base de lucha, presionando a la institución a jugar realmente su papel como simple agente de crédito, reservando para la comunidad agraria las funciones de organizar la administración del crédito, la gestión de la producción y la comercialización.

---

De estas dos tendencias, la primera, que busca identificarse con posiciones de clase de tipo proletario, resulta claramente dominante y mayoritaria, mientras que la segunda que se identifica con una alternativa de corte campesino es netamente minoritaria y se desarrolla a contracorriente de la tendencia principal. Se trata, sin embargo, de un movimiento significativo por cuanto es un indicador de la vitalidad de la opción campesina dentro de sectores de los trabajadores rurales, tan proletarizados como los henequeneros, que desde hace más de un siglo carecieron de auténtica autonomía como productores independientes, ya que pasaron de peones acasillados a ejidatarios, como quien cambia de patrón. Por estas razones, nos ocuparemos del movimiento de los autónomos como una tendencia peculiar dentro de la respuesta general a la reestructuración.

### **1.7.2. Condiciones que generaron el movimiento autonomista**

Lo primero que salta a la vista en el movimiento autonomista de 1978, es que no posee capacidad de gestión frente al "Banco". Este tipo de reacciones, frecuentes entre grupos de campesinos independientes que de la noche a la mañana se ven avasallados por el crédito bancario y los férreos mecanismos de control que los acompañan, no se presentan aquí, donde los trabajadores están acostumbrados a carecer de toda capacidad de gestión en el terreno de la producción.

En términos generales, podría decirse que no son los ejidatarios autonomistas quienes toman la iniciativa para independizarse del "Banco", sino que es esta institución la que fuerza su salida al intentar implantar la política de depuración de las nóminas henequeneras.

Naturalmente, el "Banco" no estimula a los autónomos y mucho menos las modalidades que adopta su alternativa, pero lo cierto es que la reestructuración representa una especie de "reajuste de personal", y ante este "despido" real o potencial, inmediato o en perspectiva, un sector de ejidatarios se ve orillado a luchar por su supervivencia a través de una opción campesina impulsada de manera más o menos beligerante.

---

El movimiento autonomista se define porque sus miembros toman la decisión de asumir el control sobre su producción henequenera, buscando garantizar la subsistencia con base en la venta del producto y no dependiendo del crédito-salario del "Banco". En principio, no se trata de abandonar el cultivo del henequén, e incluso se desearía seguir contando con financiamiento bancario, siempre y cuando esto no implicara más compromisos que el pago del crédito otorgado. Se incorporaron a este movimiento algunos miles de ejidatarios, todos afectados por la reestructuración, pero movidos por diversas motivaciones; algunos de los autónomos eran trabajadores depurados de las nóminas y, por tanto, sin acceso a los "adelantos" semanales, a los cuales, sin embargo, su ejido sí les reconoce derechos agrarios y, por tanto, les concede el usufructo de una parcela; se incorporan también al movimiento un sector de los no depurados, quienes consideran inaceptables las nuevas condiciones de crédito (aumento de las labores, pago por tarea realizada, etcétera); forman parte de este último sector aquellos que disponiendo de bastante henequén y viendo deteriorarse las condiciones del crédito, no sólo desconfían del nuevo trato con el "Banco", sino que ven con optimismo sus perspectivas como pequeños productores independientes. Finalmente, se incorporan a la lucha por la autonomía grupos de ejidatarios movidos por las anteriores razones, pero también impulsados por un sentimiento de solidaridad con los depurados, muchos de ellos fundadores del ejido, a los que no están dispuestos a dejar solos. El razonamiento aquí es simple: "si los que han dejado su vida en el ejido no son readmitidos por el "Banco", nos salimos todos".

Pese a la existencia de estas motivaciones, el movimiento autonomista difícilmente se hubiera desarrollado si no existiera en la zona henequenera algún ejemplo vivo de que la alternativa campesina es viable en este tipo de cultivo. En este sentido, la presencia de los parcelarios que operan como pequeños productores independientes y subsisten de la venta de su penca a Cordemex, resultó un modelo a seguir, tanto más que muchos parcelarios eran ejidatarios que habían logrado el usufructo de una parcela ejidal que manejaban por cuenta propia.

Finalmente, es importante señalar que ya en el pasado se habían dado algunos movimientos de esta naturaleza, como el que tuvo lugar en 1955 y en el que participaron algunos de los promotores del movimiento autonomista de 1978.

### 1.7.3. Antecedentes de los autónomos

La quiebra de “Henequeneros de Yucatán” en 1955 y su sustitución en la gestión de la producción por el Banco de Crédito Ejidal, no fue un proceso ininterrumpido y dio lugar a un corto periodo de vacío de poder que generó expectativas de independencia en algunos ejidos henequeneros.

En abril de 1955, los ejidatarios de Yaxché de Peón enarbolan la bandera de “Libertad para 108 ejidos” y con la consigna de *ni “Henequeneros de Yucatán” ni “Banco de Crédito Ejidal”*, se dirigen al Presidente de la República para exigir que el “Banco” no intervenga en la administración del ejido. Sin embargo, no rechazan la acción crediticia de la institución y presentan un bosquejo de lo que podrían obtener trabajando de manera autónoma.

Este mismo ejido, en mayo de 1955, hizo un llamado a los ejidatarios de toda la zona a secundarlos en su movimiento de autonomía, destacando la prosperidad de los pocos ejidos que se parcelaron desde 1937 y la miseria de los que trabajaron “colectivizados” bajo el control de la empresa “Henequeneros de Yucatán”. Asimismo, denunciaron las amenazas del “Banco” en contra de los ejidatarios, a los que se les anuncia que se les despojará de la parcela, se les quitará el trabajo y se les expulsará de sus hogares si no aceptan la administración de la institución.

Para el 3 de julio de 1955, ya se habían incorporado al movimiento autonomista por lo menos tres ejidos más, aparte de San Antonio Yaxhé de Peón, San Antonio Tesip, Noc Ac y Ekmul. Los cuatro ejidos firmaron un desplegado en el que denunciaban los acuerdos de la Asociación de Cordeleros de México con el Banco de Crédito Ejidal, en el sentido

---

de que la primera se compromete a no comprar más henequén que el proveniente del "Banco", con lo que los autónomos tienen cerrada toda posibilidad de comercializar su penca.

El 9 de julio, se realiza una manifestación autonomista en la ciudad de Mérida, en la que participan los ejidos de Yaxché de Peón, Guadalupe, Uayalceh, Canabchén, Nohuayún, Ekmul, Kuntuyná, Cancabchén Regil, Polabán, Tzcalá y Tixcuncheil. Los manifestantes protestan por la detención de un camión perteneciente a un ejido autónomo y demandan que no se les obligue a venderle la penca al "Banco". Después de una larga negociación con el gobernador, que argumentó la necesidad de vender unificadamente el henequén ejidal para que no descienda el precio, los ejidatarios aceptaron comercializar su producción a través del "Banco", pero sin ceder en su planteamiento de autonomía en la gestión.

Si bien este acuerdo no es una derrota total, sí representa un primer retroceso del movimiento, obligado a llegar a un acuerdo con el "Banco" por la negativa de la Asociación de Cordeleros a comprarles directamente la penca. Más tarde, el movimiento comenzó a desmantelarse cuando el cambio del representante local del "Banco" crea expectativas en los ejidatarios autonomistas. Bajo la presión ejercida por el monopolio del mercado y esperanzado en que un cambio en las personas encargadas de la administración modificaría las condiciones de trabajo, este primer movimiento autonomista se desintegra. Sin embargo, la experiencia se conserva, y 23 años después, en una coyuntura distinta, un nuevo grupo de trabajadores recoge las viejas banderas y se lanza a la lucha por la libertad de los ejidos.

#### 1.7.4. El proceso de autonomización

En febrero de 1978, comienzan a gestionar su salida del "Banco" grupos de ejidatarios que pretenden constituirse en forma autónoma.

En algunos casos, como en el ejido de Mesatunich, la autonomización es la decisión a la que se llega espontáneamente.

---



Un caso representativo es el de los ejidatarios de Sinanché, quienes el 15 de febrero de 1978, informaron que se habían separado de Banrural, señalando, entre otras causas de su decisión, las siguientes:

1. El pago mensual del “Banco” a jubilados y viudas es insuficiente e injusto (antes se les pagaba el mismo “adelanto” que a los demás, aproximadamente \$130.00, mientras que ahora el “Banco” les ofrecía la ridícula cantidad de 50 pesos).
2. No aceptan ser manejados por personas que ignoran los aspectos elementales del cultivo henequenero, disponen arbitrariamente las tareas y agravan así “nuestra deuda para hacerla insalvable”.
3. El IMSS se niega a expedir certificados de incapacidad a ejidatarios lesionados o enfermos.

Finalmente, comunican que el gerente del “Banco” aceptaría la separación del mencionado grupo, siempre y cuando reconociera su deuda.

En el transcurso de unos cuantos meses grupos de ejidatarios de Mesatunich, Motul, Suma, Sinanché, Ixil y posteriormente Muxupip y Sanactá rompen su relación crediticia con el “Banco”. En total, se autonomizan cerca de dos mil ejidatarios. En algunos casos se trata de ejidos casi completos como el de Sinanché en el que se autonomizan cerca de 1,200 trabajadores que constituyen el grueso del movimiento, mientras que en otros ejidos abandonan el “Banco” pequeños grupos algo más de 500 en Motul y cerca de 200 en Suma, entre otros.

Las condiciones en las que se presenta la autonomización en Mesatunich son particulares, pues en este ejido la CCI genera una serie de expectativas demagógicas, con el afán de aprovechar la crisis provocada por la reestructuración y así, fortalecerse. De esta manera ofrecen concertar una entrevista con el Presidente de la República y garantizan la obtención de crédito al margen de Banrural. Pero en la enorme mayoría de los casos, la alternativa de autonomía se decide de manera democrática y con más o menos conciencia de las

dificultades que presenta el camino elegido. El proceso de Sinanché es representativo de esta vía. En este ejido operaban cinco grupos de trabajo con aproximadamente 1,400 miembros.

En una primera fase se discute la política de reestructuración en asambleas de grupos, definiéndose en contra de la depuración de auténticos ejidatarios, la reducción del pago y otras prestaciones a las viudas y jubilados, la suspensión de incapacidades por enfermedad, pero la gota que derramó el vaso fue la nueva administración del crédito y la pretensión de que se pagara estrictamente por trabajo realizado.

A primera vista, el rechazo de los ejidatarios a esta medida podría aparecer como un acto de haraganería o un efecto de asimilación a la corrupción prevaleciente; sin embargo, la realidad fue muy distinta. Ciertamente, las tareas en el proyecto de labores se alteraban (se anotaban ocho mecates de chapeo y se realizaban dos), pero esto no significaba que se cobrara de más, sino simplemente que los tabuladores fijaban precios tan bajos por los trabajos que sólo podrían compensarse mediante la práctica admitida y generalizada de elaborar proyectos de labores arbitrarios que no tenían otra función que la de justificar formalmente, con una lista de tareas, la entrega de un salario miserable.

Esta irracionalidad administrativa fue el resultado de la negativa del "Banco" a modificar los tabuladores en función del alza del costo de la vida, respondiendo a las presiones de los ejidatarios con la concesión de ciertos aumentos en el adelanto semanal, o cuando menos una disminución en el trabajo, amparados con alteraciones arbitrarias en el plan de labores que dejaban de tener relación alguna con las tareas efectivamente realizadas.

En el caso de Sinanché, el cambio de política del "Banco", supuestamente orientada a algo tan inobjetable como el que sólo se pagara el trabajo efectivamente realizado, significaba que si hasta el momento habían estado recibiendo \$135.00 semanales por trabajar tres días, ahora tendrían que trabajar seis días, o la semana completa, para obtener el mismo pago. Es decir, que trabajarían por un salario de menos

---

de \$25.00 diarios y ello en el supuesto, evidentemente falso, de que hubiera suficiente trabajo para todos, durante toda la semana.

Obviamente los ejidatarios de Sinanché no estaban dispuestos a trabajar en estas condiciones y tampoco les parecían satisfactorios los aumentos mínimos en los tabuladores con los que el “Banco” intentaba neutralizar la marea de movilizaciones *que* durante esos días lo acosaba. Es en este periodo que las asambleas de grupo son sustituidas por multitudinarias asambleas generales y donde la antigua dirección, que en este ejido excepcionalmente era más o menos democrática, fue empujada por la marea hasta posiciones cada vez más radicales.

El tránsito de la demanda de un pago “justo” por su fuerza de trabajo, reivindicación de corte proletario, a la decisión de optar por una alternativa de carácter campesino, ante la intransigencia del “Banco”-patrón, se muestran típidamente en dos documentos sucesivos elaborados por el grupo 4 de Sinanché, en el primero se exige: “el pago justo de labores”, “jubilaciones”, “seguridad social”, “incapacidades”, etcétera; en el segundo anuncian: su decisión de “separarnos definitivamente del Banco Rural” y “seguir laborando la tierra” por cuenta propia. A continuación se hace una reproducción, en lo esencial, de estos significativos documentos.

“Acuerdos” tomados en la asamblea del 12 de febrero por el grupo 4 de Sinanché:

1. “Que se exija el pago justo de labores que se efectúan o de lo contrario nos veremos obligados a desconocer totalmente al Banco de Crédito Rural Peninsular y trabajar por nuestra cuenta.
2. “Tarifas del pago sobre los trabajos que se harán por dicho grupo, lo cual consideramos justo sobre el trabajo que se desempeña:

\$75.00 por corte del millar de pencas.

\$80.00 por mecate de destronque.

---

- \$50.00 por mecate de chapeo.
- \$100.00 por mecate de tumba.
- \$50.00 por siembra de un ciento de vástagos.
- \$75.00 por un jornal de corte de varejones.
- \$75.00 por un jornal para checador de corte.
- \$75.00 por un jornal para checador de chapeo.
- \$75.00 por un jornal para checador de bodeguero.

“Exigimos considerando por derecho constitucional, para que todos los depurados sean reinstalados a sus labores, con iguales derechos a los pensionados y jubilados, así como también a las viudas, y se les proporcione ayuda económica a cuenta del grupo y servicio eficiente del Seguro Social.

3. “Que se otorgue incapacidades a los lesionados o enfermos que de una manera ilegal y arbitraria se les ha negado ese derecho, garantizado por la ley constitucional.
4. “De no tomarse en consideración y no otorgar todo lo antes expuesto, tomaremos la firme resolución de no depender del Banco Agrario, por lo tanto, suplicamos se nos resuelva hoy mismo, o a más tardar esta misma semana. En caso de no resolverse favorablemente, entonces el lunes próximo laboraremos por nuestra cuenta”.

El segundo documento es una carta dirigida a los ejidatarios y a la opinión pública por el grupo 4 de Sinanché, en el mismo mes de febrero:

“En virtud de que el Banco de Crédito Rural Peninsular, S. A., continúa operando deficitariamente y en detrimento de los legítimos intereses de los ejidatarios henequeneros, los socios del grupo solidario Número 4 de San Juan Lizárraga, municipio de Sinanché, hemos determinado separamos definitivamente de Banrural, en nuestra calidad de clientes, lo que hacemos del conocimiento público dadas las circunstancias actuales.

“Resulta inadmisibles para quienes trabajamos en el cultivo del henequén, el trato injusto que reciben las viudas y los jubilados de esa institución oficial crediticia, recibiendo una limosna vergonzosa semanalmente en pago a toda una vida entregada, sin regateos, a la tierra y nosotros nos preguntamos ¿qué nos queda esperar entonces para cuando ya seamos prácticamente inservibles?, seguramente seremos lanzados al olvido, como hoy lo hacen con nuestros padres, después de haber ayudado a enriquecer a muchos traidores de la reforma agraria. Tampoco podemos seguir admitiendo ser manejados por individuos que ignoran los aspectos más elementales del cultivo henequenero y que disponen tareas arbitrarias, que lo único que logran es agravar nuestra deuda, hasta hacerla realmente insalvable.

“Estas graves irregularidades y otras más, que sería largo enumerar, como la negativa a extender certificados de incapacidad por el IMSS a los compañeros lesionados o enfermos, nos ha obligado hoy, a tomar esta crucial determinación; proponiéndose desde luego a seguir laborando la tierra con redoblado esfuerzo para demostrarle a nuestros hermanos de clase que los ejidatarios tenemos conciencia de nuestra responsabilidad y que estamos dispuestos a trabajar en beneficio de nuestro estado, para entregarles a nuestros hijos una sociedad más justa”.

### **1.8. Reparto de la tierra y organización de la producción entre los autónomos**

El intento de los autónomos por crear una organización autogestiva de la producción supone el paso de una situación, casi universal, de indefiniciones de la tenencia familiar sobre la tierra al establecimiento de parcelas usufructuadas por cada uno de los campesinos. Este reparto se realiza de manera heterogénea, tanto por los distintos criterios de distribución que aplican los grupos como por la diferente cantidad de tierra que le corresponde a cada campesino autónomo en los diferentes

---

ejidos y en los distintos grupos. La distribución de la tierra entre los diferentes ejidatarios se hace al interior de los grupos o sociedades de crédito, de modo que la parcela y la cantidad y calidad de las plantas que le corresponde a cada uno, depende, en principio, de la extensión total y de la extensión cultivada de la que disponía el grupo o sociedad a la que pertenecía. Así, por ejemplo, los autónomos de Suma reciben más de 100 mecatres cada uno, mientras que el grupo 1 de Sinanché recibe sólo 36.

En general, la distribución de los recursos territoriales de cada grupo entre sus miembros fue equitativa, pero el caso de Mesatunich es una excepción. En este ejido, los tres grupos económicos que operaban con el “Banco” ya habían distribuido las tierras entre ellos antes de autonomizarse, y las parcelas que disponían los socios eran notablemente desiguales (en la misma medida era desigual el crédito que recibían, pues se lo repartían en proporción a la distribución de la tierra usufrutuada por cada uno).

Para ellos la autonomía no significó repartirse las tierras, sino simplemente renunciar al crédito de Banrural en espera de un financiamiento más favorable y la libertad de comercializar su producto.

En los demás ejidos el reparto se realiza al autonomizarse y es equitativo al interior de cada grupo, aunque esto significa una distribución desigual de la tierra dentro de un ejido en donde hay más de un grupo —en Sinanché los miembros del grupo 1 reciben 36 mecatres cada uno, 50 mecatres los del grupo 2 y 85 los del grupo 4—, y una distribución aún más desigual entre los autónomos de diferentes ejidos —120 mecatres en promedio los de Suma y de menos de 60 mecatres de extensión en Sinanché—.

Esta desigualdad de recursos, salvo en el caso de Mesatunich, que no es un reparto inequitativo, sino efecto de la desigualdad de la distribución originaria de las tierras entre los distintos ejidos y grupos económicos, es la base material de una inevitable polarización de los autónomos que como se verá más adelante conduce a unos hacia la consolidación como parcelarios, mientras empuja a otros a la depauperación.

En su mayoría, los autónomos trabajan sus parcelas de manera familiar y sólo en Suma se desarrolla una cierta organización colectiva para la producción. Los autónomos de Suma, que son cerca de doscientos, se repartieron las tierras a razón de 120 mecatres cada uno y cada quien era propietario de la producción obtenida en su parcela. Sin embargo, con el fin de evitar el corte irracional del henequén, decidieron reglamentar la explotación y organizar semicolectivamente el trabajo.

El reglamento que acordaron establecía lo siguiente:

1. Ningún ejidatario miembro del grupo podrá disponer individualmente de la superficie de las plantaciones, salvo acuerdo de asamblea en contrario.
  2. La explotación será colectiva, respetando los ciclos o periodos de corte.
  3. No deberán cortarse más hojas que las establecidas conforme a la tradición.
  4. El representante del grupo se encargará de distribuir las tareas tomando como base el punto tres.
  5. La comercialización se realizará centralizadamente y a través del representante.
  6. Se contratarán camiones para comercializar directamente y no recurrir a los intermediarios.
  7. Sólo se venderá al contado.
  8. Un 2% del ingreso proveniente de la venta se destinará a la amortización de la deuda que se tiene con el "Banco".
  9. El 20% del ingreso proveniente de la venta se destinará a un fondo de ahorro.
-

El reglamento refleja la intención de crear una organización productiva capaz de sostenerse indefinidamente y consolidarse económicamente al margen del "Banco". En particular, destaca el planteamiento de un 2% para amortizar la deuda, lo que significa romper el último lazo que los ata con Banrural. El fondo del 20% representa la mínima acumulación necesaria para reponer los planteles cuando éstos se agoten y es la condición que garantiza la reproducción de la unidad económica. El hecho de que esta organización económica, que se da sólo en Suma, sea excepcional, puso en evidencia hasta qué punto la alternativa autonomista tenía pocas posibilidades de consolidarse a mediano y largo plazos para la mayoría de los campesinos independizados.

### 1.8.1. Reflujo y represión

En un cultivo como el henequén, que requiere inversiones bastante importantes y, en particular, inversiones que se recuperen a muy largo plazo, pues la planta comienza a producir a los siete años de haberse plantado, lograr la estabilidad económica es bastante difícil, sobre todo para un pequeño productor y aun más si éste carece de recursos propios y no dispone de crédito.

Pero esto, no significa que en un primer momento el campesino "independiente", que de pronto se encuentra siendo dueño de una parcela en producción, no pueda obtener ingresos más o menos atractivos por la vía de cortar y vender sin preocuparse por la amortización y las necesidades de fomento. Así, por ejemplo, un ejidatario autónomo de Sinanché podía cortar hasta cuatro mil hojas semanales por las que Cordemex pagaba entre \$175.00 por millar de las clases A y B, y 85.00 por millar de la clase C, de modo que descontando los diversos gastos le venían quedando unos \$500.00 ó \$600.00 semanales, cantidades muy superiores a los \$135.00 que obtenía como crédito cuando trabajaba con el "Banco".

Este notable mejoramiento en el ingreso fue ilusorio, pues se basaba en la sobreexplotación de los planteles, trayendo como consecuencia, a mediano plazo, la ruina del pequeño productor. Sin embargo, esta



pequeña mejoría tuvo otra consecuencia, la desmovilización de los autónomos y el reflujo.

Empero, el reflujo resultó corto, no sólo porque estaba basado en un precario espejismo, sino porque sumado a ello, la represión por parte del "Banco" y el gobierno estatal no se hicieron esperar.

En febrero de 1978, cuando aún no se apagaban los ecos de las grandes movilizaciones del mes anterior, las autoridades del "Banco" adoptaron una posición conciliatoria y hasta favorable a las tendencias autonomistas, por cuanto éstas representaban una alternativa que disminuía la presión sobre el "Banco", acosado por la demanda de aumento de los tabuladores, reincorporación de depurados, etcétera.

Así, el 18 de febrero, Homero Gómez Pérez, Gerente de Banrural, declaraba que debía instrumentarse la salida del "Banco" de quienes desearan ser autónomos, sugiriéndoles que buscaran la asesoría del gobierno del estado para esto. Con ello, ya desde entonces se señalaba: "No sólo es separarse de Banrural; también hay deudas que pagar".

En pocos días, esta posición contemporalizadora dejó lugar a una actitud mucho más intransigente, ahora expresada por el gobernador, el cual advirtió que el gobierno del estado: *de ninguna manera apoya las peticiones de independizarse del "Banco"*. Por su parte, el diputado priísta Uc Pech denunció a la CCI por dedicarse a *desorientar a los campesinos al promover la autonomía del "Banco"*.

Por último, el propio "Banco", que inicialmente había admitido la opción de los ejidatarios de autonomizarse, declara en marzo que no ha concedido la autonomía a ningún grupo ejidal, pues *no han cumplido los requisitos*.

Es así como las declaraciones pasan, en pocos días, de una tibia aceptación a un franco rechazo. Las palabras se transforman pronto en acciones represivas; el 16 de marzo de 1978 son detenidos en Motul cinco ejidatarios autónomos acusados de corte ilegal de doce mil pencas.

---

A principios de 1979, la prohibición a la vía autonomista se hizo tajante; el gobierno del estado y el "Banco" declaran que sólo reconocen como productores henequeneros a los "pequeños propietarios" (ex hacendados), a los ejidatarios acreditados y a los parcelarios, siempre y cuando llenen determinados requisitos, como el registro de sus planteles y de la cantidad de su producción.

Al mismo tiempo, exigen a los transportistas de hojas de henequén que toda carga esté documentada con guías en donde conste el ejido o productor de procedencia, el destino y la cantidad.

### 1.8.2. Intentos de organización

Como resultado de la represión creciente por parte del gobierno del estado y el "Banco", los grupos autónomos que habían surgido como grupos aislados, y que dejados a su propia dinámica posiblemente hubieran entrado en un periodo de estancamiento, se ven obligados a defenderse y para ello intentan unificarse a la vez que buscan la solidaridad de otras organizaciones de trabajadores.

En este proceso de autodefensa, algunos grupos autónomos de Motul y Sinanché entran en contacto con el sindicato independiente de trabajadores de las plantas desfibradoras de Cordemex, "José María Morelos y Pavón", el cual les ofrece sus instalaciones para la realización de sus asambleas, así como asesoría jurídica y organizativa.

La primera asamblea unitaria de los autónomos cuenta con la asistencia de aproximadamente 50 personas provenientes de diferentes ejidos: Motul, Sinanché, Suma, Ixil, Mesatunich y Kini, y se realiza en julio de 1978.

Los asistentes no llevan la representación formal de sus grupos; sin embargo, se trata de los miembros más activos del movimiento y en este sentido son también los más representativos. A la asamblea asisten también representantes del comité ejecutivo del sindicato "José María Morelos y Pavón", así como sus asesores.

---

En la sesión se intercambian experiencias, se discute la necesidad de una organización unitaria y se definen algunas de las reivindicaciones que cohesionan a la tendencia autonomista; así, por ejemplo, se plantea la necesidad de luchar porque siga recibéndose el subsidio de la federación, pues éste corresponde a los productores y no al “Banco”, de modo que la decisión de independizarse no tiene por qué significar su suspensión.

Se decide también presionar porque se aumente el precio de la fibra o por lo menos que no disminuya. Se plantea la conveniencia de obtener crédito, tanto para seguir cultivando henequén como para desarrollar otras alternativas, con la única condición de que no implique la pérdida de la autonomía. Pero sin duda, las demandas centrales y más sentidas son las de que se suspendan las medidas represivas, se les permita vender su penca y que no siga esgrimiéndose su deuda con el “Banco” para negarles los derechos de propiedad sobre los plantíos.

Después de una serie de asambleas, en el mes de octubre nace la Asociación de henequeneros autónomos “General Lázaro Cárdenas”, que adopta el lema campesino por antonomasia: “Tierra y Libertad”.

En los primeros meses de su existencia, la Asociación realiza algunas movilizaciones y numerosas denuncias, así como entrevistas con diversas autoridades, incluyendo al gobernador. Para febrero de 1979, la organización cuenta con aproximadamente dos mil afiliados, de los cuales cerca de quinientos están organizados en sociedades de solidaridad social, fórmula jurídica que en principio debía permitirles tanto obtener créditos como comercializar su producción. En marzo, seis de éstas sociedades habían logrado su registro: la “Emiliano Zapata”, la “Jacinto Pat” y otras, llegando posteriormente a ser más de diez.

### 1.8.3. Tendencias y perspectivas

En el capítulo en el que se describió el reparto de la tierra y la organización de la producción entre los autónomos, resultó evidente que la mayoría de los que abandonaron el “Banco” se quedaron en usufructo parcelas

---

muy pequeñas y que sólo los de Suma y unos cuantos más disponían de una extensión ligeramente superior a los 100 mecates.

Según cálculos agronómicos y económicos, una parcela capaz de reproducirse de manera estable, considerando una adecuada proporción entre los planteles en fomento, producción y decadencia y que además permitiera ocupar de manera más o menos continua la fuerza de trabajo familiar, debía tener una extensión mínima de seis hectáreas (150 mecates), de modo que la enorme mayoría de los autónomos disponía de parcelas claramente insuficientes que no constituían explotaciones henequeneras viables.

Como ya se indicó, si bien en un primer momento muchos de los autónomos lograron incrementar sus ingresos en relación con lo que obtenían cuando dependían del "Banco", esto se debía a que practicaban una sobreexplotación de sus planteles, desarrollando un auténtico saqueo de sus escasos recursos.

Bajo esas condiciones, agravadas por la represión, los embargos de penca, las dificultades para vender su producción y la falta de fuentes alternativas de financiamiento, parecía evidente que en su mayoría los autónomos no lograrían consolidarse como pequeños productores de henequén con una economía de subsistencia y que sólo una minoría, que disponía de más tierras, tenía alguna posibilidad de arraigar su condición de campesino henequenero independiente.

Apartir de esta base material comenzaron a definirse, desde un principio, dos tendencias entre los autónomos: una minoritaria constituida por los pocos que disponían de más de 150 mecates, con posibilidades de consolidarse como pequeños productores independientes, incorporándose al sector de los parcelarios pobres o medios, y otra mayoritaria, compuesta por los que tenían menos de 150 mecates y cuya precaria economía henequenera se deterioró rápidamente.

En cuanto al sector de los que podían consolidarse como productores independientes, su condición de autónomos aparecía cada vez más claramente como una simple transición entre su estatus anterior

---

como ejidatarios acreditados y su nuevo estatus como parcelarios. Por otra parte, los miembros del grupo mayoritario, cuya economía henequenera se erosionó paulatinamente, también perdieron su condición de ejidatarios henequeneros autónomos, pero por la vía de la depauperación.

Estos últimos, se enfrentaron a diversas opciones, pero ninguna de ellas los condujo a su estabilización como henequeneros autónomos. Un número considerable de ejidatarios que se salieron del “Banco” tuvieron que emigrar en busca de oportunidades de trabajo asalariado, rentando o vendiendo sus tierras a parcelarios medios o ricos. Otros más, en plena crisis, intentaron regresar al “Banco” sólo para encontrarse con que la institución les imponía como condición para reincorporarse, que entregaran sus planteles limpios y en plena producción. Finalmente, la situación generalizada fue la búsqueda angustiada de trabajo asalariado local, cada vez más escaso.

En conclusión, el esfuerzo de re-campesinización al que se vieron empujados los autónomos, como única respuesta digna a las nuevas reglas del juego del “Banco”, lejos de conducir a la configuración de un nuevo sector de trabajadores estables y distintos de los demás, condujo a una polarización que en su extremo minoritario se fundió con los parcelarios y cuyo extremo mayoritario se desintegró en una depauperación diversificada pero inevitable.

Con esa correlación de fuerzas y en la medida en que eran un sector claramente minoritario de los trabajadores henequeneros, la alternativa campesina de autonomización no parecía ser una forma de lucha que ofreciera perspectivas de pasar a la ofensiva. El tiempo se encargaría de demostrarlo.

---



Capítulo 2.

---

**Conflicto social en la coyuntura  
de 1980**





---

Todo parecía haber terminado para el henequén, la agudización de la crisis estructural y permanente durante la década de los setenta había finalmente convencido a todos; el henequén había concluido; había creado suficientes ricos, había causado miseria para la gran mayoría de la población trabajadora, pero todo había acabado.

Todos los “organizadores de la producción”, “pequeños propietarios” y funcionarios empezaban a aceptar la necesidad de la diversificación y el abandono paulatino del cultivo del henequén y únicamente algunos “verdaderos henequeneros” defendían la continuidad del cultivo y hacían remembranzas de las propiedades y bondades del henequén.

Este era el panorama a finales de 1979, cuando a principios de 1980, se anunciaron los nuevos precios del henequén. Los conflictos en el Medio Oriente habían hecho subir los precios del petróleo, los hilos sintéticos e inmediatamente la fibra del henequén.

Aquellos que se habían mantenido fieles a la actividad henequenera, pronto demostraron a los ilusos cuánta razón tenían al afirmar que el henequén fue, era y seguiría siendo la principal fuente de riqueza de la región. No se necesitó mucho para convencerlos, principalmente a los “pequeños propietarios”; eso podían constatarlo muchos prominentes miembros de la burguesía local: la explotación de los trabajadores henequeneros desde hacía más de un siglo había generado grandes fortunas.

Nuevamente, el prurito henequenero comenzó con mayor intensidad. La prensa cantó loas, los funcionarios empezaron a presentar proyectos, pero también el conflicto social se intensificó. El aumento de los

---



precios nuevamente generaría jugosas ganancias y los “pequeños propietarios” no podían conformarse con las utilidades que obtuvieran de la explotación de sus plantaciones y sus trabajadores, por lo que se lanzaron a la lucha por una mayor participación en la administración del sector estatizado a fin de aumentar sus ganancias.

Lógicamente, esa lucha incrementó las contradicciones entre el capital local y el nacional, que se presentó, aparentemente, como un diferendo de carácter “técnico” y de “eficiencia administrativa”. Sin embargo, aunque esa contradicción se desarrolló en el campo técnico y administrativo, sus planteamientos estuvieron sobrecargados de irracionalidad y de proyectos bastante absurdos que contribuyeron a obscurecer la problemática real de la actividad henequenera.

La contradicción entre los capitales no se quedó en el nivel de la lucha entre las élites, sino que amenazó seriamente los intereses de un gran sector de los trabajadores henequeneros e involucró a la gran mayoría de los mismos.

### **2.1. La zona henequenera después de la depuración**

La década de los setenta, fue para la actividad henequenera y para los trabajadores de la región (pequeños parcelarios, ejidatarios, jornaleros y obreros desfibradores), un periodo de sobresaltos, de crisis y de movilizaciones. Las condiciones de la producción del henequén se hicieron más difíciles y los diferentes sectores de trabajadores tuvieron que llevar a cabo procesos de organización y movilización para evitar que la crisis de la producción henequenera cayera con todo su peso sobre ellos. Así, por ejemplo, los ejidatarios tuvieron que efectuar movilizaciones en 1976 y en 1978, para lograr un aumento en los “adelantos crediticios” y en las tarifas de los trabajos que realizaban; lo mismo hicieron los pequeños productores minifundistas o parcelarios al estallar una huelga en 1977, tendiente a conseguir mejores precios por las hojas del henequén; y lo mismo puede decirse de los obreros desfibradores, que a principios de 1975 lograron sindicalizarse y

---

después desarrollaron diferentes luchas en contra de la empresa, el gobierno del estado y la CTM.

Si los trabajadores realizaron movilizaciones contra los embates de la crisis henequenera y la crisis de la economía mexicana, el Estado también emprendió acciones tendientes a reducir las pérdidas generadas por la crisis y por la caída de los precios de la fibra, tanto en el mercado nacional como en el internacional, aunque esto equivaliera a trasladar los efectos de la crisis sobre los trabajadores y contribuyera a hacer más difíciles las condiciones de vida de los mismos. Fue en este sentido que se efectuaron las llamadas “reestructuraciones”, a las cuales pretendió revestirse con tintes técnicos y presentarlas como supuestas modificaciones a la estructura productiva; pero que en realidad tenían como único objetivo contrarrestar el crecimiento de las pérdidas y reducir los costos de producción.

La llamada “reestructuración henequenera”, realizada durante la primera quincena de 1978, tuvo ese objetivo. No obstante, aunque logró la disminución de las pérdidas y los gastos, no solucionó la crisis, ya que las modificaciones administrativas no alteraron ninguna de las causas estructurales de los grandes problemas de la producción henequenera. En diciembre de 1978, once meses después de iniciada la reestructuración, el Gerente de el Banrural Peninsular informó al Presidente José López Portillo los logros de la reestructuración, entre los que destacaba el ahorro de 127 millones de pesos en los gastos de Banrural, en comparación con los egresos de 1977; también se logró que 26 sociedades ejidales, de las 521 existentes en la zona henequenera, devolvieran en un 100%, los créditos que recibían; se sembraron 8,177 ha y se reincorporaron a la explotación 8,650 que estaban abandonadas, teniendo hasta 1980 un total de 237,000 ha sembradas y en plena explotación; el rendimiento de Kilogramos por millar de hojas desfibradas había aumentado de 20.53 Kg, a 25.55 Kg, supuestamente, el mejor en los últimos diez años; el déficit (diferencia entre el precio de venta y el costo de producción), se redujo de \$15.00 a \$5.86, “la cifra más baja en los últimos años”; finalmente, se informaba que de los 90,763 ejidatarios que existían en las nóminas el 31 de

diciembre de 1977,<sup>26</sup> sólo quedaron 57,259, habiendo sido eliminados 33,504. Aquí cabría hacer la aclaración de que para 1976 el “Banco” manejaba la cantidad oficial de 80,020 ejidatarios y que para 1977, hablaba ya de 81,843. En las mismas fechas se dijo que el número de ejidatarios a depurar debía ser de 30,256 lo que arrojaría una suma de 51,587 ejidatarios que permanecerían en las nóminas.

Sin embargo, debido a la presión ejercida por los ejidatarios mediante las movilizaciones de la primera quincena de enero de 1978, el “Banco” tuvo que reincorporar a 9,634, cifra que sumada a los 51,587 arrojó un total de 61,634 ejidatarios en nómina. A éstos se les podría restar un poco más de 1,000 ejidatarios que se dieron de baja de las nóminas del “Banco” para “autonomizarse”, pero aún así, la cifra de los ejidatarios acreditados debió ser superior en más de tres mil a la de 57,259 que manejó el “Banco”. Esta diferencia entre las cifras podría tener dos explicaciones: se continuó con la depuración de ejidatarios, o se alteraron las cifras a fin de halagar los oídos del Presidente y presentar el programa de reestructuración como un “éxito” en todos los sentidos, manejando la cantidad de 33,504 depurados en vez de 30,256, cifra mayor en 3,248 de los que a juicio del “Banco” debieron ser depurados.

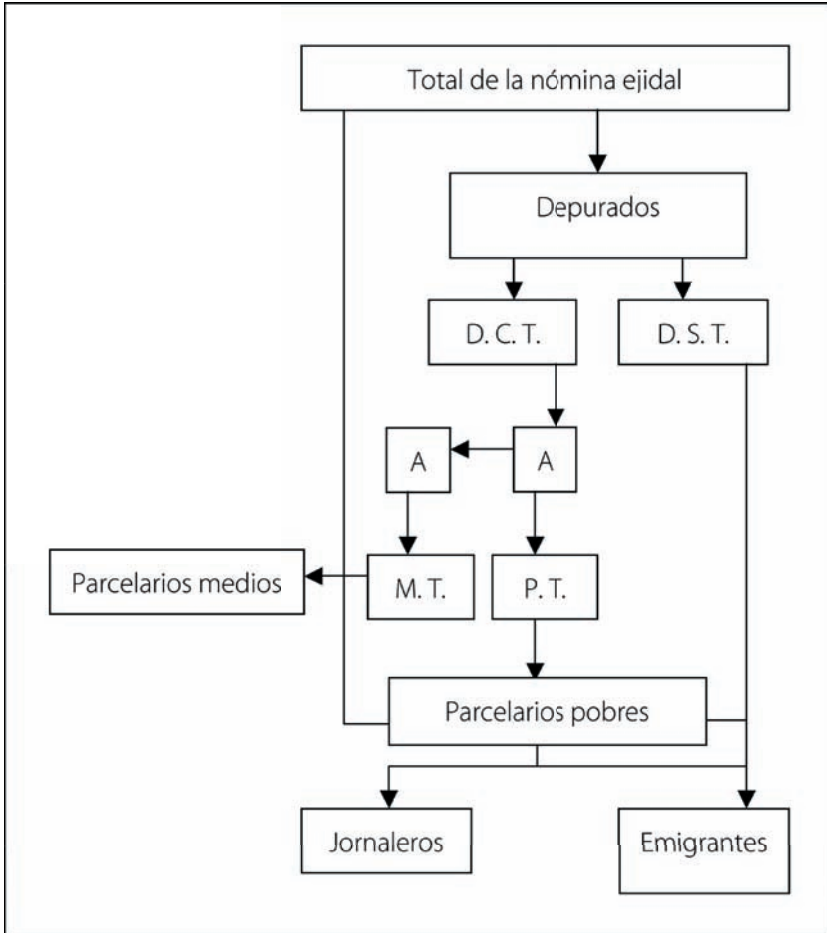
Si la reestructuración fue un éxito, para Banrural en particular, y en lo general para la política estatal de hacer rentables sus empresas en términos globales, lo cierto es que los ahorros y la disminución de las pérdidas no fueron los únicos resultados. También provocó una modificación en la composición de los diferentes sectores de trabajadores y, en términos generales, una mayor depauperación de los mismos.

El esquema que a continuación se presenta ayudará a dar una idea más clara de las modificaciones generales provocadas por la reestructuración henequenera.

---

<sup>26</sup> Oficialmente durante el programa de depuración se manejó la cifra de 81,843 ejidatarios.

Diagrama 2.  
Proceso de diferenciación social provocado  
por el programa de reestructuración



Depurados sin tierra: D. S. T., depurados con tierra D. C. T., Autónomos (A),  
Autónomos con mucha tierra: M. T., Autónomos con poca tierra: P. T.

**Fuente:** Elaborado por Éric Éber Villanueva Mukul.

De acuerdo con el esquema presentado, de la nómina total de 81,843 ejidatarios existentes en 1977, finalmente lograron depurar a más de veinte mil, los cuales estaban integrados por los que fueron eliminados de las nóminas y los que se habían salido de las nóminas antes de la depuración. Estos grupos estuvieron constituidos fundamentalmente por los depurados sin tierra (D. S. T) y por los depurados con tierra (D. C. T.). Por su parte, estos últimos fueron los que, junto con los que se dieron de baja de las nóminas del “Banco” con todo y sus planteles, constituyeron el grupo de los autónomos (A), entre los cuales había quienes tenían relativamente mucha tierra (M. T.) y otros que tenían poca tierra (P. T.). Los que tenían mucha tierra pasaron a formar parte de los parcelarios medios y los que tenían poca tierra contribuyeron a engrosar las filas de los parcelarios pobres.

Finalmente, a los parcelarios pobres sólo les quedaron tres opciones para llegar al mismo punto que los depurados sin tierra: convertirse en jornaleros, emigrar o reincorporarse a las nóminas del “Banco”. En abril de 1980, prácticamente la mayoría de los autónomos había corrido esa suerte; los menos se incorporaron a las nóminas, otros se empobrecieron al extremo de perder su parcela y depender completamente del jornal o, en última instancia, de emigrar, como lo hizo la gran mayoría de los depurados.

Así es que, por un lado, la depuración disminuyó el número de ejidatarios dependientes de la nómina del “Banco” y, por el otro, aumentó en una pequeña cifra el sector de los parcelarios y acrecentó de manera considerable la categoría de los jornaleros, con lo que abarató aún más la mano de obra en la zona, aumentando el desempleo y el subempleo. Como ya se ha afirmado anteriormente, con esta modificación, el único sector que salió beneficiado fue el de los “pequeños propietarios” o ex hacendados, a quienes se les abarató aún más la fuerza de trabajo para las labores agrícolas, de desfibración y cordelería.

En los primeros meses de 1980, se supo, por declaraciones de su representante, que cerca de 22,000 jornaleros trabajaban de manera eventual o permanente en sus propiedades.

---

## 2.2. La contracción del mercado y de los precios

La reestructuración henequenera, si bien había reducido las pérdidas del “Banco” aumentando los rendimientos de Kilogramos de fibra por millar de hojas, e incluso hizo rentables algunas de las muchas sociedades de crédito ejidal, no había podido frenar la crisis; por el contrario, la crisis continuó profundizándose y haciendo sentir sus efectos.

Las causas de la crisis henequenera no habían sido modificadas con las acciones llevadas a cabo con la nueva política. El origen real de la crisis, ser un producto fundamentalmente para el mercado internacional, había permanecido inalterable y las condiciones internacionales para la comercialización empeoraron día con día, fundamentalmente porque los productos finales del henequén (hilos agrícolas, hilos comerciales, jarcias, telas y sacos), tenían competidores sintéticos de polipropileno y naturales producidos en condiciones más favorables, con menores costos y a precios más bajos en el mercado internacional.

La caída de los precios en el mercado internacional, aunque con breves periodos de auge, hizo sentir nuevamente sus efectos sobre la producción y las hectáreas sembradas y el volumen total de fibra producida volvió a disminuir.

Los cuadros que a continuación se presentan, contribuyen a ilustrar el comportamiento de los precios de la fibra del henequén, así como el de la fibra industrializada, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

**Cuadro 3.**  
**Precios del henequén industrializado**  
**(Pesos mex./Kg)**

Periodo abril-marzo	Mercado nacional	Mercado internacional	Precio medio
68/69	7.00	2.36	3.85
69/70	7.63	3.65	4.91
70/71	5.58	2.95	3.75
71/72	6.00	3.35	4.17
72/73	4.22	4.15	4.17
73/74	5.62	7.69	6.95
74/75	10.39	15.67	13.90
75/76	12.77	8.80	10.90
76/77	14.90	10.22	12.00
77/78	20.00	12.60	16.30
78/79	18.30	13.90	15.90

**Fuente:** Vera Pren, Jorge. *“Expansión y contracción de la industria cordelera del estado durante la década de los setenta”*, versión mimeográfica, Mérida, Yuc., febrero de 1979, p. 38.

**Cuadro 4.**  
**Precio medio internacional del SISAL "UG" de África Oriental**  
**(Pesos mex./Kg)**

Periodo abril-marzo	Mercado nacional
68/69	2.09
69/70	2.12
70/71	1.62
71/72	2.18
72/73	3.61
73/74	8.52
74/75	12.99
75/76	5.20
76/77	5.52
1977	11.73
1978	10.80
1979	12.09

**Fuente:** Vera Pren, Jorge, *"Expansión y contracción de la industria cordelera del estado durante la década de los setenta"*, versión mimeográfica, Mérida, Yuc., febrero de 1979, p. 38.



Cuadro 5.  
Precios pagados por Cordemex por la fibra calidad "A"  
en el mercado nacional (Pesos mex./Kg)

Periodo abril-marzo	Precio Pesos mex./Kg
68/69	1.55
69/70	1.55
70/71	1.55
71/72	1.55
72/73	1.55
73/74	1.55
74/75	4.00
75/76	7.00
76/77	7.00
77/78	7.00
1979	9.00

**Fuente:** Vera Pren, Jorge, *"Expansión y contracción de la industria cordelera del estado durante la década de los setenta"*, versión mimeográfica, Mérida, Yuc., febrero de 1979, p. 38.

## Cuadro 6.

Diferencia entre los precios\* del mercado internacional  
y los costos de producción por Kilogramo  
de fibra manufacturada por Cordemex

Año	Precios del mercado internacional* Pesos mex./Kg	Costos* Pesos mex./Kg	Utilidad o pérdida Pesos mex./Kg
70/71	2.95	4.41	-1.46
71/72	3.35	4.80	1.45
72/73	4.15	4.50	-0.35
73/74	7.69	6.85	0.84
74/75	15.67	13.40	2.27
75/76	8.80	15.00	-6.20
76/77	10.22	17.90	-7.68
77/78	13.25	20.00	-6.75

\*Precios medios.

**Fuente:** Vera Pren, Jorge, *“Expansión y contracción de la industria cordelera del estado durante la década de los setenta”*, versión mimeográfica, Mérida, Yuc., febrero de 1979, p. 43.

Como ha sido señalado en el capítulo anterior, la producción del henequén en México se enfrenta a tres hechos estructurales en la comercialización del producto en el mercado internacional:

- a) Se enfrenta a productores de fibras, como Brasil y Tanzania, que tienen menores costos de producción y mayor productividad, lo que les permite tener mejores condiciones.<sup>27</sup>
- b) Durante toda la década de los setenta los hilos sintéticos producidos con derivados del petróleo (polipropileno) fueron convirtiéndose en fuertes sustitutos.
- c) Los principales compradores eran países con economías de tipo desarrollada, como los Estados Unidos (principal comprador) y los países de Europa occidental y Japón.

Estas tres circunstancias marcaron el hecho de que la actividad henequenera subsistiera en condiciones cada día más difíciles, aunque en determinados periodos presentara visos de mejoría.

Los periodos de auge se habían convertido en el comportamiento “anómalo”, en medio de la crisis permanente.

Así sucedió en los años 1973, 1974 y 1975, con el embargo petrolero declarado por la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), como sucedió en 1980, con la crisis entre Irán y los Estados Unidos y con la intervención de la Unión Soviética en Afganistán, situación que provocó una disminución en los suministros de petróleo a los Estados Unidos y, en general, un aumento en los precios del petróleo y sus derivados, repercutiendo todo eso en una inmediata elevación de los precios de los hilos sintéticos y por lo tanto, de las fibras duras y del henequén.

---

<sup>27</sup> Tanzania tenía un rendimiento de aproximadamente cinco toneladas por hectárea y México de media tonelada por hectárea. Además el ciclo del henequén tanzanio era más corto y únicamente necesitaba dos años para empezar a producir, mientras que el mexicano requería siete años.

El Cuadro 3 muestra claramente el comportamiento de los precios en el mercado nacional e internacional de los productos industrializados de fibra de henequén. De él podemos deducir, en principio, que si bien los precios mostraron en general una pequeña tendencia a la alza, tanto en los precios nacionales como los internacionales y medios en general, no sirvieron para mejorar la situación.

En efecto, si se le compara con el Cuadro 6, con excepción de los periodos 73/74 y 74/75, en que aumentaron tremendamente los precios por el embargo petrolero de la OPEP, en general la tendencia fue a la baja, ya que año con año la tendencia fue aumentar la cantidad de pérdidas por kilogramo de fibra industrializada y comercializada. Esto debido fundamentalmente a que el índice inflacionario de nuestro país era más alto que el de los países compradores y consumidores.

Cordemex perdió: 363.6 millones de pesos mexicanos en 1975; 988.7 millones de pesos en 1976; 294.1 millones de pesos en 1977; 691.9 millones de pesos en 1978 y; 667.4 millones de pesos mexicanos en 1979.

La comparación de los Cuadros 4 y 5, relativos al precio medio de sisal en el mercado internacional y precios pagados por Cordemex por Kilogramo de fibra, aunque puede llevarnos a la conclusión de que en determinados momentos podría ser conveniente para los diferentes tipos de productores, vender directamente en el mercado internacional, ya que en algunos años los precios fueron más altos que los pagados por Cordemex, como ocurrió durante el periodo de 1968 a 1974 y luego de 1977 al 1979, esto no era válido para todos los productores, ya que según los datos proporcionados por Banrural, generalmente durante la última década, los costos de producción de la fibra ejidal casi siempre habían estado por encima de los precios internacionales.

Según esta institución, en 1977, producir un Kilogramo de fibra costaba \$21.94, mientras que el precio internacional estaba en \$11.73; para 1978, el costo de producción estuvo en \$12.06 y el precio en el mercado internacional en 10.80 pesos. Claro está, eso logrado gracias a la reestructuración y a la depuración de las nóminas.

### 2.2.1. Caída de la producción

Fueron las condiciones en el mercado internacional las que determinaron que la producción cayera de manera tan alarmante. Sin embargo, se aseguraba que esa caída se debía a la falta de planificación y al descuido de las autoridades, principalmente de Banrural. No obstante, puede afirmarse que la caída de la producción se debió principalmente a la reacción, consciente e inconsciente, de los productores, “pequeños propietarios”, parcelarios y funcionarios de Banrural, ante los precios del henequén.<sup>28</sup>

Tampoco podía negarse la existencia de una gran dosis de descuido y de falta de planificación, pues hasta 1980, después de 42 años de la intervención del Estado en la actividad henequenera y de controlar la producción ejidal, no se contaba con estadísticas efectivas que mostraran las edades de los planteles que pudieran permitir la planificación de nuevos sembradíos.

El Cuadro 7 que a continuación se presenta proporciona una idea del comportamiento de la producción de fibra durante la década de los setenta.

---

<sup>28</sup> Siendo el henequén un cultivo perenne que requería siete años para empezar a producir, la falta de siembras en uno o varios años no se manifestaba en una inmediata disminución en la producción como en los cultivos anuales. Sin embargo, sus efectos dejarán sentirse a mediano plazo y será necesario un periodo más prolongado para su recuperación.

**Cuadro 7.**  
**Producción de fibra 1970-1979**

Año	Pacas	Kilogramos	Variación %
1970	641,162	117,750,542	-
1971	617,901	113,493,725	-3.6
1972	625,025	113,848,942	-3.3
1973	603,372	109,188,827	-7.3
1974	624,044	111,983,512	-5.0
1975	566,975	101,420,615	-14.0
1976	551,603	98,529,776	-16.0
1977	475,966	85,697,477	-27.0
1978	444,975	80,008,116	-32.0
1979	397,148	72,000,000	-39.0

**Fuente:** Cordemex, S. A.

Como puede observarse, la disminución de la producción del henequén, alcanzó magnitudes alarmantes; de 117,750 toneladas que se produjeron en 1970 cayó a 72,000 toneladas en 1979, lo que representó una disminución del 39%, debido fundamentalmente a que durante ocho años no se sembraron el número de hectáreas suficientes que repusieran los planteles que entraban en decadencia.

Tomando en cuenta que los planteles necesitaban siete años de fomento para empezar a producir, en 1980 se preveía que la producción seguiría en descenso hasta llegar a aproximadamente cincuenta mil toneladas en 1985. Esperando que para 1986, los planteles sembrados a partir de 1980, empezaran a producir y entonces pudiera iniciarse el proceso de recuperación. Si los cálculos de Cordemex y de Banrural no fallaban, en 1985 se tendría la producción más baja en lo que iba del siglo y de 97 años de la historia de la producción henequenera en Yucatán. La caída de la producción de fibra de henequén, sirvió de

argumento principal (particularmente la falta de hojas y de fibra) para el intento de reajuste de personal y el cierre de medios turnos en las plantas desfibradoras, además de justificar el despido de cerca de dos mil cordeleros.

Lo cierto es que aunque la producción de henequén y de fibra había caído, esa no era la razón fundamental, siendo, en todo caso, una de las causas determinantes, la contracción de la demanda de los productos industrializados producidos por Cordemex, principalmente hilos agrícolas y comerciales.

Los cuadros 8 y 9 que a continuación se presentan, ofrecen un acercamiento al problema.

**Cuadro 8.**  
**Ventas de Cordemex en el país y en el extranjero**  
**(Toneladas)**

Año	Mercado interno	Mercado externo	Total
1970	24,031	51,496	75,527
1971	32,774	63,902	96,676
1972	44,605	78,617	123,222
1973	45,071	82,478	127,549
1974	32,254	63,486	95,740
1975	31,399	30,164	61,563
1976	46,239	68,765	115,004
1977	23,399	64,463	87,862
1978	27,120	55,993	83,113
1979	31,608	54,160	85,768

Fuente: Cordemex, S. A.

**Cuadro 9.**  
**Producción de fibra y productos industrializados de Cordemex**  
**(Toneladas)**

Año	Producción de las desfibradoras (Toneladas)	Producción de productos industrializados de henequén (Toneladas)
1975	15,379	96,837
1976	19,084	96,076
1977	25,045	97,233
1978	28,200	81,128
1979	19,000	72,812

**Fuente:** Cordemex, S. A.

El Cuadro 8 muestra claramente que los precios se estancaron y en determinados momentos bajaron y cómo la demanda de los productos manufacturados de henequén se contrajo globalmente, no sólo en el mercado internacional, sino también en el mercado nacional.

### 2.2.2. Efectos sobre los trabajadores

La disminución de la demanda global parece ser el punto determinante para que entre 1975 y 1979, Cordemex procediera al reajuste de personal en varias de sus fábricas como: "La Progreso", "La Carmita" y "Sacos y Telas" y se fueran a la calle cerca de dos mil obreros cordeleros.

Si nos fijamos en el cuadro 7 y comparamos la producción industrial con las ventas globales de 1975 y 1977, nos daremos cuenta de que estuvo muy por arriba de las ventas totales. En los años 1978 y 1979, si bien la producción industrial estuvo un poco abajo de las ventas, esto se debió a la reducción consciente de la producción, pues fue en 1979 cuando se dio la mayor cantidad de despidos. También cabría aclarar que en esos dos años, la producción total de fibra estuvo por encima de la producción industrial.



En 1978 y 1979, la producción total de fibra en México fue de 97,500 y 85,900 toneladas; considerando que a Yucatán le correspondieron 80,000 y 70,400 toneladas respectivamente, y tomando en cuenta que el 10% del total de la fibra producida fue vendida a cordeleros privados, tendremos que Cordemex captó un total aproximado de 87,000 toneladas en 1978 y 77,400 toneladas en 1979, cifras que estaban muy por arriba del total industrializado. Es pues, la contracción del mercado y el almacenamiento de grandes *stocks* lo que obligó a Cordemex a reajustar su personal.

Esta situación, también llegó a amenazar a los obreros desfibradores, quienes no pocas veces se vieron en peligro de perder su fuente de empleo. A finales de 1976 y principio de 1977, la empresa amenazó a los sindicatos de los desfibradores (en particular al independiente y no así, al de la CTM), con un reajuste de personal que no pudo llevarse a cabo, debido a la oposición vertical del sindicato independiente y a su disposición de lucha.

Cabe agregar que como consecuencia de esta amenaza, que también afectaba al sindicato de empleados de confianza "Benito Juárez", que agrupaba al personal administrativo de las desfibradoras, y ante otras amenazas de Cordemex tendientes a perjudicar a estos dos sindicatos, ambos emprendieron una serie de acciones conjuntas, llegando a celebrar asambleas conjuntas en la ciudad de Motul.

En el primer semestre de 1979, la empresa amenazó nuevamente con la reducción de personal de cuando menos en un 30 por ciento. Esa vez, llegaron a paralizarse totalmente algunas plantas y a trabajar solamente el turno en otras, (se trata de aproximadamente nueve plantas desfibradoras).

Nuevamente, como en la vez anterior, fue la disposición del sindicato independiente la que logró que volvieran a funcionar los dos turnos en la totalidad de las desfibradoras, incluso hasta las del sindicato de la CTM. Esta vez los sindicalistas se movilizaron y efectuaron mítines en las poblaciones cercanas de cada una de las desfibradoras, invitando a los otros sectores de trabajadores, fundamentalmente pequeños

---

parcelarios y ejidatarios, a participar y a exponer sus problemas. Ante la amenaza de que tal situación pudiera desembocar en un conflicto que abarcara a otros sectores de la población, la empresa optó por reabrir los turnos.

El argumento de que el reajuste de personal se debía a que la producción de hojas era insuficiente, caía por su propio peso. Si se comparan las cifras del Cuadro 9, que muestra el comportamiento de la cantidad de fibra maquilada por las desfibradoras de Cordemex, la producción no tuvo un gran descenso y, con excepción de los años 1977 y 1978, en los que hubo un incremento, la producción no descendió de manera alarmante. No tuvo el mismo comportamiento la producción industrial, que muestra una tendencia decreciente, pues, no obstante que en 1978, la producción de fibra alcanzó su punto más alto, la producción industrial decreció con respecto a 1977. Si la contracción de los precios y del mercado afectó a los obreros de Cordemex, también lo hizo a los ejidatarios y parcelarios, ya que aunque se aumentaron las tarifas por trabajos realizados y los precios por millar de hojas, los aumentos no fueron proporcionales al costo de la vida; respondieron más a la necesidad de incentivar a la producción que a solucionar los problemas de los productores. Así, por ejemplo, en abril de 1979, Cordemex anunció un aumento en el precio del millar de hojas, elevándolo de \$175.00 a \$200.00 la clase "A" y "B", y de \$85.00 a \$100.00 la clase "C". Lo mismo se hizo con los ejidatarios al aumentarles las tarifas de los trabajos. El cuadro siguiente da una muestra de ello.

**Cuadro 10.**  
**Cuota en las principales labores agrícolas\***  
**(Pesos)**

Labor	Unidad	1978	1979	%	1980(*)
1. Chapeo y limpieza de guardarraya (tumba)	1 mecate	21.65	24.25	12	116.80
2. Quema de guardarraya	1 mecate	5.75	6.75	17.4	58.40
3. Chapeo normal	1 mecate	17.35	20.50	18.2	43.80
4. Destronque	1 mecate	34.70	41.00	18.2	87.60
5. Checados de chapeo	50 mecates	38.75	45.00	16.1	87.60
6. Corte de varejón	1 varejón	0.21	0.24	14.3	87.60 (100)
7. Marcar matas	1 mata	0.21	0.24	14.3	87.60 mil
8. Corte de hojas	1 millar	24.50	30.00	22.4	87.60
9. Checador de corte	25 cortadores	38.75	45.00	16.1	87.60
10. Hechura de sogas	1 soga	0.07	0.08	14.3	ND

\*5 de enero de 1980.

ND: Información no disponible.

**Fuente:** Banrural Peninsular, 1980.

El Cuadro 10 muestra los incrementos que registraron las tarifas. En 1979, los principales trabajos, como el chapeo y el corte, tuvieron un incremento promedio del 20%; sin embargo, ese aumento no significó una elevación del nivel de vida de los trabajadores, ya que los artículos

de primera necesidad se dispararon por encima de ese porcentaje y el incremento del ingreso *per cápita* de \$209.00 a la semana, estuvo por debajo del salario mínimo. Cabe destacar que los \$209.00, eran en promedio y existían ejidatarios que recibían de \$60.00 a \$80.00 a la semana.

En los primeros días de enero de 1980 hubo otro incremento, esta vez de un 100%, que elevó el ingreso promedio de los ejidatarios a aproximadamente \$400.00 semanales. Se hace la aclaración nuevamente de que este ingreso se mantuvo todavía por debajo del salario mínimo de la región, que para 1980 era de \$105.00 diarios, o sea, \$3,150.00 mensuales (aproximadamente el doble de lo que en promedio recibieron los ejidatarios).

En resumen, ante el desinterés de los productores y ejidatarios en el cuidado de los plántales y los trabajos realizados, generado por los bajos precios al productor y por los bajos ingresos de los ejidatarios obtenidos en el ejido y ante la amenaza de una caída mayor de la producción y la productividad, Cordemex y el "Banco" se vieron en la necesidad de aumentar los precios de las hojas del henequén y las tarifas de los diferentes trabajos. No obstante, estos aumentos no fueron suficientes como para cubrir las necesidades de los parcelarios, los ejidatarios y sus familias.

### 2.3. Nuevos proyectos

Después del pequeño periodo de auge de 1973 y 1974, los precios de los productos de cordelería en el mercado internacional volvieron a bajar, lo mismo que las ventas totales. En medio de esta situación, Cordemex se vio en la necesidad de tratar de diversificar la producción industrial a partir del henequén.

La utilización del henequén, únicamente para la extracción de la fibra y la fabricación de cordelería, significaba el aprovechamiento de aproximadamente el 5% del peso total de la hoja y el desecho de más del 95%, pudiendo emplearse el resto para la producción de esteroides,

ceras, alcohol, alimento para ganado, tableros, aglomerados, celulosa, etcétera. Fue en este sentido que en 1975, mediante un plan piloto, Cordemex inició un programa de extracción de concentrados para la obtención de esteroides y el uso de la pulpa o bagazo para la alimentación de ganado lechero. En 1977, se inició la realización de ambos proyectos, los cuales hasta 1980 eran todavía muy limitados, aunque existían proyectos en marcha para incrementar tanto la producción de esteroides como de los módulos lecheros. A principios del mismo año, el director de Cordemex anunció que proyectaba instalar en la zona henequenera una cuenca lechera con 60 módulos (establos), con mil vacas cada uno, que aportarían una producción de no menos de 300,000 litros de leche diarios, en 1990, año en que se terminaría la instalación de los módulos. Se proyectó instalar cuando menos unos cinco módulos anuales hasta completar los sesenta.<sup>29</sup> Este proyecto que se presentaba con la posibilidad de ser redituable para la empresa desde el punto de vista económico, tenía el inconveniente de no representar en sí mismo un proceso industrial de utilización del porcentaje que representaba la utilización de la fibra para productos de cordelería y la extracción de esteroides.

La única modificación consistía en que mientras antes se tiraba el bagazo ahora se utilizaría para la alimentación del ganado. El segundo inconveniente tenía que ver con la inversión requerida y tomando en consideración el gran desempleo existente en la zona, el número de empleos que generaría sería poco significativo. ya que los procedimientos utilizados en los trabajos de ordeña estaban bastante tecnificados.

El Cuadro 11 muestra la producción de leche y de esteroides durante el periodo 1977-1979.

<sup>29</sup> Veinte de estos módulos estarían instalados en las cercanías de las desfibradoras que tenía Cordemex, y 40 en las áreas de la planta de celulosa, que también proyectaban instalar.

**Cuadro 11.****Producción de leche y esteroides 1977-1979**

Año	Producción	
	Granulados de henequén deshidratado (Kilogramos)	Leche (Litros)
1977	21,000	87,000
1978	40,385	206,000
1979	42,000	360,000

**Fuente:** Cordemex.

Al respecto, cabe aclarar que la producción de leche se comercializó localmente y estuvo a cargo directamente de Cordemex y que los esteroides fueron entregados a Proquivemex para su comercialización.

La producción de sacos de polipropileno fue otro de los proyectos que Cordemex planteó realizar ante la caída de los precios del henequén y el aumento de la demanda de este producto.

Cuando en 1978, Cordemex intentó cerrar o cuando menos disminuir los turnos de la fábrica de "sacos y telas", se planteó la posibilidad de sustituir la fibra de henequén por fibra sintética. Sin embargo, este proyecto no pudo llevarse a cabo fundamentalmente por las presiones que ejercieron los empresarios privados, principalmente la Asociación Nacional de la Industria del Plástico y la Confederación de Cámaras Industriales. Los empresarios protestaron porque supuestamente el Estado, a través de Cordemex, invadía renglones que le correspondían a la iniciativa privada, cuando era claro que era el Estado mismo quien de alguna manera surtía los derivados del petróleo a la iniciativa privada para la fabricación del plástico y de los sacos. Lo cierto es que la posibilidad fue vetada. Cordemex redujo su personal en "sacos y telas" y la iniciativa privada inauguró en noviembre de 1979, las fábricas "Rafitek", con una inversión inicial de 125 millones de pesos, produciendo un millón y medio de sacos mensuales.

Otro de los proyectos que tenía posibilidades de establecerse fue la fábrica laminadora de “so soc” (fibra corta que no se utilizaba en la fabricación de cordelerías y que era una especie de desperdicio de la desfibración), ésta produciría láminas prensadas utilizando como principal materia prima el “so soc”, polietileno y arena. Al parecer, tendrían un uso similar e incluso una calidad superior a la del triplay, el fibracel, el asbesto y la madera prensada. Este proyecto tenía alcances muy pequeños, pues únicamente pensaba invertirse en él 27 millones de pesos y dar empleo a aproximadamente 30 personas.

Por último, a principios de 1979, siempre dentro de la tónica de buscar nuevos usos al henequén, empezó a discutirse el proyecto más grande en cuanto a la industrialización del henequén se refiere: la planta productora de celulosa. Este proyecto, elaborado con la participación del gobierno del estado, SARH, Secretaría de Programación y Presupuesto, Banrural, Cordemex, Proquivemex y Conacyt, planteaba la posibilidad de procesar pulpas blanqueadas de alta calidad para producir papales finos de alta resistencia. La planta tendría por objetivo proveer la materia prima básica para producir papel fino y no para producir papel periódico como en algún momento se pensó. Esta característica se fundamentaba en el estudio realizado por Conacyt, debido a que “la producción de papel requiere de mezclas de materias primas y su comercialización es menos flexible”. Aunque, según afirmaba el mismo estudio, esto no descartaba la posibilidad de la instalación de una o varias fábricas de papel. La producción de papel periódico, se descartó porque no existía experiencia concreta; en cambio, en lo que se refería a la producción de pulpa, existía la Compañía Celulosa de Bahía, en Brasil, que entró en funcionamiento en 1979, con una capacidad de 100 mil toneladas al año.

La planta tendría un costo cercano a los 3,500 millones de pesos, y una capacidad productora cercana a las cien mil toneladas al año. Esto sería fundamentalmente pensando en que la capacidad potencial del mercado nacional era de poco más de cien mil toneladas; con la posibilidad de que en la medida en que creciera la demanda podrían instalarse otras plantas con idéntica capacidad, ya que al parecer

era la escala más pequeña la que podía instalarse para garantizar su viabilidad.

El proyecto se concebía como una unidad integrada en lo que se refiere a la cuestión agrícola e industrial. Se recomendaba la instalación de la planta con sus propias áreas de abastecimiento, las cuales cubrirían una superficie de 30,350 hectáreas.

El proceso de implementación tardaría siete años, divididos de la siguiente manera (Cuadro 12).

### Cuadro 12.

#### Etapas para la implementación de la Planta productora de celulosa

Año	Actividad
1980	Preparación de los vástagos para la siembra de los planteles.
1981	Siembra de 7,500 ha de planteles de henequén.
1982	Siembra de 15,000 hectáreas.
1983	Siembra de 7,850 ha de planteles.
1987	La planta iniciaría la producción de pulpas en este año, cuando los primeros planteles sembrados en 1981 comenzaran a producir.

**Fuente:** *Estudio de factibilidad para la instalación de una planta de producción de celulosa del henequén*, México, Banrural, Cordemex, Gobierno del Estado de Yucatán y CONACYT, 1979.

La concepción del proyecto como una planta industrial integrada con sus propias áreas agrícolas de influencia, era de suma importancia para los trabajadores, pues se recomendaba “que la administración de la parte agrícola y la parte industrial estén estrechamente ligadas y en el que se preveía el pago por jornales agrícolas, en lugar de la compra de penca de acuerdo con el sistema imperante”. Es decir, se descartaba la posibilidad de que fuera penca ejidal a través de Banrural



o penca de los parcelarios como productores independientes la que abasteciera a la planta; la empresa quería tener seguros sus suministros de materia prima. Sin embargo, la empresa no se comprometería a asegurar el empleo permanente a todos sus asalariados. De todos los empleos generados, el 85% sería de labores agrícolas, a contrato y por jornales. Esto era, aunque no se especificaba, para no hacerse cargo de la responsabilidad laboral.

Así, por ejemplo, de los 2,707 empleos que generaría anualmente en la etapa preparativa (1981-1986), todos serían trabajadores a contrato y a jornal. En la etapa de la operación normal (1987), de los aproximadamente 6,410 empleos, únicamente 1,146 serían directos y permanentes, los 5,264 restantes serían por contrato temporal y por jornal; de los 1,146 permanentes, 500 serían de tipo industrial y 646 de tipo agrícola.

Al parecer, este era uno de los puntos importantes más debatidos del proyecto. ¿Qué características tendría la mano de obra en la organización para la producción?, y ¿Qué peligros representaba la sindicalización? Este era el peligro real que representaban los sindicatos existentes en la zona, principalmente el de las desfibradoras, por cuanto que pudieran representar un ejemplo a imitar. Este aspecto era muy importante en esa coyuntura como se verá más adelante.

En lo que se refiere al proyecto en sí, en términos técnicos, poco era lo que podía criticarse, ya que a diferencia de la producción cordelera, era una actividad encaminada al mercado nacional y no al internacional, con lo que prácticamente quedaba asegurado permanentemente el mercado y la estabilidad del precio del producto. Finalmente, sólo había que agregar que de todos los proyectos de diversificación industrial del henequén, el de la celulosa fue el que se presentó con una mayor seriedad, por las magnitudes del empleo que generaría y por el uso masivo del henequén que este representaba. No obstante, cabe señalar que su aplicación no sólo dependía de su viabilidad técnica, sino también de las circunstancias sociales, económicas y políticas para que el proyecto pudiera avanzar. En este punto, jugarían un papel

---

importante los intereses de los diferentes sectores de trabajadores involucrados, las distintas instituciones y principalmente el tipo de objetivos de una empresa del Estado que tenía por mira solucionar de alguna manera la crisis permanente de la actividad henequenera, el desempleo y la desocupación, o convertirse en un botín de la burguesía local, como empezaba a vislumbrarse. Sin embargo, no debía olvidarse que tanto este proyecto como los otros no eran más que proyectos y que aún existía la posibilidad de que se quedaran a medio camino, como se habían quedado tantos otros y como de hecho ocurrió.

## 2.4. Desfibración y desfibradoras

La desfibración del henequén era todavía punto nodal de la actividad henequenera; podría considerarse como la actividad final del proceso agrícola, o como el principio de la actividad industrial. En determinadas circunstancias, la paralización de la desfibración podía significar la paralización total de la actividad henequenera; empezando por la fase agrícola, pues al no haber desfibrado, automáticamente se paraliza el corte de hojas, ya que éstas corren el riesgo de mancharse e incluso de secarse o pudrirse, si permanecen demasiado tiempo sin desfibrar; con la consecuente paralización de la industria cordelera, porque al no haber desfibración se cierran los suministros de la materia prima para sus labores. Esa era la verdadera importancia de la desfibración.

Como ya se ha señalado anteriormente, la actividad henequenera se divide en cuatro fases: la agrícola, la desfibración (o inicio de la industrialización), la industrialización (para obtener productos finales de cordelería) y la comercialización. En 1980, la producción agrícola era realizada por los ejidatarios, quienes contribuían con aproximadamente el 65% de ésta, los parcelarios con un 15%, y los "pequeños propietarios" (ex hacendados) con un 20 por ciento. La desfibración se realizaba en un 25% en las plantas del "Banco", en un 15% en las de Cordemex y en un 60% aproximadamente en las desfibradoras de los "pequeños propietarios"; cifras que dan una idea de la desproporción que existía entre la producción y la desfibración efectuada por los "pequeños propietarios".

La industrialización final y la comercialización era realizada, como hasta su reprivatización en 1992, por Cordemex, en un 90%, y el resto por un número de aproximadamente 40 pequeñas cordelerías privadas.

La maquinaria de la desfibración, hasta que inició sus actividades Cordemex, prácticamente era la misma que a principios del siglo XX. En un trabajo publicado en 1973, Cordemex resumía así esta situación:

“La desfibración del henequén está estructurada bajo el mismo sistema que se estableció a partir de hace más de medio siglo. Es un sistema, perfectamente justificado en su época, pero totalmente anacrónico y obsoleto en la nuestra. Data de la época de las grandes haciendas, que con base en una concepción netamente individualista, explotaba sus fundos particulares, en donde se ubica la planta de capacidad adecuada a la producción del área sembrada de henequén. De ahí surge la gran cantidad de desfibradoras instaladas.”<sup>30</sup>

De esa situación se deducía que llegaron a existir más de 500 desfibradoras, a principios del siglo XX y que para 1972, todavía hubiesen funcionando 208 de ellas. En 1980, aún existían en funcionamiento más de 100 de estas desfibradoras de propiedad particular y 40, propiedad de Banrural, compradas a la “pequeña propiedad”, con las mismas características.

En 1979, la desfibración del henequén yucateco se realizaba en 15 plantas desfibradoras de Cordemex, que fundamentalmente absorbían la producción de los parcelarios, en 42 propiedades del “Banco” y el saldo en más de 100 desfibradoras particulares, de las cuales 87 maquilaban el 64% de la producción ejidal de aproximadamente 45 mil toneladas anuales.

Enseguida se muestran las características de diferentes tipos de desfibradoras y las condiciones en que se realizaban.

<sup>30</sup> Cordemex. *Estudio de reestructuración y modernización de la industria desfibradora del Estado de Yucatán*, julio de 1973.

Las desfibradoras que administraba Banrural eran 42. Todas ellas teórica y jurídicamente, eran propiedad de los ejidatarios a través de las diferentes "asociaciones de sociedades de crédito"; pero la propiedad real era del "Banco". La supuesta entrega de las desfibradoras a los ejidatarios a través de estas "asociaciones", no constituyó más que un instrumento burocrático mediante el cual una burocracia al servicio de Banrural administró dichas plantas.

Sin embargo, la ambivalencia de la propiedad formal y la no propiedad real, creó las condiciones jurídicas y políticas para que los trabajadores de esas plantas no pudieran sindicalizarse, primero, porque eran dueños formales, por lo tanto, socios de la planta y no asalariados; en segundo lugar, aunque no tuvieran ese impedimento, los 20 ó 30 trabajadores que laboraban en la planta, en caso de sindicalizarse y que aspiraran a ganar el salario mínimo, políticamente sería imposible, pues obtendrían salarios muy por encima de los ingresos que obtenían sus "patrones", los ejidatarios, que eran más numerosos que sus "asalariados". El salario mínimo en 1979 estuvo cerca de los \$100.00 diarios, mientras que los ejidatarios tuvieron ingresos promedio cercanos a los \$30.00 diarios.

La supuesta propiedad de las desfibradoras por parte de los ejidatarios, no representó mejoría ni modificación sustancial ni en los ingresos de los ejidatarios "únicamente propietarios" ni en los de los ejidatarios desfibradores. Por el contrario, en algunos había representado una disminución en el ingreso debido a la deuda contraída por la compra de la desfibradora. Por dar un ejemplo, citaremos que en 1979, de las 42 plantas existentes, únicamente 21 lograron utilidades, o sea, el 50 por ciento.

Las 21 desfibradoras obtuvieron una cantidad de \$1,883,000.00, que divididos entre los 23,941 "socios propietarios" de las desfibradoras, dan la fabulosa y ridícula cantidad de \$78.00 anuales para cada uno. Por su parte, los ejidatarios desfibradores obtuvieron la cantidad de \$45.00 por día de trabajo, mientras que la cantidad recibida por los trabajadores sindicalizados de Cordemex estaba por encima de los cien pesos diarios.

El estudio elaborado por Cordemex, antes mencionado, las caracterizó de la siguiente manera:

“Estas plantas se encuentran trabajando en edificios poco funcionales y obsoletos y en un estado de abandono general la mayoría de ellos. No cuentan con la instalación adecuada de eliminación de aguas y en todos los casos, es posible observar las concentraciones de desalojos del desfibrado en estado de descomposición y son foco de infección peligrosos para los mismos trabajadores y el pueblo en general. El mantenimiento casi nulo que reciben, que generalmente es correctivo, no les permiten operar a su capacidad óptima de trabajo, los tendedores utilizados para el secado de la fibra se encuentran también es un abandono completo”.<sup>31</sup>

“No obstante lo antes descrito y que la mayoría de estas plantas, tenían una antigüedad mínima de 25 años, en ese entonces, todas ellas fueron compradas en fabulosas sumas que fluctuaban alrededor del medio millón de pesos, llegando algunas de ellas por encima del millón. Las características de las desfibradoras de la “pequeña propiedad” tenían más o menos las mismas características de las ejidales; pero, en promedio, estaban “en peores condiciones que las del “Banco” y con un porcentaje más bajo de producción, contando con menos mantenimiento, por lo que están en peor estado físico”.<sup>32</sup>

Esto no significaba que los propietarios de las desfibradoras privadas no obtuvieran ganancias. De las 100 desfibradoras privadas, 87 maquilaban henequén ejidal y por este concepto obtenían ingresos promedio en su conjunto de 75 millones de pesos al año.<sup>33</sup> Cantidad que venía a incrementar sus ganancias anuales debido a las condiciones en que se laboraba.

<sup>31</sup> *Ibidem*, p. 41.

<sup>32</sup> *Ibidem*, p. 55.

<sup>33</sup> Montalvo, Jorge. *Op. cit.*, nota 1, p. 6.

En las desfibradoras privadas (como en las ejidales), los trabajadores no recibían las prestaciones mínimas que establecía la Ley Federal del Trabajo. Así, por ejemplo, en 1979, ganaban \$55.00 por día en jornadas de trabajo que sobrepasaban por mucho las ocho horas y en los días que laboraba la planta, ya que en los días que no habían hojas o se descomponía la desfibradora, los trabajadores no percibían ingreso alguno. No contaban con seguro social, Infonavit ni con ningún tipo de seguridad en el trabajo, ya que eran despedidos por la menor desobediencia y en muchos casos, trabajadores de 30, 40 y más años de antigüedad, eran despedidos sin ningún tipo de liquidación.

En estas plantas, no existía la sindicalización de los trabajadores debido en primer lugar a que cuando hubo intentos, el Gobierno, el "Banco" y las autoridades del trabajo dieron todo su apoyo a los propietarios para impedirlo; y en segundo lugar, porque la existencia de un gran desempleo en la zona, permitió encontrar rápidos sustitutos de los trabajadores e incluso "rompe-huelgas" que impidieron la sindicalización. Estas dos circunstancias permitieron que en 1976, en el intento de sindicalización que llevaron a cabo los trabajadores de la planta de "Santa Cruz" en el municipio de Sinanché, el patrón, en contubernio con Banrural, ofreciera a los ejidatarios la entrega de la planta a cambio de boicotear el movimiento. Los ejidatarios aceptaron y rompieron la huelga que los trabajadores realizaban para lograr la firma del contrato colectivo. En 1982, muchos de los ejidatarios que participaron en esa acción, reconocieron que fueron engañados y que sus condiciones no sólo no mejoraron, sino que por el contrario empeoraron.

Existía, y se mantuvo en parte, una forma más que permitía a los desfibradores privados aumentar sus ganancias en cantidades que aunque parecían pequeñas, en realidad generaba un monto muy importante. En el proceso de maquila, tanto la hoja ejidal como la privada se desfibraba simultáneamente y se embodegaba en un mismo lugar. Como no existía ninguna forma para diferenciar la fibra de una y de la otra, más que ponerla en un lugar distinto al interior de la bodega, era una práctica común que la fibra de mejor calidad fuera siempre del propietario de la desfibradora y la de menor calidad la del ejido.

Casi nunca el promedio de maquila pasó de los 22 Kg por millar de hojas. A partir de noviembre de 1979, en que los ejidos empezaron a vender sus hojas a Cordemex, se alcanzaron promedios de 30 Kg por millar de hojas, cifra que representó un incremento considerable.

Cordemex inició sus operaciones de desfibrado en 1967 con tres desfibradoras; en 1971 instaló otras 10 y en 1980 tenía 16 (15 operando y una por iniciar). De acuerdo con los datos proporcionados por Cordemex, la capacidad instalada era de mil novecientos millones de hojas, que representaban aproximadamente el 50% de la producción total del estado de Yucatán. Sin embargo, estaba funcionando a un nivel inferior (a la mitad de su capacidad) hasta 1979.

Técnicamente, las desfibradoras de Cordemex eran muy superiores; obtenían un mayor rendimiento de Kilogramos por millar de hojas; desperdiciaban menos hojas cortas; aprovechaban todos los subproductos (subproductos que se tiraban en las desfibradoras antiguas); mediante un mecanismo de hornos la fibra salía seca, más limpia y el ritmo de trabajo era muy superior. Para dar un ejemplo, basta señalar que mientras una desfibradora antigua desfibra entre 60,000 y 70,000 hojas de henequén en una jornada de nueve a diez horas, las plantas de Cordemex, en un turno de ocho horas, maquilaban entre 180,000 y 200,000 hojas. Además, esas plantas estaban equipadas para trabajar tres turnos diarios.

En 1980, las 15 desfibradoras en operación daban empleo a un total de 1,542 obreros, que efectuaban labores en la desfibración, la administración y en los programas de obtención de esteroides y lechero. Muy por el contrario de lo que sucedía en las otras plantas desfibradoras, todos los obreros eran sindicalizados y pertenecían a tres sindicatos: "Benito Juárez", que agrupaba a los empleados de la administración, el "José María Morelos y Pavón", independiente y; el sindicato de desfibradoras perteneciente a la CTM. Aunque hay que destacar que esta organización fue fruto de una lucha desarrollada por los obreros, principalmente de los del sindicato independiente; motivo por el cual surgió el sindicato de la CTM, haciéndole contrapeso al independiente y promovido por la empresa y por el gobierno del

---

estado. Las relaciones obrero-patronales estaban regidas por el contrato Ley de Fibras Duras y todos ellos recibían las prestaciones mínimas que establecía la Ley Federal del Trabajo.

Esa era la realidad de la estructura de la desfibración, hasta que el "Banco", en medio de la profundización de la crisis y dentro de la tónica general del Estado de disminuir los costos de producción (presionado de alguna manera por la agitación desarrollada por los miembros del sindicato independiente durante 1979, ante la amenaza de reajuste de personal y ante la solicitud de aumento de las tarifas de \$1.50 a \$3.30 por millar de hojas por parte de los maquiladores privados), inició una política de venta directa de la penca ejidal a las plantas desfibradoras de Cordemex. El proceso paulatino de la sustitución de la maquila por desfibradoras particulares a Cordemex se inició como se muestra en el Cuadro 13, a continuación.

**Cuadro 13.**  
**Desfibración (noviembre de 1979 a marzo de 1980)**

Mes	Año	Millones de pencas
Noviembre	1979	1.5
Diciembre	1979	2.1
Enero	1980	9.5
Febrero	1980	28.2
Marzo	1980	48.0 <sup>34</sup>

**Fuente:** Cordemex, S. A.

<sup>34</sup> La entrega de las hojas ejidales a Cordemex siguió incrementándose hasta alcanzar 29,454 toneladas en 1981. Pero, en agosto de 1982, Cordemex se quejaba porque hasta esa fecha sólo había recibido 14,041 toneladas, cifra mucho menor en relación con el año anterior.



La modificación de la estructura de la desfibración representó para el “Banco”, según afirmaciones del mismo, un ahorro de \$2.30 por cada Kilogramo de fibra producida, lo que arrojó una cantidad bastante considerable si se toma en cuenta que intentaba entregarse a Cordemex la mayoría de la penca producida. Pero, lo que para Banrural significaba ahorro, para los desfibradores privados significó dejar de percibir, cuando menos, los 75 millones que anualmente recibían en promedio por este concepto.

Ante este hecho, los “pequeños propietarios” no podían quedarse cruzados de brazos y trataron de utilizar a los ejidatarios como carne de cañón para sostener una situación que no tenía ninguna razón de ser, ya que inicialmente constituía un subsidio del Estado a los desfibradores privados, mientras se desperdiciaba la capacidad instalada, propiedad del mismo Estado, así como todos los subproductos de la desfibración.

De aquella presión que habían desarrollado los propietarios de desfibradoras durante 1979, argumentando la necesidad de incrementar las tarifas de \$1.50 a \$3.30 para garantizar el empleo de 3,200 obreros empleados en sus plantas y la posibilidad de incrementar los jornales de \$55.00 a \$80.00, pasaron a la acción, oponiéndose abiertamente a la venta directa de la penca ejidal a Cordemex. De un momento a otro los desfibradores privados se convirtieron en defensores de los intereses de sus trabajadores, argumentando la seguridad en el trabajo, cuando en la práctica nunca habían respetado ni garantizado el empleo a sus obreros. Sin embargo, con esta presión lograron que las tarifas aumentaran cincuenta centavos, llegando a un pago de \$2.00 por millar de hojas a principios de 1980.

Sus acciones no quedaron allí y de “defensores” de sus obreros pasaron a ser “defensores” de los ejidatarios. Era un secreto a voces que los ex hacendados, ante la amenaza de perder uno de sus privilegios, cohecharon a autoridades ejidales e hicieron correr la voz de que Cordemex robaría su fibra, que no conocerían la productividad de su penca, que no tendrían control de su fibra en las bodegas de Cordemex y que finalmente los únicos beneficiados serían los empleados y los

---

obreros de Cordemex. Aseveraciones a todas luces falsas, porque Cordemex no maquilaría la fibra ejidal, sino que compraría las hojas, razón por la cual, los ejidatarios no tenían por qué controlar la productividad y el embodegado de la fibra. Sin embargo, estas argumentaciones contribuían a agudizar las contradicciones existentes entre los obreros desfibradores y los ejidatarios. Principalmente la última afirmación, argumento que también en algunos momentos esgrimió Cordemex para avivar las contradicciones entre los parcelarios y los obreros desfibradores; el que los obreros desfibradores tuvieran ingresos superiores a los de los ejidatarios y parcelarios.

Las manifestaciones más fuertes de esta manipulación tuvieron lugar en el municipio de Tixkokob, en donde más de 300 ejidatarios, en representación de los más de tres mil que formaban los 55 grupos y sociedades adscritas a la sucursal de Tixkokob, se dieron cita para exigir que la penca ejidal se maquilara en una desfibradora particular, con argumentos como los ya expresados.

Si bien este malestar no contribuyó a modificar el proyecto de entregar la penca ejidal a Cordeles, sí de alguna manera contribuyó a crear un clima de descontento y de cierto resentimiento por parte de algunos sectores de los ejidatarios hacia los obreros desfibradores de Cordemex.

Finalmente, si bien ese cierto que la venta de la penca ejidal a Cordeles generó un ahorro a Banrural de \$2.30 por Kilogramo de fibra producida, este ahorro no se tradujo en beneficio de los ejidatarios; por lo que en términos generales para los ejidatarios significaba lo mismo que la penca ejidal siguiera maquilándose en las desfibradoras particulares ya que la venta a Cordemex no representaba ningún atractivo.

## **2.5. Contradicciones entre las élites**

Después de toda una década de crisis en la producción henequera; de que todo mundo estaba convencido de que el henequén empezaba a ser un lastre para la economía de Yucatán y que debía empezar seriamente

---

a diversificarse la producción agropecuaria de la zona henequera, el 8 de marzo de 1980, el Director General de Cordemex, a su llegada de Roma, anunció que el precio del henequén había subido de 575 a 700 dólares por tonelada, precio que equivalía aproximadamente a 16.00 pesos mexicanos el Kilogramo de henequén, cantidad que comparada con los precios de la década anterior, era mayor y uno de los más altos en un largo periodo de la historia de la producción henequenera.

Ese anuncio bastó para que nuevamente se hablara de la nobleza del henequén, de su importancia en la economía, en la historia y en general en la vida de Yucatán; los “pequeños propietarios” empezaron a hablar de la necesidad de resembrarlo; la prensa empezó a hacer remembranzas de las glorias del henequén, fue como si de pronto invadiera a Yucatán una “fiebre del henequén”, y todos al unísono empezaron a preparar proyectos para aprovechar los buenos precios.

El aumento general del petróleo, como consecuencia de la revolución en Irán, la intervención soviética en Afganistán y la anormal entrega de los suministros petroleros, por la inestabilidad general existente en el medio oriente, provocó un aumento en los precios de los hilos sintéticos y artículos producidos con polipropileno. El desorden en la economía mundial, en la coyuntura de 1980, beneficiaba de manera sustancial a la economía henequenera de Yucatán y ello se traducía en una gran fuente de ingresos por las ventas de este producto. Efectivamente, el aumento en el precio del henequén, de \$12.09, precio promedio en 1979 a \$16.00,<sup>35</sup> representó un aumento de casi \$4.00 por Kilogramo de fibra. Tomando en cuenta que este aumento en el mercado internacional repercutía de manera casi automática en el aumento del precio de la fibra industrializada (hilos, sacos, etcétera), tanto en el mercado nacional como en el internacional, y suponiendo que este aumento fuera proporcional, se tenía en perspectiva obtener ingresos adicionales del orden de los 340 millones de pesos. Esto

---

<sup>35</sup> Durante los primeros días de mayo de 1980, la oficina de Economía Agrícola de la SARH informó que el 27 de febrero se había cotizado a \$20.20 el henequén africano y a \$17.40 el henequén brasileño, en el mercado de Londres.

suponiendo conservadoramente que los precios no se incrementarían en el transcurso del año y que la totalidad de lo vendido nacional e internacionalmente sería de la misma magnitud que la de 1979, de 85 mil toneladas. En los primeros meses de 1980, se vislumbraba que al menos coyunturalmente los precios en el mercado internacional seguirían aumentando como consecuencia del incremento generalizado del precio del petróleo y la agudización de los problemas en el oriente medio. En esas mismas fechas se agudizaron los problemas fronterizos, para luego convertirse en enfrentamiento entre Irán e Irak, dos importantes productores petroleros a nivel mundial. A su vez, Irán solicitó a Japón un aumento al precio del petróleo que le suministraba.

Si el alza del precio del petróleo había sido recibido con cierto beneplácito por parte de las instituciones relacionadas con el henequén, e incluso por algunos trabajadores con la expectativa de que esto los pudiera beneficiar, a los que más alegró la noticia fue a los "pequeños propietarios", quienes vieron la oportunidad de sumar a sus utilidades algunos pesos extras. Sin embargo, estas ganancias no pensaban limitarlas a las que les arrojaran sus "pequeñas propiedades", e inmediatamente se lanzaron a la lucha por lograr que mediante el control de algunas de las actividades relacionadas con el henequén que administraba el Estado, aumentaran sus ganancias y les tocara una buena parte de los 340 millones adicionales que generaría la actividad.

Así, el 15 de marzo, el gobernador del estado se lanzó al ataque al declarar que "Cordemex" debía realizar una reestructuración para que se convirtiera en una empresa rentable y no en un ejemplo de corrupción e ineficiencia como lo era actualmente".<sup>36</sup>

Con esta declaración se iniciaron las hostilidades entre el gobierno del estado y Cordemex por el control de la desfibración y del proyecto de la planta de celulosa. Inmediatamente, a través de la prensa, los "pequeños propietarios" y la prensa misma, iniciaron una serie de ataques contra Cordemex, acusándolo de ineficiente, con incapacidad administrativa y con fenómenos de corrupción.

<sup>36</sup> *Novedades de Yucatán*, 16 de marzo de 1980.

Desde luego esas acusaciones algo tenían de cierto, pero no constituían el problema fundamental de Cordemex. Las pérdidas y la ineficiencia de Cordemex tenían orígenes más profundos.

Las raíces estructurales de ese problema se hallaban en las condiciones del mercado internacional y nacional, en las contradicciones internas de la producción del henequén en Yucatán, y no solamente en el robo y la ineficiencia administrativa. Aun eliminando la corrupción y teniendo una buena administración, Cordemex seguiría perdiendo porque el origen último de sus pérdidas era estructural y no administrativo. No obstante, ante la nueva condición favorable del mercado internacional y el alza de los precios, se propuso una nueva "reestructuración". Si en el fondo de la crisis se habían llevado a cabo "reestructuraciones" que perjudicaron a los trabajadores y ayudaron a mejorar las condiciones de las empresas Banrural y Cordemex, en la etapa de auge también planeaban reestructurarse, pero no para devolver a los trabajadores lo que de alguna manera se les había quitado, sino, ahora, para beneficiar al capital de los "pequeños propietarios", no importando que nuevamente se lesionaran los intereses de los trabajadores.

Con el proyecto de la creación de una gran empresa agroindustrial, en la que todos los productores e instituciones relacionadas con la producción del henequén fueran socios los "pequeños propietarios", encabezados por el gobierno del estado, se lanzaron a la lucha por el gran botín que representaba el nuevo aumento al precio del henequén.

### 2.5.1. Antecedentes

Una vez finiquitada la oligarquía porfiriana, la burguesía yucateca no había podido desarrollar una nueva hegemonía, sin el apoyo del Estado; menos aún la fracción correspondiente a los hacendados henequeneros, quienes a partir de la reforma agraria cardenista se convirtieron en los "pequeños propietarios". En las etapas de crisis no sólo habían necesitado, sino que incluso habían solicitado la intervención del Estado. Esto no significaba que únicamente por etapas la burguesía

---

haya logrado obtener altas tasas de ganancia generadas por la actividad henequenera; por el contrario, era precisamente la intervención estatal, a través del Gobierno Federal, la que le garantizaba su acumulación, a pesar de que esto se tradujera en déficit y en subsidios a la actividad henequenera.

En otros momentos fue a través de su asociación con el capital estatal (sea gobierno del estado o Gobierno Federal), como garantizó sus ganancias. O sea, que la burguesía, el capital privado, nunca vio disminuir sus ganancias; en etapas de crisis los únicos que seguían acumulando y ganando, mientras los trabajadores se pauperizaban eran los “pequeños propietarios”. En etapas de auge, mientras la riqueza generada aumentó y se acumuló en manos de la burguesía local, los diferentes sectores de trabajadores no recibieron más que migajas y siguieron sumidos en la miseria. Así, por ejemplo, durante la caída de los precios provocada por el monopolio ejercido en el mercado internacional por la *International Harvester Co.*, a principios del siglo XX (1910-1915), la burguesía agraria se mostró impotente ante su embestida y necesitó de la intervención del Estado, de Salvador Alvarado, para que se le aseguraran sus ganancias. Fue la Comisión Reguladora del Mercado del Henequén la que hizo que los precios volvieran a subir y se garantizaran sus ganancias.

Lo mismo sucedió cuando en 1964, ante la crisis mundial de las fibras duras, los cordeleros privados, apoyados por el entonces Gobernador, Luis Torres Mesías, solicitaron la intervención del Gobierno Federal para comprar Cordemex, empresa que en 1961, había sido formada con la Asociación de los Cordeleros Privados de Yucatán.

Los ex hacendados o “pequeños propietarios”, también presionaron para que la administración recayera bajo el control del gobierno local. Eso sucedió en 1938, cuando después de la reforma agraria cardenista de 1937, el Banco de Crédito Ejidal empezó a hacerse cargo de proporcionarle créditos a los ejidos recientemente constituidos. El gobierno del estado, encabezado por Florencio Palomo Valencia, presionó junto con los “pequeños propietarios” para que la actividad henequenera se saliera de la órbita federal y se formara “Henequeneros

de Yucatán”, una entidad colectiva en la que todos los productores eran “socios”; esa fue la época en la que los “pequeños propietarios” ganaron más dinero, fundamentalmente a partir de controlar la desfibración del henequén, actividad por la cual cobraban el 52% de la fibra maquilada. Muchos recuerdan que de 1938 a 1955 fue la etapa en que de simples empleados y administradores muchas personas se convirtieron en “respetables” hombres de empresa. No eran pocos los miembros de la burguesía local que hicieron sus capitales a partir del saqueo de “Henequeneros de Yucatán”. Todo eso, ¡claro está!, a expensas de los ejidatarios, de los pequeños parcelarios y, en fin, de todos los trabajadores.

De ahí, que surgieran contradicciones entre el gobierno del estado y Cordemex; contradicciones que aparentemente se daban entre la burocracia que administraba Cordemex y el gobernador del estado, cuando en realidad eran originadas por los intereses de la burguesía local, que se movía a través del gobierno local y los de Cordemex, que respondían de manera más directa a la política de los capitales nacionales y a la política global del Estado mexicano. En otros momentos, la contradicción se había manifestado entre el “Banco” y Cordemex, siendo el “Banco” coyunturalmente el portador de los intereses de los “pequeños propietarios”. Esta era la lógica que nos permitía entender la contradicción que existía entre Cordemex y el gobierno del estado, aunque las dos entidades fueran parte del Estado mexicano.

## 2.6. Contradicciones en la coyuntura de 1980

Las “pugnas” durante los primeros meses de 1980, entre el gobierno del estado y Cordeles, se originaron desde finales de 1977, cuando el Gobernador Luna Kans solicitó al Presidente de la República, la autorización para que Cordemex pasara a formar parte de una “gran empresa agroindustrial”. Esta empresa, integraría las actividades tanto agrícolas como industriales. La administración recaería fundamentalmente en el gobierno local, aunque tendrían participación las diferentes secretarías e instituciones del Gobierno Federal que tenían relación con la actividad henequenera.

---

Esta empresa tendría un carácter estatal, pero también participarían como socios los “pequeños propietarios”, los parcelarios y los ejidatarios. En esta ocasión, al parecer, la cuestión terminó cuando el Presidente informó que aceptaba ceder la administración del proceso industrial, siempre y cuando cesaran los subsidios del Gobierno Federal. El gobierno local no aceptó.

Durante 1979, con motivo del surgimiento del proyecto de establecimiento de la empresa productora de celulosa, la disputa volvió a surgir. En mayo, el gobernador manifestó su deseo de que el proyecto fuera una empresa del gobierno local. Sin embargo, la cuestión no trascendió y quedó allí. En noviembre, durante una visita del Presidente José López Portillo, Luna Kan recalcó la necesidad de una reestructuración de Cordemex, argumentando que “no cumple cabalmente con sus funciones”, y que en un año había despedido a más de 1,200 obreros. Nuevamente no pareció tener mayores repercusiones. Pero el 15 de marzo de 1980, apenas unos días después del anuncio del nuevo precio del henequén, Luna Kan anunció que el Presidente había acordado realizar una profunda reestructuración de Cordemex.

La reestructuración comprendía esencialmente la autorización para que las actividades de desfibración se separaran de Cordemex, y junto con la empresa de celulosa se constituyera la ansiada “gran empresa agroindustrial”, bajo la administración del gobierno del estado. Esta empresa también se haría cargo de los proyectos de esteroides, de la cuenca lechera y de la fábrica de aglomerados. En esta ocasión, dejó entreverse la existencia de corrupción e ineficiencia en Cordemex y su carácter de “elefante blanco”, al no hacer uso de su capacidad instalada. Al mismo tiempo, el gobierno del estado se comprometía a que con estas medidas no existirían más despidos de obreros.

Cuatro días después, el Director General de Cordemex declaró que los acuerdos con el Presidente de la República no eran los que había dicho el gobernador, sino los propuestos por Cordemex durante la última reunión del consejo de administración en la ciudad de México. Los acuerdos se resumieron en los siguientes siete puntos:



1. Estrechar aún más la coordinación entre los sectores agropecuario e industrial dentro de las estructuras existentes, reforzándolas en lo necesario.
2. Racionalizar el cultivo del henequén con técnicas modernas y productivas, para asegurar el abastecimiento de la industria cordelera.
3. Acelerar el programa de aprovechamiento integral del henequén con la producción de forraje para ganado, leche y esteroides, y explorar la posibilidad de otros subproductos adicionales.
4. Impedir la salida de fibra de henequén del estado de Yucatán y cerrar o legalizar las desfibradoras y cordelerías llamadas "piratas".
5. Utilizar nuevas materias primas para la fabricación de hilos, jarcias y tejidos, para reconquistar nuestros mercados tradicionales que han sido invadidos con cordelería fabricada con otros materiales.
6. Utilizar el henequén, además, en nuevos productos ajenos a la cordelería, como son la pulpa papelera, el rayón, la viscosa, los tableros aglomerados, etcétera.
7. Llevar a cabo la reestructuración financiera de Cordemex.

Con esta información, Cordemex contradecía abiertamente al gobernador y se dio inicio a la lucha aparentemente "técnica" por el control de la producción e industrialización del henequén.

Era evidente que el planteamiento del gobierno del estado no tenía ninguna "racionalidad técnica", y que el cambio de administración de la actividad henequenera no traería ningún cambio en la situación crítica en que se encontraba, pues, como ya se ha visto, la crisis permanente tenía raíces estructurales. Sin embargo, el gobernador contaba con el apoyo de los "pequeños propietarios" y de la prensa local para presentar los problemas de la industria cordelera como consecuencia de la mala administración y de la corrupción existente en Cordemex. Desde luego, esto era a todas luces falso. No podía afirmarse que no haya habido

---

corrupción y mala administración, pero estos fenómenos tenían un carácter secundario y para lograr un cambio en las condiciones estructurales de la actividad henequenera había que hacer cambios en la estructura productiva y no en la administración. Aunque, también, como ya se ha aclarado, el real interés del gobierno del estado no era precisamente la solución de la problemática henequenera, sino su control para aprovechar el *boom* henequenero, que permitiera a los “pequeños propietarios” aumentar sus ganancias disminuidas por la crisis, y a la burocracia política aumentar su poder político y económico en la región.

En este sentido, el planteamiento de Cordemex coyunturalmente se presentaba como un proyecto más racional, técnicamente hablando, en cuanto que planteaba algunas modificaciones a la estructura productiva actual; mientras que el proyecto presentado por el gobierno local carecía de una fundamentación técnica, presentándose únicamente como la posibilidad de los “pequeños propietarios” de recuperar el terreno perdido en la actividad henequenera, regresando a un esquema parecido al de “Henequeneros de Yucatán”.

Esa experiencia significó grandes ganancias para la burguesía local y la oportunidad del enriquecimiento de los administradores. El proyecto presentado por el gobierno del estado, al parecer, no tenía más objetivos.

Dentro de ese mismo proyecto empezó a insistirse en la necesidad de que las desfibradoras pasaran a ser propiedad de los ejidos. El gobierno local y la CNC, insistían en que la entrega de las desfibradoras a los ejidatarios era una “reivindicación” que en “justicia” les correspondía.

No obstante, la realización de esta iniciativa impulsada por el gobierno local y la CNC, pero nunca por los ejidatarios, poco podía contribuir en la solución de la crisis henequera o a elevar el nivel de vida de los ejidatarios; más bien, parecía ser un objetivo de tipo político que vendría a beneficiar a los “pequeños propietarios” y a la burocracia política; analicemos por qué:

---

Como ya se ha visto, las desfibradoras ejidales habían reproducido las relaciones de producción existentes en el ejido henequenero, de tal manera que aunque formalmente las desfibradoras eran propiedad de los ejidatarios, realmente eran administradas por la burocracia al servicio de Banrural. Con esto, la entrega de las desfibradoras no era más que un planteamiento demagógico, ya que los ejidatarios no sólo no podían administrarlas, sino que no los dejaban por Banrural, y aun suponiendo que los dejaran administrarlas, estarían sujetos a las condiciones adversas de la producción henequenera, de tal manera que la entrega de las desfibradoras no representaría alguna mejoría económica y social para los ejidatarios ni para los obreros desfibradores. Con el desdoblamiento patrón-obrero que sufrieron los ejidatarios, se les impediría sindicalizarse para defender sus intereses, reproduciéndose las relaciones de producción existentes en las plantas desfibradoras de Banrural.

1. Existiendo la posibilidad real de que la planta de celulosa quedara bajo la administración del gobierno del estado, y siendo la desfibración una actividad diferente a la fábrica de celulosa, la entrega de las desfibradoras a los ejidatarios permitiría la desaparición de los sindicatos de la desfibración existentes en la zona henequenera, con lo que se eliminaría la posibilidad de la sindicalización de los más de seis mil trabajadores de la planta de celulosa. Al mismo tiempo, se eliminaría la posibilidad de la sindicalización de los obreros y jornaleros existentes en las plantas desfibradoras y cordelerías de los "pequeños propietarios", plantas que con el nuevo precio del henequén empezarían a funcionar de nuevo.
  2. Como era obvio, la entrega de las desfibradoras, beneficiaría directamente a la burocracia y a los "pequeños propietarios" y no a los ejidatarios, ya que siendo más de 57,000 los ejidatarios y únicamente 1,500 los obreros desfibradores, estos empleos serían ocupados por una pequeña minoría que sustituiría a los obreros, en su gran mayoría ejidatarios también. Además, estos nuevos obreros estarían en condiciones mucho peores, porque los salarios
-

pagados a los obreros desfibradores del "Banco" eran mucho más bajos y porque era casi imposible la lucha sindical en esas condiciones. Ya se han visto las condiciones de las desfibradoras ejidales.

En cambio, la administración de la empresa de celulosa y la entrega de las desfibradoras a los ejidos, permitiría a la burguesía local y al gobierno del estado el control absoluto de la actividad henequenera, incluso de Cordemex, ya que siendo la desfibración la etapa que permitía la diversificación industrial del henequén, estando ésta bajo el control del "Banco", Cordemex quedaba sujeto a fabricar productos de cordelería, cuando era precisamente para esos productos, que el mercado se mostraba adverso permanentemente. Bajo estas circunstancias, la economía de Cordeles quedaba prácticamente condenada a disminuir su producción hasta el 50% de la producción de los últimos años, producción que se destinaría principalmente al mercado nacional, ya que tendencialmente el mercado internacional había sido adverso, máxime cuando recientemente habían sido inventadas las máquinas cortadoras y embaladoras que desplazaban la cordelería.

Así, los proyectos presentados por el gobierno del estado, en lo que se refiere a la creación de la "gran empresa agroindustrial" y a la entrega de las desfibradoras, no solamente no representaban ningún avance en la solución de la crisis henequenera y de los problemas de los diferentes sectores de trabajadores, sino que incluso amenazaban los intereses de los obreros de las desfibradoras.

## **2.7. La alternativa de los trabajadores**

En 1980, nuevamente la amenaza pendía sobre los obreros sindicalizados. El capital fomentaba las contradicciones y los enfrentamientos entre los diferentes sectores de trabajadores. La diferencia de ingresos existente entre los ejidatarios, los parcelarios pobres y los desfibradores era presentada como el origen de la pobreza y el problema fundamental, con el fin de destruir las conquistas alcanzadas por los obreros sindicalizados a base de organización y lucha.

---

Las actividades de la burguesía local no se presentaban tan claras como cuando se realizó la depuración de las nóminas henequeneras. Esta vez, además de todas las fuerzas de la burguesía local, pretendía utilizarse a un sector de los trabajadores. La contradicción entre los trabajadores desfibreadores, ejidatarios y parcelarios pobres, no sólo fue fomentada ideológicamente por el Estado a través de sus aparatos políticos, Banrural y Cordemex, sino que había sido el Estado mismo, quien había creado las bases materiales del conflicto, al no tener la capacidad de dar empleo suficiente a todos los ejidatarios y no pagar “precios justos” para el henequén de los parcelarios pobres, que garantizaran ingresos comparables al salario mínimo local.

Sin embargo, las diferencias existentes eran terreno fértil que podía llevar al enfrentamiento entre estos dos sectores de trabajadores. Los bajos ingresos, la desocupación y la pobreza daba cabida a la posibilidad de que los ejidatarios agredieran a los obreros desfibreadores.

Si bien es cierto que en términos jurídicos los obreros sindicalizados de las desfibreadoras tenían todos los derechos legales en cuanto a tener la titularidad del contrato y en cuanto a que la ley establece el patrón sustituto, la realidad rebasaba los marcos legales y pasaba al terreno de lo político. La situación se decidiría en términos de la capacidad que tuvieran los trabajadores para difundir, aclarar y convencer a los ejidatarios de los objetivos reales de los proyectos, para que éstos avanzaran o retrocedieran.

En estas circunstancias, el desarrollo de la alianza obrero-campesina ya no tenía el carácter de planteamiento teórico, sino que la alianza entre los desfibreadores y ejidatarios rebasaba la magnitud de un planteamiento estratégico y adquiría la categoría de una necesidad táctica impostergable, no sólo para poder seguir avanzando organizativamente, sino para conservar la fuente de trabajo.

En este sentido, los planteamientos tenían que pasar al campo de la acción y la única alternativa para los trabajadores era apoyar una opción que representara realmente los intereses de la mayoría de los ejidatarios. La alternativa que apuntaba hacia mejorar las condiciones

---

de vida de la gran mayoría de los ejidatarios, era la lucha por lograr un incremento en el pago de las tarifas por los trabajos realizados. Ésta no parecía ser muy lejana, si se tomaba en cuenta que los precios del henequén permitirían ingresos adicionales superiores a los 340 millones de pesos. De esta manera, la lucha por el aumento de las tarifas, junto con la lucha por convertir a las sociedades y ejidos en un instrumento de defensa real de los ejidatarios, pareció ser la alternativa que brindaría una posibilidad real de mejoría a la mayoría de los ejidatarios.

Solamente la capacidad de los trabajadores sindicalizados para movilizarse y movilizar a los ejidatarios y parcelarios se presentaba como garantía para salir victorioso en la confrontación con la burguesía local. Así, los trabajadores se dieron a la tarea de frenar el proyecto.

Esta vez, si bien es cierto que las presiones no adquirirían la característica de movilizaciones masivas como en los casos anteriores, las múltiples manifestaciones en contra lograrían detenerlo. La agitación desarrollada al interior de los ejidatarios logró que de alguna manera lo vieran con indiferencia e incluso se manifestaran en contra.

Sin embargo, la presión más importante la desarrollaron los sindicatos de la industria henequenera que se opusieron de manera unitaria, logrando que unos meses después la iniciativa de la "pequeña propiedad", de convertir la actividad en una "gran empresa agroindustrial", quedara como un simple proyecto.

Ya una vez, durante 1975-1976, un proyecto similar había sido detenido por la oposición de los trabajadores sindicalizados.<sup>37</sup> Nuevamente era la acción de los trabajadores la que detenía este nuevo intento.

A finales de 1980, la realidad poco había cambiado; las condiciones estructurales seguían siendo las mismas y las condiciones en el mercado internacional, que habían propiciado el aumento de los precios, poco habían variado. La guerra entre Irán e Irak había creado las condiciones

---

<sup>37</sup> Al respecto, véase: Menéndez, Ivan. *"Lucha social y sistema político en Yucatán"*. México, Ed. Grijalbo, 1981. (Especialmente la parte 4).

no sólo para que el precio del henequén no bajara, sino que por el contrario aumentara, ya que la inestabilidad general en la mayor región petrolera del mundo, al parecer traería como consecuencia que siguieran aumentando, por un tiempo los precios del petróleo, los hilos sintéticos y, por lo tanto, las fibras duras.

No obstante, internamente la lucha por el control de la actividad henequenera había cesado o cuando menos había adquirido características más ocultas. Públicamente no había vuelto a plantearse ninguna modificación al aparato administrativo ni sobre el control del mismo. Los obreros habían frenado a la burguesía local.

---



Capítulo 3.

---

**Las grandes movilizaciones  
1966-1978**







---

Al iniciarse la década de los sesenta, varios factores se combinaron para el surgimiento de un fuerte movimiento campesino henequenero. Su característica principal sería la de las movilizaciones masivas para la obtención de reivindicaciones bastante similares a las de los sectores proletarizados del campo mexicano y aun del proletariado urbano.

El avance del proceso de subordinación de los ejidatarios al capital estatal, más la aparición de los primeros síntomas de la crisis henequenera, hizo que de 1966 a 1978 se registraran cuatro grandes movilizaciones y que el movimiento avanzara de poseer una total subordinación a dirigentes oficiales y al aparato de Estado, hacia una condición más autónoma y contestataria. Estas movilizaciones generarían, al mismo tiempo, una gran capacidad propia de respuesta por parte de los ejidatarios ante los embates del Estado y a su política en la zona henequenera.

### **3.1. La conformación de los diferentes sectores de clase**

Puede afirmarse que la proletarianización de los campesinos henequeneros se inició con el proceso mismo de aparición, expansión y desarrollo de la hacienda henequenera, durante la segunda mitad del siglo XIX. Este proceso de descampesinización y proletarianización que llegó hasta la década de los ochenta del siglo pasado, nunca adquirió las características de una proletarianización típica, es decir, la plena y total separación del productor directo de sus medios de producción; en este caso, algo muy importante, de la tierra.

---

Durante la segunda mitad del siglo XIX y hasta 1915, aunque las relaciones de producción dominantes al interior de las haciendas fueron esencialmente capitalistas, se presentaron matizadas y mixtificadas por rasgos de relaciones de producción originadas en el pasado colonial, pero que se reprodujeron plenamente bajo las características específicas de la producción henequenera y de la formación social yucateca. De manera que durante este periodo si bien existió un despojo casi total de las comunidades, las relaciones salariales y el desarraigo a la tierra no se desarrollaron plenamente. Este hecho, aunado a que siempre existió un número pequeño, pero muy significativo, de campesinos y comunidades que lograron conservar sus tierras, contribuyó a impedir que la proletarización tuviera un desarrollo pleno.

No obstante, eso no impidió que con la formación de las primeras “ligas de resistencia” del Partido Socialista de Yucatán y luego del Sureste (1917-1918), aparecieran las primeras formas de lucha proletaria en las haciendas henequeneras. Ya desde ese periodo se registraron simultáneamente luchas de corte campesino y de corte proletario, y aun luchas que en sí mismas eran fusión de ambas.

Después de 1915, con la intervención de Salvador Alvarado, la liberación de los peones y la reglamentación del trabajo, las relaciones de producción capitalista adquirieron rasgos más claros. Esta situación, que se mantuvo hasta 1937, permitió que en contrapartida la lucha de carácter proletario fuera adquiriendo una mayor importancia con relación a la de corte campesino.

En los años previos al reparto agrario, la lucha por reivindicaciones de carácter salarial fue mayoritaria en la zona. La formación de infinidad de “sindicatos agrícolas” y de “ligas sindicales” durante los años 1935, 1936 y 1937 dieron testimonio de ese hecho. Pero en 1937, con el influjo del reparto agrario en el resto del país, tanto el Presidente Lázaro Cárdenas como otras organizaciones políticas nacionales, influyeron en la Federación Sindical Independiente y la Confederación de Ligas Gremiales de Obreros y Campesinos, para transformar las luchas proletarias y sindicales en luchas por el reparto agrario.

---

En agosto de 1937, se inició el reparto agrario a gran escala y con ello el intento por constituir los ejidos colectivos en unidades de producción autogestionarias. De agosto de 1937 a abril de 1938, los ejidos funcionaron como unidades de producción más o menos autónomas y autogestivas; pero en abril se creó "Henequeneros de Yucatán" y con ello los ejidos volvieron a perder su carácter de unidades productivas autónomas. "Henequeneros", una empresa de carácter estatal, se encargó de la administración y el control de la actividad henequenera. Con su creación, los campesinos únicamente cambiaron de patrón; antes lo eran los hacendados, ahora lo era el Estado. Los antiguos peones asalariados de las haciendas henequeneras no tuvieron tiempo de readquirir su categoría de campesinos y de pequeños productores independientes. El breve periodo entre el reparto y la creación de "Henequeneros", no les dio la oportunidad de tomar en sus manos la administración y la gestión de la producción ejidal. No hay que olvidar que las demandas esgrimidas hasta antes del reparto eran mayoritariamente de corte proletario y no campesino. Esto habla no sólo de la conformación estructural de un proletariado rural, sino también de su correspondiente manifestación a nivel ideológico y político.

La constitución de "el gran ejido", supuestamente para nulificar las diferencias de productividad y de ingresos entre los ejidos, había devenido en la creación de una gran empresa en que los diferentes productores, grandes y chicos, eran "socios", y en la que el capital estatal y privado se asociaban.

"Henequeneros de Yucatán", una empresa controlada por el gobierno del estado y la burguesía local, existió hasta 1955, año en que a consecuencia de la presión popular y la crisis de la producción henequenera, se declaró en quiebra. Desde entonces se sentaron las bases de lo que ocurriría en la zona henequenera: la existencia de un sector de trabajadores proletarizados que no se desprendía totalmente de sus raíces campesinas. El pleno desarrollo de ese fenómeno sólo sería hasta la década de los sesenta con la aparición del Banco Agrario de Yucatán.

Durante la gestión de “Henequeneros”, los ejidos perdieron su calidad de unidades de producción al ser convertida toda la zona henequenera en una gran empresa similar a la concepción moderna de la “agroindustria”. Todos los ejidatarios pasaron a ser asalariados de esa empresa y cerca de 40,000 fueron reducidos por el Estado a la condición de proletarios. En este mismo periodo, los otros sectores de trabajadores estaban conformados por los peones acasillados, que aún existían en las haciendas, los jornaleros y un pequeño sector de productores independientes de tipo campesino. El otro polo social, la burguesía henequenera, estaba constituido principalmente por los “pequeños propietarios” o ex hacendados y por una pequeña capa de burocracia política y administrativa que tenía el control de “Henequeneros de Yucatán”.

Pese a que estructuralmente las condiciones materiales de los ejidatarios de ese entonces eran idénticas a las de los ejidatarios de la década de los ochenta, existieron varios factores que influyeron para que los henequeneros no tomaran conciencia de ese hecho. Estos factores tuvieron estrecha relación con los aspectos ideológicos y políticos de la reforma agraria cardenista.

La reforma agraria no fue únicamente el reparto de la tierra y la constitución de los ejidos; significó también el fin de una etapa y el inicio de otra; la transformación de la estructura agraria que prevalecía desde el porfiriato; la ruptura de las relaciones y de la estructura de poder existente; el fin del dominio de un tipo de capital y de acumulación; la conformación de nuevas relaciones de poder; el surgimiento del capital estatal como hegemónico, y la creación de un nuevo aparato ideológico y político dirigido por el Estado mexicano. El surgimiento de un nuevo bloque histórico. Un modelo de desarrollo y hasta un nuevo régimen político.

El reparto de la tierra, la constitución de los ejidos, la creación de la CNC en agosto de 1938, la nueva estructura crediticia, más la coyuntura económica favorable a la actividad henequenera, fue lo que permitió al Estado asumir la hegemonía en la región.

---

La coyuntura económica que permitió la recuperación y la expansión de la economía henequenera rápidamente se reflejó en los niveles de vida de los nuevos ejidatarios henequeneros. La comparación que hacían los ejidatarios entre esa época y la década de los ochenta, siempre la recordaban como mejor: recibían atención médica, aguinaldo y otras prestaciones que ya no recibían o eran muy precarias.

Esta hipótesis cobra fuerza si se comparan las encuestas hechas por Siegfried Azkinasy en 1934 y por el Luis Echegaray Bablot en 1953<sup>38</sup>, en las que quedó constancia de que al menos en lo que se refería a la alimentación el consumo real de los ejidatarios había mejorado. Sólo para dar una idea de esto, señalaremos que los dos principales productos de la dieta campesina, el maíz y el frijol, tuvieron un incremento, ya que mientras en 1934 consumían en promedio 24.5 Kg de maíz y 2.5 Kg de frijol a la semana, en 1953 consumían 29.6 Kg y 2.7 Kg respectivamente por familia. Con esto no queremos afirmar que durante este periodo (1930-1955) no haya existido lucha de clases ni protesta campesina en la zona henequenera, sino que los elementos políticos, económicos e ideológicos que acompañaron a la reforma agraria, permitieron al Estado asumir la dirigencia y el control político, logrando con esto que las pequeñas luchas a nivel de comunidades no trascendieran o se generalizaran.

Algo parecido ocurrió durante los últimos años de funcionamiento de "Henequeneros de Yucatán", cuando se multiplicaron los ataques a la institución: la lucha no asumió un carácter de movilización general y unificada en torno a un objetivo, sino más bien pareció encaminarse a combatir la corrupción en un nivel en el que se afectaban los ingresos de los ejidatarios, sin que las protestas adquirieran las características de una lucha de trabajadores asalariados o de productores de corte campesino perfectamente definidas.

---

<sup>38</sup> Siegfried, Askinasy. *"El problema agrario de Yucatán"*, Editorial Botas, México, 1936 y Echegaray Bablot, Luis, *"Irrigación, crisis henequenera y condiciones agrícolas y económicas de Yucatán"*, Secretaría de Recursos Hidráulicos, México, 1956.

Lo mismo sucedió en 1955, cuando desapareció “Henequeneros de Yucatán” y su lugar fue ocupado por el Banco de Crédito Rural: un grupo de ejidatarios encabezó una lucha de corte campesino, conocida como el movimiento de los “ejidos autónomos”, para rescatar la administración de su ejido y de sus henequenales y lograr que el “Banco” cumpliera únicamente con su papel de otorgar créditos. Si bien este movimiento logró incorporar a más de mil ejidatarios de los cerca de 60 mil que existían en la zona, el movimiento no llegó a extenderse.

Con el surgimiento del Banco Agrario de Yucatán, se inició la última etapa del proceso de conformación de las diferentes clases y sectores de clase de la zona henequenera, como se conoció hasta los ochenta. Desde 1955, con el Banco de Crédito Ejidal, los ejidos recobraron una relativa autonomía y volvieron a adquirir la categoría de unidades de producción individuales.

Desde esa época, el Banco Ejidal, en teoría, se presentaba como una institución encargada de otorgar créditos. Sin embargo, en la práctica lo cierto fue que existía un control de parte del “Banco” en lo que era la administración del proceso productivo de los ejidos henequeneros. No obstante, ese control no se manifestaba de manera tan clara como sucedió a partir de la década de los sesenta con el Banco Agrario.

En efecto, en un principio el Banco Agrario proporcionaba los créditos con base en un plan de operaciones elaborado anualmente, después de cada ciclo productivo y basado en una relación de labores a efectuar semanalmente se elaboraban las nóminas, o al menos, mediante un procedimiento similar que requería la participación de los ejidatarios. Pero, era el “Banco” quien fijaba unilateralmente las cuotas de los pagos y los jornales a pagar. Poco a poco, la supervisión y el apoyo fueron transformándose en control y planificación por parte del “Banco”.

Con el paso del tiempo la participación de los ejidatarios en la elaboración de los programas fue completamente desplazada, hasta que los ejidatarios se convirtieron en ejecutores de los programas, planes y tareas marcados por el “Banco”. A finales de la década de los sesenta y principio de los setenta, los ejidatarios habían sido reducidos

---

a la condición simple y llana de asalariados; el “Banco” proporcionaba el circulante necesario, planificaba, proyectaba y controlaba la totalidad de la fibra producida. La propiedad real de los henequenales y de los ejidos había pasado a poder del “Banco” y la propiedad formal de los ejidos y los henequenales por parte de los ejidatarios, no era más que letra muerta.

El Banco Agrario se, convirtió en una gran empresa del Estado que a través de una nómina semanal entregaba los adelantos crediticios a los ejidatarios, nómina que después se justificaba con una relación de labores que nada tenía que ver con la realidad y mucho menos con el plan de operaciones anual elaborado en las oficinas centrales del “Banco”.<sup>39</sup> Los “adelantos crediticios” se convirtieron en salarios pagados por los trabajos desempeñados en los planteles.

Así pues, para estas fechas ya había quedado conformado un basto sector de proletarios compuesto por los ejidatarios, que sumaban aproximadamente 70,000, por los jornaleros, que trabajaban en las “pequeñas propiedades” de los ex hacendados y por los obreros de las desfibradoras. Al mismo tiempo, quedaba conformado un sector de parcelarios, pequeños productores independientes de corte campesino, quienes entregaban su producción a Cordemex; importantes no sólo por su número —aproximadamente once mil—, sino también por la magnitud de la producción del henequén que aportaban —aproximadamente el 20 por ciento—.

La contradicción de clase fundamental, se presentaba desde entonces entre la gran masa de ejidatarios y el “Banco”, no así entre los jornaleros y los “pequeños propietarios”, o entre los parcelarios y Cordemex. Esto no significaba que los ex hacendados y el capital privado no tuvieran

---

<sup>39</sup> A partir de 1978, el procedimiento se modificó con miras a asumir un mayor control en los diferentes procesos de trabajo; era a partir de las relaciones de los trabajos efectuados como se confeccionaban las nóminas, para luego elaborar el plan anual de operaciones. Véase también la primera parte de este trabajo.



importancia en la actividad y que su presencia fuera marginal, sino que sus intereses se expresaban fundamentalmente a través del “Banco” y; las contradicciones jornaleros-“pequeños propietarios” y parcelarios-Cordemex tenían un carácter secundario, aunque muy importante.

La relación con el “Banco” no sólo fue la principal por cuanto que cuantitativamente se enfrentaba a la gran masa de ejidatarios, sino también porque constituía la única fuente de empleo seguro y en algunos momentos representativa del origen mayoritario de los ingresos para las familias de los ejidatarios.

Ya desde los sesenta, la relación cotidiana ejidatario-“Banco” hizo tomar conciencia al ejidatario de su condición de asalariado. Esta ideología empezó a manifestarse en una lucha cotidiana como la que sostiene cualquier obrero con el patrón. El primer síntoma fue que los ejidatarios empezaron a realizar las labores mínimas que justificaran sus ingresos, sin importarles la calidad o cantidad de los trabajos, ya que la mayor o menor calidad y cantidad del henequén no repercutía en sus ingresos. La segunda manifestación fueron las pequeñas luchas que desarrollaron en la comunidad: paros, comisiones para exigir mayores “adelantos crediticios”, aguinaldos, suspensión de la entrega de fibra, “huelgas”, etcétera.

Todos estos elementos, contribuyeron a recrear su condición de proletarios a los ejidatarios, no sólo en términos estructurales, sino también políticos. Condición que con la caída de la producción henequenera y la crisis general de la economía mexicana adquirió manifestaciones más claras a través de las grandes movilizaciones durante las décadas de los sesenta y setenta.

### **3.2. Crisis de la producción henequenera**

Si el desarrollo del proceso de proletarización de los ejidatarios de la zona henequenera, desde el punto de vista estructural, los había llevado a tomar conciencia de su condición de asalariados y a asumir una actitud más característica del proletario frente a la empresa y el capital,

---

la crisis de la producción henequenera, que se inició en la década de los sesenta y se agudizó en la de los setenta, hizo que la lucha cobrara un carácter general, las demandas individuales o por comunidades se generalizaran y surgieran las movilizaciones masivas.

Después de la reforma agraria cardenista, durante la década de los cuarenta, hubo una coyuntura que benefició fuertemente la economía de Yucatán y particularmente la producción henequenera: la Segunda Guerra Mundial.

De 1939 a 1946, como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, los precios de la fibra de henequén aumentaron y lo mismo sucedió con las exportaciones, lo que inmediatamente repercutió en un aumento de la producción y por lo tanto, en una mayor derrama económica para los ejidatarios "asociados" a "Henequeneros de Yucatán". Con algunas variaciones, esta situación permaneció, aunque no con la misma intensidad, hasta 1954, como consecuencia de la guerra de Corea.

En términos generales, puede afirmarse que aunque los precios y las exportaciones tuvieron variaciones, la tendencia de la producción del henequén de 1938 a 1961, fue al alza; factor que contribuyó a que los niveles de vida de los ejidatarios y todos los trabajadores del henequén presentaran una ligera mejoría en términos absolutos, como ya se ha visto. La producción total de henequén en 1938 fue de 80,065 toneladas y para 1961 alcanzó las 139,646 toneladas, lo que representó un incremento aproximado del 73 por ciento.

Pero a partir de 1961, la producción henequenera volvió a bajar hasta alcanzar la cifra de 72,000 toneladas en 1979. La caída de la producción, la contracción de la demanda de los productos elaborados con henequén y la caída general de los precios de las fibras duras en el mercado internacional, repercutió de manera alarmante en la economía del estado de Yucatán, pero principalmente en los ingresos de los trabajadores, quienes en el periodo de 1970 a 1979, vieron empeorar sus condiciones de vida alarmantemente y tuvieron que soportar despidos masivos tanto en el sector industrial como en el agrícola.

La aportación del henequén yucateco a la producción mundial de fibras duras descendió tremendamente; si durante los primeros años del presente siglo Yucatán producía el 100%, en 1938 descendió al 23%, en 1961 al 15% y en 1979, llegó a menos del diez por ciento. Eso ocurrió no solamente porque la producción yucateca no se incrementó, sino porque surgieron otros países productores con mejores condiciones naturales y sociales que les permitieron más competitividad en los mercados. Durante esos años los principales productores de fibras duras en el mundo eran Brasil, Tanzania, Filipinas, Kenya y Angola.

La producción de hilos sintéticos con polipropileno, a menor costo, fue otro de los factores que hicieron que la demanda y los precios de las fibras duras disminuyeran a partir de 1965 y principalmente durante la década de los setenta. De ahí que el embargo petrolero permitiera que coyunturalmente a finales de 1973, durante 1974 y a principios de 1975, se elevaran los precios de las fibras duras y particularmente del henequén yucateco.

Las condiciones adversas en el mercado internacional tuvieron como efecto inmediato una disminución en la producción. Sin embargo, esa no fue la única repercusión; también afectó de manera alarmante a los trabajadores, tanto agrícolas como industriales; los ejidatarios, los pequeños parcelarios y los jornaleros que vieron agudizarse sus condiciones de vida en esos años. Eso no sólo como consecuencia de la crisis henequenera, sino también por su coincidencia con la crisis de la economía mexicana.

Todos los técnicos, y al parecer también los trabajadores, coincidían en que para que pudiera vivir una familia con el mínimo de los satisfactores, necesitaba poseer un promedio de 6 ha<sup>40</sup> de henequén. De tal forma que la disminución de la producción, aunada al crecimiento de la población y el número de ejidatarios, hicieron que disminuyera

---

<sup>40</sup> Vera, Tomás. "Labores agrícolas en las plantaciones henequeneras", *Yucatán: historia y economía*, Mérida, Yuc., Universidad Autónoma de Yucatán, Departamento de Estudios Económicos y Sociales, núm. 2, 1977, p. 36.

alarmantemente el mínimo de hectáreas necesarias por ejidatario. Cuando en 1962 entró en funciones el Banco Agrario de Yucatán, había 52,043 ejidatarios, y en 1977, existían 80,256; mientras que para el mismo periodo la producción ejidal bajó de 69,801 toneladas en 1962, a 57,654 toneladas en 1976, por lo que la relación existente entre el número de hectáreas sembradas y ejidatarios disminuyó tremendamente. Para dar un ejemplo, citaremos que en 1966 el promedio era de 3.22 ha por ejidatario y 10 años después, en 1976, la relación era de apenas 2.34 hectáreas. Esa condición, con el paso del tiempo fue agravándose, por la disminución de la producción y de la superficie sembrada.

Esa situación también se vio agudizada por la gran magnitud de desempleo y subempleo de la fuerza de trabajo que existía en la zona. Para 1979, se calculaba un subempleo superior al 68 por ciento.

La disminución del nivel de vida de los ejidatarios y su depauperación era clara si comparamos los niveles de consumo real de los ejidatarios: en 1974, el Instituto Nacional de la Nutrición<sup>41</sup> hizo una encuesta para determinar las características de la alimentación de los ejidatarios de la zona, y se encontró con que el consumo de los ejidatarios no sólo había disminuido en cantidad, sino también en calidad.

La comparación del consumo real de la familia campesina, con el consumo mínimo necesario propuesto por el Instituto Nacional de la Nutrición, arrojó un déficit del 45 por ciento. Pero la comparación del consumo real, con respecto a la calculada en 1953 y 1934, demuestra no sólo que el consumo había bajado con respecto a 1953, sino que incluso con respecto al consumo de 1934. Solamente en lo que se refiere al maíz el consumo disminuyó en 15 Kg por semana con respecto a 1953 y en cuanto al frijol disminuyó en 1.8 Kg. por semana. Baste decir que en 1953 una familia consumía semanalmente 29.6 Kg de maíz y 2.7 Kg de frijol y para 1974, consumieron 14.7 Kg de maíz y 9.4 Kg de frijol

---

<sup>41</sup> Citado en: Banco Nacional de Crédito Rural, S. A. *Análisis general del problema henequenero*, segunda parte, México, Banco Nacional de Crédito Rural, S. A., 1975.

en el lapso de una semana. Bajo esas circunstancias, las condiciones para las movilizaciones masivas estaban creadas. En la década de los sesenta se iniciaría la época de las grandes movilizaciones en la zona henequenera.

### **3.3. Las luchas de corte proletario**

La conformación de un sector mayoritario de ejidatarios como proletarios, más la aparición de la crisis en la actividad henequenera, crearon las condiciones necesarias para que surgiera un movimiento campesino que se caracterizaría por realizar grandes movilizaciones por demandas reivindicativas muy cercanas a las de los trabajadores asalariados.

En la segunda mitad de la década de los sesenta y la totalidad de los setenta, se efectuaron cuatro grandes movilizaciones que incorporaron a varias decenas de miles de ejidatarios y durante las cuales ocurrieron importantes transformaciones cuantitativas y cualitativas en el seno del movimiento campesino.

El movimiento transitaría de 1966 a 1978, de una situación de completa subordinación a los aparatos ideológicos y políticos del Estado, a dirigentes y líderes pertenecientes a facciones políticas del partido oficial, hacia un movimiento espontáneo, fuertemente contestatario, fuera del control político de los sectores oficiales y del Estado.

#### **3.3.1. 1966: primera movilización**

Al iniciarse la década de los sesenta, se inició también la disminución de la producción henequenera y la contracción generalizada de la misma. En 1961 la producción de fibra había alcanzado su cifra máxima desde la reforma agraria, al obtenerse 138,650 toneladas. Pero a partir de ese año comenzaría a descender hasta alcanzar 122,628 toneladas en 1966.

---

Esa disminución de la producción se agravó porque al mismo tiempo Cordemex observó una baja en sus ventas en el mercado internacional, motivándose una reducción de sus compras de fibra ejidal al Banco Agrario. Este decremento fue de tal magnitud que, de comprar en 1963 el 100% de la fibra ejidal, en 1966 únicamente compró el 59 por ciento.

Estas difíciles condiciones económicas que se reflejaban en una disminución de las percepciones y los ingresos semanales de la gran mayoría de los ejidatarios, más la existencia de facciones políticas oficiales, coyunturalmente enfrentadas al gobierno local, a la administración del Banco Agrario y a Cordemex, hicieron posible el surgimiento de la primera gran movilización.

Así pues, durante los primeros meses de 1966, se suceden varias protestas públicas por la disminución de los ingresos semanales de los ejidatarios, tanto de grupos ejidales como de grupos políticos oficiales ligados a sectores campesinos. La mayoría de las protestas giraron en torno a la mala administración de Cordemex y del Banco Agrario, de la corrupción existente; pero sobre todo por la disminución de los ingresos semanales de los ejidatarios, de \$30.00, \$40.00 y hasta \$50.00 semanales, a aproximadamente \$18.00 y \$20.00 por semana. En ese sentido se manifestaron la Sociedad Local de Crédito Ejidal de Hocabá, los comités de Defensa Ejidal de Tixkokob y Telchac, organizaciones cuyos dirigentes tenían fuertes vínculos con el aparato del Estado y con Víctor Cervera Pacheco, ex dirigente estudiantil y ex diputado local, quien mantenía fuertes vínculos con grupos campesinos.

En medio del descontento generalizado, el 11 de julio, en la comunidad de Santa María Chí, en la que participaron otros grupos ejidales y núcleos ejidales, como "San José Chakán", "Xcuyún", entre otros, y los ejidos "autónomos", ejidos que tomaron su nombre del movimiento de 1955<sup>42</sup>, se acordó constituir la Asociación de Sociedades de Crédito Ejidal. Al mismo tiempo, se acordó también:

<sup>42</sup> Véase la primera parte de este trabajo.

1. Invitar a las demás sociedades a participar en una asamblea posterior.
2. Convocar a un congreso agrario para discutir la problemática henequenera.

En la constitución de la Asociación de Sociedades, si bien uno de los factores que influye de manera determinante es el descontento generalizado por la disminución de las percepciones, al crear las condiciones propicias, también hay que destacar la participación, si no directa, sí indirecta, de Víctor Cervera Pacheco y grupos ligados a él.

El 28 de agosto de 1966, la "Asociación de Sociedades" publicó un "remitido" en el que sintetizaban sus peticiones y que reflejó en gran parte, el descontento generalizado existente en la zona henequenera en ese momento:

1. Se solicita la aplicación del subsidio de \$1.25 por Kilogramo de henequén.
2. La entrega de la relación de las liquidaciones semanales a los ejidos y grupos.
3. La cancelación de las cantidades de dinero cargadas por intereses.
4. La creación de una escuela de capacitación para hijos de campesinos de la zona.

Los argumentos esgrimidos eran:

1. Las percepciones semanales habían estado disminuyendo y solamente algunos ejidos las recibían normalmente.
  2. Ya no se entregaban las liquidaciones.
  3. La cancelación de los intereses, pues con motivo de un fraude por 18 millones de pesos cometido por empleados del "Banco" esas cantidades seguían en las cuentas ejidales.
-

4. Porque la escuela de capacitación que funcionaba en Chacsinkin había sido cerrada.

El 5 de septiembre de 1966, la Asociación de Sociedades, encabezada por su secretario general Edilberto Náhuatl Chalé, y por Víctor Cervera Pacheco y Elías Sabido Araujo, realizó una marcha-manifestación con la participación de más de dos mil ejidatarios henequeneros. La marcha salió de la Casa del Pueblo y se dirigió al local que ocupaba el Banco Agrario de Yucatán y posteriormente al Palacio de Gobierno.

Después de marchar por las calles de la ciudad, los dirigentes de la Asociación entregaron un pliego petitorio, el cual contenía las siguientes demandas:

1. Que a los ejidos que no se les hayan entregado sus "alcances" (diferencia entre las ministraciones semanales y el precio de venta del henequén más el subsidio), se les entregara el 50% y el otro 50% sea abonado en sus adeudos.
2. La destitución del subgerente del "Banco", Juan Sosa C., del ayudante de la gerencia, Jorge Gutiérrez V., de los funcionarios, Ernesto Espejo Peniche, Carlos Ortega y del agente de "Banco" de Acanceh, Juan Echeverría.
3. La destitución del secretario general de la Liga de Comunidades Agrarias de Yucatán CNC, Justino Castro Sandoval.

La respuesta a las peticiones, por parte del gerente del "Banco", fueron que: en lo relativo a los alcances no podía dar una respuesta inmediata y que era necesario gestionarlo en la ciudad de México, por lo que solicitó un plazo de 15 días; en torno al segundo punto, pese a que varios de los funcionarios estaban involucrados en cuantiosos fraudes y otros acusados de malos tratos a los ejidatarios, la respuesta fue negativa; en cuanto al tercer punto manifestó que no era de su competencia. En Palacio de Gobierno se les informó que el gobernador no se encontraba en la ciudad, pero que el secretario de gobierno le informaría de las demandas.



Otra de las actividades de ese día, fue mandar un telegrama al Presidente de la República, en el que se le ratificaban las demandas y se le solicitaba su intervención. Después se trasladaron a los diarios locales para hacer públicas sus demandas. Dos días después, el 7 de septiembre del mismo año, la Asociación de Sociedades publicó un “remitido”, en el que denunciaba los latrocinios en diferentes ejidos henequeneros, consistentes en nóminas falsas, chapeos cobrados y no efectuados, etcétera; corrupción que afectaba las difíciles condiciones económicas de la familia campesina; por esta razón, solicitaban públicamente la realización de auditorías en las siguientes sociedades de crédito ejidal: Sierra Papacal, Cosgaya, Komchen, Kicteil, Xcanatún, Dzitya, Santa María Chi, Caucel y Kanacín.

De acuerdo con el plazo pedido por el gerente del “Banco”, los ejidatarios debían volver el 19 de septiembre a la ciudad de Mérida para escuchar la respuesta. La Asociación de Sociedades, se dedicó a realizar una serie de visitas y mítines por toda la zona henequenera, con el fin de garantizar una amplia participación de los ejidatarios. El día 18, cuando se dirigían hacia Tixkokob a realizar un mitin, agentes judiciales detuvieron a Víctor Cervera Pacheco, José Flota, Raúl Gallareta, José Elías Sabido y José Pacheco, acusados de varios delitos en contra del “orden público”. Eso causó mayor efervescencia en la zona henequenera y al día siguiente se vivió una de las manifestaciones más violentas del movimiento campesino henequenero.

El 19 de septiembre de 1966, a pesar de que las autoridades trataron de impedir la llegada de los ejidatarios al evitar la circulación de vehículos de carga, utilizando todo tipo de transporte y aun a pie, a las 10 de la mañana, cerca de cinco mil ejidatarios, se habían concentrado ante las oficinas del Banco Agrario para exigir la respuesta a sus demandas. Una vez frente al “Banco”, una comisión se entrevistó con el gerente, quien les informó que sus peticiones no habían sido aprobadas, por lo que seguiría trabajando como antes. Transcurría la entrevista, cuando un proyectil fue lanzado en contra de los manifestantes, iniciándose un zafarrancho en el que fue lapidado el local del “Banco”. Inmediatamente después, el contingente se trasladó al Palacio de Gobierno, ocupándolo materialmente, con el fin de presionar para obtener una respuesta

---

favorable a sus demandas, así como la libertad de Víctor Cervera Pacheco y los demás detenidos.

Las demandas no fueron escuchadas, las respuestas fueron negativas y, como complemento, el gobernador solicitó la intervención del ejército y la policía para desalojar el Palacio de Gobierno. El ejército y la policía los desalojaron por la fuerza, originándose un enfrentamiento con los ejidatarios y desmanes por la ciudad, incluyendo la lapidación del Palacio, la volcadura de vehículos en la vía pública, ataques y destrucción de vidrieras, escaparates de casas comerciales, resultando varios heridos y golpeados.

La policía y el ejército, sólo pudieron disolver a los manifestantes hasta que se realizó un "gaseo" generalizado en el centro de la ciudad, obligándolos a replegarse y organizarse en la Casa del Pueblo, donde pasaron la noche.

Ese mismo día la dirigencia de las tres organizaciones estudiantiles en Yucatán, se entrevistó con el gobernador para solicitar la libertad de los detenidos; entre los dirigentes estaban: por el FEU, Hirán Fernández Victoria, Gaspar Gómez Chacón y Luis Rosado Baeza; por el Tecnológico Regional, Jorge Albertos, Noé Peniche Patrón y Fermín Cetina y, por la FEY, José Trujillo Quintal, José Elías Sesín Ramiro Castillo Kuc. Varios de estos dirigentes tendrían en años posteriores una participación importante dentro del aparato político y del gobierno local.

Al día siguiente, 20 de septiembre, desde muy temprana hora se inició la concentración en la Casa del Pueblo, hasta alcanzar una cifra aproximada de diez mil ejidatarios. Ese día, encabezadas por el profesor Gallareta, uno de los ex detenidos y puestos en libertad la noche anterior, ayudado por varios dirigentes estudiantiles, varias comisiones de ejidatarios se entrevistaron con el gerente del "Banco", Manuel Pasos Peniche para insistir en sus demandas y con el gobernador Luis Torres Mesías para solicitar la libertad de los detenidos.

Todas las gestiones fueron inútiles, pues ambas autoridades se negaron a dar una respuesta favorable.

---

Ante la negativa, los ejidatarios manifestaron su intención de quedarse en la ciudad hasta lograr sus demandas. Un delegado del Comité Ejecutivo Nacional de la CNC, se entrevistó con los ejidatarios para ofrecerles la intervención de la CNC, en la solución de sus demandas, pero les manifestó que debían regresar a sus comunidades, cosa que no fue aceptada. La simple presencia de los ejidatarios constituía una presión. Más aun, cuando el contingente había crecido y con el antecedente del enfrentamiento del día anterior.

Por la noche, los dirigentes estudiantiles organizaron una asamblea estudiantil en el auditorio de la Universidad de Yucatán, en la que se acordó apoyar el movimiento y hacer una colecta para la compra de víveres para los ejidatarios.

El día 21 de septiembre, la presión continuó, pues el número de ejidatarios fue en ascenso, viéndose el gobierno del estado en la necesidad de intervenir para dejar en libertad, en el transcurso del día, a todos los detenidos. Después de su liberación, los detenidos se trasladaron a la Casa del Pueblo, en donde se realizó una magna asamblea en la que se acordó nombrar una comisión que se entrevistara con las autoridades del Banco Agrario y el gobierno del estado. En la comisión se nombró, entre otros, a los recién liberados Víctor Cervera, Edilberto Náhuatl y José Elías Sabido. Después de varias horas de negociaciones se llegó a acuerdos que en términos generales resolvían de manera favorable las peticiones de los ejidatarios.

Los acuerdos se sintetizaron de la forma siguiente:

1. Los ejidatarios podrían transitar libremente por las carreteras.
  2. No se ejercería represalia alguna en contra de los participantes del movimiento.
  3. El subgerente Juan B. Sosa quedaba separado de su cargo.
  4. Los cuatro inspectores de campo presentaron su renuncia.
-

5. Los ejidatarios que no habían obtenido “alcances” el 31 de diciembre de 1965, recibirían un anticipo a cuenta de futuros “alcances” correspondiente al año de 1966.

Los anticipos serían otorgados a unos cinco mil ejidatarios, a razón de \$150.00 cada uno, que sumaban una cantidad aproximada de siete y medio millones de pesos. El movimiento terminaba con un triunfo al conseguir sus objetivos; había logrado algunos beneficios económicos para los ejidatarios, pero serían los dirigentes quienes posteriormente obtendrían más prebendas dentro del aparato político del Estado y del partido oficial.

El movimiento también traería en los siguientes meses una serie de repercusiones políticas; varias autoridades municipales serían sustituidas por consejos municipales; tales fueron los casos de Hunucmá y Tecoh.

También el 5 de diciembre de 1966, en una asamblea promovida por la Asociación de Sociedades, fue desconocida la directiva de la Liga de Comunidades Agrarias de Yucatán, quedando interinamente, mientras se realizaba la “auscultación”, el delegado de la CNC, Alejandro Peraza Uribe. El resultado de la “auscultación” sería favorable a Víctor Cervera Pacheco, quien se haría cargo posteriormente de la CNC local. De ahí en adelante, Víctor Cervera, tendría una larga carrera política dentro del partido oficial que lo llevaría a ser: diputado local por segunda ocasión, presidente municipal de Mérida, senador por Yucatán, dos veces diputado federal, y finalmente, secretario general del comité ejecutivo nacional de la CNC. Esto sería también, de alguna manera, resultado del movimiento campesino henequenero. Posteriormente, entre 1984 y 2001, sería gobernador, secretario de la Reforma Agraria y nuevamente gobernador.

### 3.3.2. 1969: ¡Fuera el gerente!

Los orígenes inmediatos de la segunda movilización se desprenden del segundo semestre de 1968, periodo en el que se vivió una etapa álgida de agitación en la zona.

---

Durante la segunda mitad de 1968, se vivió una etapa de protestas, mítines, paros e incluso algunas pequeñas movilizaciones. El 21 de julio, un contingente formado por cerca de dos mil ejidatarios, se presentó en las oficinas centrales del Banco Agrario, para protestar por los malos manejos de los inspectores de campo, la desclasificación de la fibra ejidal por parte de Cordemex y en contra de la orden de no aceptar hojas menores de 60 centímetros.

Las demandas que presentaron fueron:

1. La aceptación de fibras menores de 60 centímetros.
2. Que se les devuelvan las tareas a los hijos de los ejidatarios.
3. La destitución del director de Cordemex.
4. La desaparición de Cordemex.

Este contingente provenía de las regiones de: Izamal, Teya, Holactún, San José Tzal y otros.

El mismo día por la noche se efectuó una asamblea en Conkal, con representación de los ejidos de: Cholul, Sitpach, Chicxulub, Mocochoá, Baca, Tixcuncheil, Dzilán González de Maxcanú, Ixil y Chablekal, donde se acordó protestar por razones similares y sobre todo defender a los ejidos "autónomos".

También ese día, en Maxcanú los ejidatarios de ese municipio habían golpeado y prácticamente secuestrado al gerente de la agencia local del "Banco", para lograr suspender la medida de disminuir la cantidad de créditos. Al parecer con este método habían logrado que volvieran a suministrar la misma cantidad de créditos.

El 18 de agosto, en una asamblea realizada en Motul con la representación de ejidatarios de: Temax, Cansahcab, Dzidzantún, Telchac, Yobaín, Ucí, Mocochoá, Baca e Izamal, se había llegado a acuerdos similares a los del mes de julio y pidieron la destitución del director de Cordemex, la

---

depuración del personal del Banco Agrario y manifestaron su apoyo a una comisión enviada a la ciudad de México, a entrevistarse con el Presidente de la República.

En septiembre y noviembre por toda la zona henequenera se suscitaron protestas, reuniones y asambleas por la amenaza del "Banco" de desaparecer los ejidos "autónomos", así como los grupos solidarios y grupos económicos para reintegrarlos al ejido.

En fin, todo el mes de diciembre, continuó latente el descontento y las negociaciones por toda la zona henequenera, pero de manera aislada.

El lunes 6 de enero de 1969, la Casa del Pueblo (edificio oficial de la CNC y el PRI), amaneció ocupada por más de tres mil ejidatarios. En esa fecha se efectuaba la sesión del consejo administrativo del Banco Agrario y se les había ofrecido que en esa reunión se trataría la solicitud presentada por los ejidatarios en el sentido de que se les otorgaría a cada uno la cantidad de \$200.00 de aguinaldo. La comisión de tres mil ejidatarios, había venido para estar presente a la hora de tratarse el asunto.

La respuesta de la sesión fue negativa y el martes 7 de enero, se registró una de las mayores concentraciones campesinas en la ciudad de Mérida. Más de 15 mil ejidatarios de la zona henequenera hicieron acto de presencia para exigir además de los \$200.00 de aguinaldo, la libertad de once compañeros detenidos, como consecuencia de agredir a un agente del "Banco" en julio de 1968, en Maxcanú, y la renuncia del gerente general de la institución, ingeniero Kuhne Gutiérrez.

Después de 10 horas de asamblea permanente en la Casa del Pueblo, de comisiones y gestiones ante el gobierno del estado, la Penitenciaría "Juárez" y el Banco Agrario, finalmente se logró que los detenidos salieran en libertad, pagando una fianza total de \$55,000.00, cantidad que proporcionó el gobierno del estado.

En cuanto a los otros puntos, Kuhne Gutiérrez no renunció y en lo referente a la entrega de \$200.00 de aguinaldo, aunque se ofreció que podría otorgarse bajo la forma de créditos adelantados, autoridades

---

de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, habían declarado que no estaban en disposición de otorgar esa cantidad en términos de aguinaldo.

En vista de que no se había conseguido una solución favorable a los tres puntos, la asamblea de los ejidatarios determinó permanecer en la Casa del Pueblo y en la ciudad hasta que se les diera una solución favorable.

Ese mismo día, un pequeño sector de estudiantes universitarios, bajo el membrete de Consejo de Solidaridad Universitaria en Defensa del Campesino, manifestó su apoyo al movimiento campesino. Sin embargo, más que responder a un deseo de vincularse al movimiento, aunque había algo de influencia del reciente movimiento estudiantil de 1968, en la ciudad de México, respondía a un oportunismo vinculado a políticos oficialistas.

El miércoles 8 de enero de 1967, cerca de 15 mil campesinos marcharon de la Casa del Pueblo, al Palacio de Gobierno. La marcha comenzó aproximadamente a las 11 de la mañana y llegó aproximadamente al medio día.

Por la mañana, antes de salir la manifestación, se organizaron comisiones de campesinos y estudiantes que recorrieron la ciudad durante todo el día solicitando apoyo económico y alimentos para sostener a los ejidatarios que permanecían en la ciudad. Aún se recuerda a las comisiones de campesinos en las colonias populares solicitando apoyo y recibéndolo con gran solidaridad.

Inmediatamente, después de que llegaron a la plaza principal, se inició un mitin en el que hicieron uso de la palabra varios oradores que denunciaron la situación real de los ejidatarios e hicieron cargos en contra del gobernador del estado, del director de Cordemex y del gerente del "Banco".

La concentración en la plaza duró aproximadamente ocho horas, y al final, ya entrada la noche, hubo un intento de toma del Palacio de

---

Gobierno por parte de los ejidatarios, que sólo pudo ser impedido por el reforzamiento de la guardia.

Mientras esto sucedía en las afueras del Palacio, en el interior, una comisión de ejidatarios y estudiantes se entrevistaba con el gobernador del estado y con funcionarios estatales y federales.

Finalmente, después de cerca de cinco horas de discusiones y alegatos, se llegó al acuerdo de que se otorgarían los \$200.00 de aguinaldo y que Kuhne Gutiérrez renunciaría. Sin embargo, al parecer los \$200.00 no los otorgaría el "Banco", sino la CNC, quien hipotecaría sus edificios en el Distrito Federal para poder reunir la cantidad de 14 millones de pesos que representaba la erogación.

A las nueve de la noche salió la comisión e informó de los resultados de las negociaciones. En apariencia el movimiento había sido un triunfo total. No obstante, al llegar a la Casa del Pueblo, donde se redactaría el acta con los puntos específicos, no se llegó a ningún acuerdo, porque no se aclaraba cuándo se entregaría el dinero, y si la renuncia de Kuhne Gutiérrez sería aceptada por el Consejo de Administración del Banco Agrario. Por tales motivos, inmediatamente se inició una asamblea en la que acordaron permanecer nuevamente en la ciudad hasta que el problema se resolviera definitivamente.

El jueves 9 de enero del mismo año, los cerca de diez mil campesinos permanecieron en la Casa del Pueblo, esperando la llegada del secretario general de la CNC, Augusto Gómez Villanueva, quien traería la solución definitiva del problema. Sin embargo, Gómez Villanueva nunca apareció. En su lugar, había llegado una comisión integrada por varios diputados, pero que no se entrevistaron ni se presentaron en la Casa del Pueblo. Por el contrario, como a las ocho de la noche, hicieron acto de presencia Rafael Lara Canul y Eliézer Tec Náhuatl quienes convencieron a los ejidatarios de que debían regresar a sus poblaciones, aduciendo que existían muchas presiones en contra de varios dirigentes campesinos y estudiantiles, que el comercio y la población había colaborado, pero que ya se habían cansado y que si surgía algún desmán o problema, los dirigentes serían los responsables.



Al principio los ejidatarios se negaron e insistieron en las peticiones, incluso hubo momentos en que parecía que al final los dirigentes no serían escuchados, quienes varias veces recibieron rechiflas e insultos. Empero, éstos, insistieron en la necesidad de abandonar la ciudad, y en que una comisión seguiría gestionando el pliego petitorio además de que en caso de no resolverse volverían todos de nuevo. Finalmente, los ejidatarios fueron abandonando la Casa del Pueblo, quedándoles claro que habían sido traicionados.

Al día siguiente, la comisión de la CNC, proveniente de la ciudad de México, informó que la cifra que se otorgaría a cada ejidatario sería de \$100.00, y que sumaba una cifra de seis millones de pesos repartidos entre aproximadamente 60 mil ejidatarios. La repartición se haría mediante listas depuradas por el Departamento Agrario y no sería en forma de aguinaldo, sino como préstamo que tendrían que devolver en 40 semanas.

El lunes 13 de febrero, cerca de tres mil ejidatarios se concentraron en la Casa del Pueblo, para manifestar su inconformidad con la solución dada a las peticiones de los ejidatarios. Manifestaron que tenían temor de que el dinero se diera mediante presentación de certificados agrarios, ya que de esta manera les tocaría a una minoría, pues eran muy pocos los que tenían sus certificados. También manifestaron su desacuerdo en que la cantidad otorgada fuera a título de préstamo. Asimismo, manifestaron que tanto Víctor Cervera Pacheco, secretario general en Yucatán de la CNC, como Rafael Lara Canul, “se habían vendido”.

Con este acto, al que no se presentó ningún miembro de la CNC ni los dirigentes del movimiento, concluyó prácticamente la gran movilización. Aquel movimiento que había logrado movilizar gruesos contingentes de ejidatarios, había terminado de la manera más estrepitosa y logrando prácticamente sólo la mitad de uno de los puntos del pliego petitorio.

El movimiento no sólo no había triunfado, sino, bajo una revisión crítica, representaba una derrota para la gran mayoría de los ejidatarios. Sin embargo, aunque el movimiento no había logrado sus objetivos y por lo tanto prácticamente había fracasado, había traído muchas enseñanzas

---

para los ejidatarios de la zona henequenera. En primer lugar, y una de las más ejemplares, fue la capacidad de movilización masiva en torno a un interés concreto y la necesidad de depender de sus propias fuerzas y no confiar en ninguna organización externa oficial, en “dirigentes” que únicamente buscaran la manipulación y el provecho personal, o en grupos “políticos oficiales”, como de hecho sucedió.

Como se vio, aunque existían las condiciones económicas y políticas para la movilización, desde un principio estuvo encabezada por un grupo de dirigentes fuertemente vinculados a los intereses de la CNC local, de tal manera que cuando el problema amenazara con rebasarlos, pudieran disolverlo.

Desde el principio de la formulación del pliego petitorio, parece ser que fue el interés de los dirigentes lo que determinó que fuera incluida la destitución del gerente del Banco Agrario, pues aunque si bien es cierto que existía descontento por parte de los ejidatarios en contra de Kuhne Gutiérrez, no parecía ser la motivación principal que los indujo a movilizarse. Parece ser que en el fondo la dirigencia por parte de este sector oficial respondía más a los intereses entre los grupos de presión de la política estatal, que a los intereses de los ejidatarios. Por eso, cuando el movimiento había llegado a su momento más álgido y se convertía en una amenaza, los dirigentes tanto “estudiantiles”, como “campesinos”, procedieron a disolverlo; por cobardía, por las amenazas y las presiones recibidas o porque, como lo afirmó un grueso sector de campesinos, habían realmente traicionado y vendido al movimiento. Lo cierto fue que cualesquiera que hayan sido los motivos, el resultado fue el mismo: la traición, el descabezamiento y la disolución.

### 3.3.3. 1976: devaluación y nueva movilización

Si bien es cierto que la raíz más profunda de la tercera movilización masiva de la zona henequenera puede ubicarse en la crisis de la producción henequenera y sus secuelas, también lo es que coinciden fuertemente aspectos de la crisis coyuntural y estructural de la economía mexicana.

---

La devaluación del peso, en septiembre de 1976, inmediatamente generó en el proletariado mexicano la iniciativa por las revisiones y aumentos salariales, además de agitación e iniciativas en los ejidatarios henequeneros.

Las primeras manifestaciones se suscitaron el 14 de septiembre, cuando los ejidatarios de la región de Motul iniciaron una serie de paros, asambleas, reuniones y otros tipos de presión tendientes a lograr un incremento del 50% en los "adelantos crediticios".

El 16 de septiembre, más de cinco mil ejidatarios se concentraron en la plaza principal de Motul, en un mitin para exigir el aumento del 50% a los adelantos crediticios. A esa reunión asistieron ejidatarios de Motul, Sinanché, Telchac, Dzemu y otras localidades.

Durante el mitin se denunció la corrupción existente por parte de los inspectores de campo y funcionarios de Banrural. Uno de los acuerdos tomados durante el mitin fue que si no se les concedían sus peticiones, paralizarían totalmente las actividades en toda la región.

Al final, se ratificó la petición del aumento del 50% de los créditos y se le agregó la lucha por aguinaldos de mil pesos para cada ejidatario, así como la solicitud a las autoridades de mejores servicios y tratos en las clínicas de campo del Seguro Social. A esta reunión habían asistido representantes del gobierno del estado, la CNC y el diputado local, ejidatario de Telchac, Uc Pech.

Reuniones de este tipo se realizaron por toda la zona henequenera en los siguientes días, hasta que el 21 de septiembre más de seis mil campesinos "bajaron" a la ciudad de Mérida y se posesionaron de la Casa del Pueblo. La movilización de 1969, aunque no había sido un éxito completo, había logrado algunas cosas y les había enseñado la vía de la presión.

A las 10 de la mañana, se inició una larga asamblea donde hicieron uso de la palabra varios ejidatarios representantes de varios ejidos y

---

municipios. Todos ellos denunciaron las difíciles condiciones de vida a las que se enfrentaban, el pago de \$10.00 por mecate de chapeo realizado, y un ingreso de alrededor de \$50.00, \$60.00 y \$70.00 semanales que recibían.

Aproximadamente al medio día, se acordó enviar una comisión que invitara al gobernador del estado a que asistiera. Se formó una comitiva de aproximadamente 100 ejidatarios y fueron a invitarlo. Sin embargo, ya en Palacio, el gobernador se negó a asistir y nombró en su representación al secretario de gobierno. También se nombró un representante de Banrural Peninsular.

Ambos representantes, después de amplios y demagógicos discursos, no dieron ninguna solución. Tanto el representante de Banrural, como el del gobierno del estado, manifestaron que veían con "simpatías" el movimiento, pero que no podían resolver nada. El representante del gobierno del estado aprovechó la oportunidad para "prevenir" a los ejidatarios de las "infiltraciones" y de los "agitadores".

En vista de que el problema no tenía visos de resolverse localmente, la asamblea acordó mandar una comisión a la ciudad de México y permanecer ahí hasta que se resolviese.

Al día siguiente, 22 de septiembre, mediante un desplegado en la prensa, el gobierno del estado fijaba su posición ante el movimiento. El desplegado, con seis puntos en resumen, decía lo siguiente:

1. Que los aumentos a los ingresos de los ejidatarios deberían ser con base en el trabajo.
  2. Que el simple aumento de las percepciones no solucionaba el problema, por lo cual los ejidatarios debían sembrar maíz y frijol entre los henequenerales.
  3. Que la desigualdad social de la zona henequenera se debía a la sobrepoblación.
-

4. Que de acuerdo con la realidad nacional que se vivía, el gobierno del estado había hecho gestiones para que Conasupo vendiera más frijol y maíz a menores precios que el mercado.
5. Que el gobierno del estado, a través de la CNC, intervendría en el conflicto para tratar de solucionarlo.
6. El gobierno del estado exhortaba a los ejidatarios a respetar a las autoridades, las instituciones y la sociedad, que brindaría todo el apoyo y protección que la CNC solicitara y que no permitiría la perturbación de la paz.

Ante la negativa del gobierno del estado y de Banrural a resolver los problemas, el día 23 de septiembre por la mañana, cerca de tres mil ejidatarios se posesionaron del centro de la ciudad para exigir hablar con el gobernador, así como la solución de sus problemas.

En vista de que el gobernador no se encontraba en Palacio, se improvisó un mitin que duró más de tres horas. En él hicieron uso de la palabra varios ejidatarios que reiteraron sus deseos de que se les otorgara un aumento del 50% a sus percepciones crediticias.

Durante el mitin también hicieron acto de presencia y uso de la palabra el secretario general de gobierno, Gaspar Gómez Chacón, y el presidente municipal de Mérida, Federico Granja Ricalde (anterior secretario general de la CNC en Yucatán). En sus intervenciones se notó el interés por desalojar la plaza principal. Casi al final del mitin, Granja Ricalde, propuso dirigirse al Banrural a fin de tratar de encontrar solución a las demandas. Después de una rechifla, finalmente, cerca de 800 ejidatarios lo siguieron a pie hasta Banrural, donde después de acaloradas discusiones con el gerente, se acordó integrar una comisión de ejidatarios y de "expertos" henequeneros para depurar las nóminas ejidales, y del "Banco", con el fin de eliminar puestos administrativos no necesarios, tanto de Banrural como del ejido. Con esto, según Banrural, se obtendría un ahorro de 250 millones de pesos al año, lo que prácticamente representaba el aumento del 50% a las tarifas de los trabajos.

---

Los ejidatarios que se habían quedado en la plaza principal estuvieron en ella hasta aproximadamente las siete de la noche, de donde luego se dirigieron a la Casa del Pueblo, donde acordaron pasar la noche. Lo propio hicieron los ejidatarios que habían ido a Banrural.

Al día siguiente, Banrural y el gobierno del estado fijaron su posición, en donde no se negaban a aumentar los créditos, siempre y cuando antes se realizara una depuración de las nóminas. En términos generales, la posición quedaba resumida en los siguientes puntos:

1. Es posible aumentar los créditos de los trabajadores de la zona henequenera a fin de nivelar su poder adquisitivo.
  2. Esto sólo puede realizarse bajo una escrupulosa revisión de los manejos de los créditos, a fin de que éstos lleguen a manos de los ejidatarios, eliminando a todos los intermediarios y explotadores del campo henequenero.
  3. Para eso será necesario hacer una depuración de las nóminas, eliminando a todos los "fantasmas" y evitando la realización de nóminas falsas.
  4. Un estricto control en los gastos de administración tanto por parte de Banrural como de los grupos solidarios y sociedades.
  5. Sólo se realizarán los trabajos que técnicamente se justifiquen.
  6. A todos los grupos y sociedades que estén dispuestos a participar en los puntos antes señalados, inmediatamente se les aumentarán sus cuotas de créditos.
  7. Inmediatamente se desarrollarán programas de diversificación para que aquellas sociedades que estén excedidas de socios, inmediatamente se ocupen en las labores de diversificación.
  8. Se gestionará un aumento de precio con Cordemex a fin de que inmediatamente se les pague un mayor sobre-crédito a los grupos y sociedades.
-

9. A partir de mañana se integrará un comité permanente con representantes de los ejidatarios, del gobierno del estado, la SAG, la SRH, Banrural y la SRA, a fin de llevar al cabo los planes ya mencionados.

Ante esta posición, que prácticamente constituía una negativa, ya que el procedimiento propuesto llevaría mucho tiempo y estaría fuera del control de los ejidatarios; decidieron no aceptar y seguir presionando.

Así, el día 24 de septiembre, después de incorporarse el grupo que la noche anterior se había regresado a sus poblaciones, e incluso de aumentar hasta alcanzar un número aproximado de diez mil, la asamblea permanente de la Casa del Pueblo, como a las 11 de la mañana, nombró una comisión de aproximadamente 100 ejidatarios para que se entrevistara con la comisión que ese día por la mañana había llegado de la ciudad de México, integrada por representantes de la SAG, SRH, CNC, Banrural y el gobierno del estado. Aunque, finalmente, los únicos que sesionaron fueron los representantes de las instituciones.

Aproximadamente al medio día, los ejidatarios que permanecían en la Casa del Pueblo decidieron trasladarse al Banrural para estar cerca de la comisión que discutía las peticiones y presionar una solución favorable. Sin embargo, esto no fue posible debido a que su salida fue impedida por un cordón policial fuertemente armado. Esto motivó que estuviese a punto de estallar la violencia cuando, en medio del forcejeo para salir, fue arrojada una piedra en la frente de un policía. Pareció que en ese momento se iba a suscitar un enfrentamiento entre la policía y los ejidatarios; pero los policías no agredieron y los ejidatarios optaron por permanecer en los patios de la Casa del Pueblo.

Cabe señalar que la policía, durante todo el movimiento, siempre estuvo presionando y vigilando las acciones, e incluso realizó algunas detenciones. Al parecer, el temor de las autoridades era que se causaran desmanes como había ocurrido en 1973, a consecuencia de la destitución del Ayuntamiento de Mérida por parte del gobierno del estado, y en 1974, por el asesinato del asesor sindical Efraín Calderón Lara a manos de la policía del estado. Los temores de las autoridades

---

aumentaban por la noche, debido a la posibilidad de fusión de los sectores populares, estudiantiles y obreros con los ejidatarios. De ahí que se tratara, a como diera lugar, de impedir que los ejidatarios permanecieran en el centro de la ciudad.

Como a las tres de la tarde, la comisión informó que por instrucciones de la presidencia de la República había sido autorizado un aumento del 23% a las ministraciones crediticias. Dicha cantidad representaba una suma aproximada de 115 millones de pesos anuales.

Como a las siete de la noche la comisión se presentó a la asamblea de la Casa del Pueblo a informar de los resultados. Al principio la asamblea no aceptó las proposiciones y rechifló a los oradores e insistió en el aumento del 50%, pero se les reiteró que no era posible debido a que este último representaba una erogación de 250 millones de pesos al año y que la economía del país no estaba en condiciones de otorgar esa cantidad, además de que el aumento del 23% autorizado representaba cerca de 115 millones de pesos anuales.

Finalmente, después de varias horas de discusión, los ejidatarios aceptaron y se retiraron. El incremento otorgado sería igual al aumento de emergencia concedido a la clase obrera del país, mismo que fue dado a conocer al día siguiente.

Los estímulos no se habían otorgado como una ampliación a las cuotas de los trabajos, sino como adición a la ministración total y por lo tanto, el crecimiento de los ingresos los obtendría por la vía de la realización de una mayor cantidad de trabajo. No obstante, debido a los bajos ingresos existentes en la zona y al subempleo, el alza contribuía a mejorar los ingresos y la ocupación de los ejidatarios.

Este movimiento, aunque aparentemente similar al anterior, tuvo grandes diferencias. A diferencia del de 1969, este fue un movimiento completamente espontáneo de los ejidatarios; no hubo la "agitación" de elementos externos a ellos ni la intervención de sectores o dirigentes controlados por la CNC, el gobierno del estado, o algún sector oficial. Aunque siempre hubo la intención de manipularlo, la más evidente fue la

---



intervención del presidente municipal de Mérida al tratar de desalojarlos del centro de la ciudad. Al contrario de la anterior movilización, no hubo dirigentes visibles, y así como se organizaron para movilizarse, así se disolvieron, espontáneamente. También a diferencia del anterior, este movimiento no sólo se había deshecho de los oportunistas, sino que había logrado vincularse con los sectores más avanzados de los obreros desfibradores de la región, quienes jugaron un gran papel en la organización y la movilización. Por último, si bien es cierto que no obtuvieron el aumento del 50% de los créditos, como originalmente se había planeado, sí habían logrado un aumento del 23%, similar al otorgado a la clase obrera del país, que de otra manera no se hubiera obtenido. En conclusión, puede decirse que este movimiento tuvo elementos cualitativamente diferentes al anterior y prácticamente había sido un triunfo.

### 3.3.4. 1978: ¡No a la depuración!

Como ya se ha visto, los primeros días de enero de 1978 se produjo la cuarta y más grande movilización de los ejidatarios henequeneros.

Los motivos inmediatos, si bien estaban estrechamente vinculados a la crisis del henequén, también tuvieron su origen en la crisis de la economía nacional y los acuerdos con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Uno de los acuerdos del Gobierno mexicano con el FMI, después de la devaluación, estableció el compromiso de hacer rentables las empresas del Estado. Dentro de esta política el Gobierno Federal promovió lo que se denominó como la "Reestructuración Henequenera", un programa tendiente a hacer eficiente la producción henequenera, o cuando menos reducir los déficit de Banrural. El programa comprendía entre sus puntos más importantes, la depuración de las nóminas ejidales a treinta mil ejidatarios y asumir un mayor control en el proceso productivo.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Una exposición más amplia, tanto del Programa de Reestructuración como del movimiento campesino originado por este programa, puede verse en el primer apartado de este trabajo.

La respuesta a este programa, que afectaba a la gran mayoría de los cerca de ochenta mil ejidatarios, no se hizo esperar; desde el anuncio del programa se iniciaron las manifestaciones de descontento, para luego pasar a las movilizaciones masivas que en su momento más álgido lograron conjuntar a varias decenas de miles de ejidatarios.

El lunes 9 de enero, fecha en que se dio a conocer la depuración y la eliminación de las nóminas de más de treinta mil ejidatarios, comenzó uno de los movimientos más grandes de los trabajadores henequeneros.

De las asambleas en los ejidos y en los municipios, se pasó a los mítines en las nueve agencias de Banrural que cubren la zona henequenera, y de ahí a la ciudad de Mérida.

En el transcurso de toda la semana, los ejidatarios fueron presionando y haciendo modificar el programa original de reestructuración. Todas las experiencias adquiridas en las tres movilizaciones anteriores (1966, 1969 y 1976) fueron utilizadas: los paros, la movilización e incluso la toma masiva de la ciudad de Mérida. Fue una semana en la que se suspendieron labores hasta llegar a un acuerdo satisfactorio. Mediante este procedimiento se logró que las tarifas para los trabajos realizados aumentaran en más de un 50 por ciento. Durante los últimos días de la movilización masiva, en un intento por parar el programa de las depuraciones, intentaron tomar la ciudad como lo habían hecho en otras ocasiones. Sólo que en esta ocasión esto fue impedido por el bloqueo de las carreteras que estableció la policía, no permitiendo pasar a ningún contingente de campesinos.

Después de esta semana de agitación, en la cual logró detenerse momentáneamente el programa, la movilización disminuyó e inmediatamente aumentó la presión del gobierno del estado, la policía, las instituciones, la CNC y la prensa, hasta lograr llevar a cabo el programa. Sin embargo, el movimiento, aunque no volvió a tener las características de la semana anterior, adquirió otra forma y siguió resistiéndose hasta lograr que se reincorporara a cerca de diez mil depurados de las nóminas.

Este movimiento, aunque no había logrado detener totalmente el programa de depuración de las nóminas, había conseguido su modificación en muchos de sus aspectos y había hecho negociar al Estado con los ejidatarios. Por otro lado, este movimiento no solamente no había podido ser controlado, sino que fue un movimiento que se dio a pesar y en contra del gobierno del estado, de Banrural, de Cordemex, de la prensa y de la CNC, quienes habían apoyado abiertamente la depuración, y en contra de la burguesía local, que había otorgado todo su apoyo para la realización del programa.

Este movimiento tenía características diferentes a los anteriores. Había sido un movimiento completamente espontáneo, fuera del control de dirigentes oportunistas y de sectores e instituciones oficiales. Incluso, este movimiento se había dado en contra de todos estos aparatos que apoyaban la realización del programa.

Los ejidatarios habían demostrado con las movilizaciones una gran capacidad de organización y de lucha. El movimiento había logrado cinco puntos concretos:

1. Modificar el programa original de reestructuración henequenera.
2. Reducir la depuración de las nóminas de más de treinta mil a aproximadamente veinte mil.
3. Consiguió un aumento de tarifas en los precios de los trabajos realizados.
4. Que se continuara pagando el sobrecrédito por Kilogramo de fibra producida que tenían programado suspender.
5. Lo más importante, que había sido un movimiento fuera del control oficial.

El movimiento había rebasado y roto toda la fuerte estructura de control que ejerció la CNC y el "Banco" a través de la administración del crédito por parte de los grupos de poder al interior de los ejidos.

---

### 3.3.5. Un primer balance

Vistos en conjunto, en apariencia, los cuatro movimientos no presentan grandes transformaciones en sus objetivos, su organización y la forma de manifestarse. Todos ellos parecían simples estallidos de defensa, incluso en algunos momentos, bastante desorganizados y dispersos; pero analizándolos más detenidamente, es posible observar que cada uno de ellos tuvo elementos cualitativamente diferentes. Así, por ejemplo, desde la reforma agraria, todos los movimientos campesinos en la zona henequenera habían sido encabezados y controlados por la CNC, o por sectores de políticos oficialistas. También había sido una práctica común que, aunque los movimientos se iniciaran de manera espontánea, al final desembocaran en una traición o en un movimiento completamente manipulado o controlado, como de hecho sucedió con el movimiento de 1969. Situación que no pasó en el tercer movimiento, en el que, aunque hubo serios intentos por controlarlo, mantuvo su autonomía y su independencia. Condiciones diferentes se presentaron en el cuarto movimiento, el que no sólo no pudo ser controlado, sino que se dio de una manera completamente independiente, espontánea y en contra de los aparatos de control económico y político del Estado, incluyendo a la CNC.

Estos cuatro movimientos hicieron evidente el desgaste de la capacidad de control de la CNC, y demostraron la gran capacidad de movilización y de organización de los ejidatarios henequeneros.

Pero también, los resultados de las movilizaciones hicieron evidente la necesidad de avanzar hacia formas organizativas más permanentes por parte de los ejidatarios, para poder defender con más fuerza sus intereses en su lucha cotidiana con el Banrural y el Estado.

En términos generales, si bien puede afirmarse que estas grandes y cada vez más continuas movilizaciones eran producto de las condiciones concretas y particulares en que se realiza la producción del henequén y, por tanto, regionales, también puede asegurarse que correspondían y estaban inscritas dentro del marco de desgaste del sistema económico mexicano y el ascenso general de la lucha campesina en México. La

---

crisis de la producción henequenera no tenía motivos intrínsecos únicamente, sino que era parte de la estructura económica del país, la cual desde mediados de la década de los sesenta, presentaba sus primeros síntomas de crisis. Esta afirmación cobra fuerza no sólo por el ascenso de la lucha de los diferentes tipos de trabajadores, incluidos los sectores proletarizados de la agricultura, como es el caso de los henequeneros, sino también por la lucha desarrollada por los pequeños productores de tipo campesino en la región.

### **3.4. Las luchas de corte campesino**

La crisis de la producción henequenera y de la economía nacional no sólo afectó al sector mayoritario de los ejidatarios que recibían “créditos” del “Banco”, también afectó al sector de los parcelarios, pequeños productores minifundistas de tipo campesino.

El largo estancamiento del precio de compra de las hojas de henequén a los parcelarios, por parte de Cordemex, contribuyó a minar la economía familiar de los productores.

Sin embargo, esta situación de por sí difícil, durante los primeros años de los 70, se vio tremendamente agravada con la devaluación de 1976 y el rápido aumento del costo de la vida ocasionado por este hecho.

El aumento del 23% en los “adelantos crediticios”, conseguido a partir de la movilización después de la devaluación, no se hizo extensivo a los productores a través de los precios del henequén comprado por Cordemex; así que, aunque no de inmediato, los parcelarios se prepararon para conseguir un aumento en los precios.

El 6 de marzo de 1977, se inició la lucha con la realización de una asamblea en la ciudad de Motul, a la que asistieron cerca de cinco mil parcelarios. En la asamblea, convocada por la Asociación de Parcelarios Productores de Henequén, a la que habían asistido parcelarios de Telchac, Dzemul, Sinanché, Yobaín, Dzidzantún, Dzilan González, Cansahcab, Suma, Teya, Tepakán, Hochtún, Tahmek, Xocchel,

---

Cacalchén, Muxupip, Mocochoá, Conkal, Baca, Yaxcucul, Ixil, etcétera, que representaban según declaraciones del dirigente Hervildo Mérida, a aproximadamente 11,700 productores, se acordó que a partir del día 7 de marzo ningún productor entregaría sus hojas a Cordemex, hasta que se lograra un incremento en el precio del producto de \$5.60 a \$12.00 por Kilogramo. Los argumentos que esgrimieron fueron que los costos de producción por millar de hojas habían aumentado demasiado y que Cordemex seguía pagando lo mismo que antes de la devaluación, que sus ingresos disminuían aun más como consecuencia de la política de la empresa de reducir la calidad de la fibra, reduciendo la fibra de calidad "A" a "B" y la "B" a "C", lo que hacía que de los \$5.60 que debían obtener por Kilogramo de fibra, sólo obtuvieran \$5.00 aproximadamente.

En efecto, el día 7 de marzo, un fuerte sector de los parcelarios suspendió sus ventas a Cordemex. Ese mismo día, una comisión se entrevistó con el gobernador, donde le expusieron sus peticiones y su decisión de mantenerse firmes en su movimiento si no se les otorgaba el aumento solicitado. El gobernador les manifestó que él no podía resolver el problema y que sus peticiones tendrían que ser dirigidas hacia Cordemex. Empero, por varias razones, Cordemex no contestó en ninguna forma la solicitud de los parcelarios. Guardó silencio absoluto argumentando que el director, Federico Rioseco, no se encontraba en la ciudad.

Durante toda la semana, una gran mayoría de los parcelarios no entregó sus hojas a Cordemex e inmediatamente hicieron sentirse los efectos, pues en las 15 plantas desfibradoras que tenía Cordemex disminuyó la producción, llegando a pararse totalmente en su mayoría. Puede decirse que en esa semana el movimiento fue en ascenso, porque fue el periodo en el que se incorporaron más productores, lo mismo que el Sindicato de Transportistas de Henequén "Felipe Carrillo Puerto". El sindicato había acordado apoyar a los parcelarios, quienes eran sus mayores clientes ya que eran ellos quienes transportaban su henequén a las plantas de Cordemex, suspendiendo, como medida de presión, todo el transporte de henequén y de fibra e incluso todo tipo de carga, proveniente de la región de Motul.

El fin de semana, domingo 13, se realizó una nueva asamblea en la ciudad de Motul, en donde se acordó continuar con el movimiento. Además se acordó, como una medida más de presión, decomisar las hojas que pretendieron vender a Cordemex y utilizar el producto de la venta para sostener el movimiento y para obras de interés colectivo en las comunidades de los municipios de donde proviniera. En esa misma asamblea, a la que habían asistido los miembros del sindicato de transportistas, acordaron dar de baja del sindicato a cualquier miembro que transportara hojas a las plantas de Cordemex durante el paro.

El lunes 14, ante la posibilidad del paro total de las actividades de desfibración en las plantas de Cordemex, se iniciaron las presiones del gobierno local y de Cordemex. Tanto la empresa como el gobierno del estado se valieron de dos elementos para poder romper el paro e ir desgastando a los involucrados en el paro: el primero de ellos fue presionar a los grandes parcelarios para que vendieran sus hojas de henequén a Cordemex. Este sector, si bien era cierto que no tenía la categoría de grandes productores como los ex hacendados, muchos de ellos se acercaban a lo que podía considerarse un campesino rico, por lo *que* si bien un aumento en el precio les beneficiaba, aun con los precios existentes en ese entonces obtenían ganancias, ya que la fuente de sus ingresos no provenía sólo de la explotación de su parcela y de su fuerza de trabajo, sino de las condiciones del trabajo asalariado.

El segundo recurso empleado para presionar a los paristas fue utilizar a la Unión Agrícola Regional de Parcelarios de Henequén, una de las organizaciones de parcelarios existentes, para que sus miembros iniciaran la venta de hojas a Cordemex. La "Unión", aunque pequeña, tenía un número considerable de miembros y éstos hicieron el papel de "esquirol".

Con estas medidas empezaron a llegar una cantidad considerable de hojas a las plantas de Cordemex y la suspensión de las entregas empezó a perder efectividad.

No obstante, los parcelarios quisieron presionar más y empezaron a cumplir su acuerdo de detener y decomisar las hojas que trataran de

---

venderse a Cordemex. Así, el miércoles, los parcelarios detuvieron dos camiones: uno en Baca y otro en Nolo, municipio de Motul.

En respuesta, el gobierno del estado ofreció protección policíaca a todos aquellos que quisieran vender, argumentando lo anticonstitucional del hecho de detener los camiones por parte de los parcelarios en paro. Después de esto, ante la ineficacia de la paralización de los suministros de hojas a Cordemex y ante la inexistencia de fuerza numérica y organizativa para detener los camiones, el movimiento empezó a diluirse y a perder fuerza hasta prácticamente desaparecer.

Aunque el movimiento en sí había resultado un rotundo fracaso, ante el descontento generalizado de la mayoría de los pequeños parcelarios, la empresa concedió un pequeño aumento en el precio de las hojas; las cotizaciones que se hacían de \$175.00 para la calidad "A", \$135.00 para la calidad "B" y \$80.00 para la calidad "C", se reclasificaron de tal manera que las hojas de calidad "B" se tomaban como "A" (como si fuesen de mejor calidad y mayor precio), quedando únicamente dos calidades "A" y "C". Este aumento, aunque era insignificante, venía a aliviar un poco las precarias condiciones de los parcelarios, y fue resultado del movimiento que se había efectuado.

El movimiento había puesto en claro la realidad de las condiciones materiales y políticas de los productores parcelarios. Pese a la existencia de dos organizaciones de parcelarios, éstas no funcionaban como organizaciones representativas de los intereses de los parcelarios pobres, sino como organizaciones controladas por los parcelarios ricos y por el Estado a través de la CNC, el gobierno local y, cuando menos una de ellas, por Cordemex.

Para la realización del movimiento, no se tomó en cuenta la existencia de productores con magnitudes de propiedades diferentes, quienes hacían que existiera al interior de este tipo de productores elementos no sólo con intereses diferentes, sino contradictorios. Al mismo tiempo, se olvidó que debido a las condiciones materiales de su producción, los parcelarios adolecen de una capacidad organizativa, ya que si en términos absolutos son un número considerable (más de once mil), en



términos relativos se pierden en el espacio geográfico en que están desperdigados.

Estas condiciones fueron las que determinaron que los parcelarios se manifestaran con poca fuerza unitaria y con una pobre capacidad para movilizarse (como lo hicieron los ejidatarios) llevando su movimiento al fracaso.

Sin embargo, la movilización se inscribió dentro del ascenso general del movimiento campesino de la región y contribuyó a presentar una visión global de las condiciones explosivas de la zona y particularmente del sector de los parcelarios pobres, los cuales, al igual que los ejidatarios proletarizados, tenían un gran potencial organizativo y de lucha.

El segundo movimiento de corte campesino no provino precisamente de productores minifundistas, sino del sector mayoritario de ejidatarios proletarizados como respuesta al programa de reestructuración y depuración de las nóminas en enero de 1978.

Después de las grandes movilizaciones de la primera quincena de enero, cuando la agitación motivada por la depuración de las nóminas empezó a disminuir, surgió el movimiento de los ejidatarios "autónomos".<sup>44</sup> Ciertamente, ante la imposibilidad de negociar en mejores condiciones su fuerza de trabajo, los ejidatarios proletarizados optaron por salirse del control de la administración de Banrural. Así, de febrero a octubre de 1978 se registró el movimiento autonomista que logró incorporar a más de dos mil ejidatarios.

Son diferentes las motivaciones que originaron el movimiento de los autónomos: un primer grupo estaba formado por ejidatarios depurados, a quienes el "Banco" no les reconocía derechos, a diferencia de la asamblea general del ejido, que sí se los reconocía; el segundo grupo estaba constituido por ejidatarios no depurados, que consideraban

---

<sup>44</sup> Una versión ampliada de este movimiento puede verse en el primer apartado de este trabajo.

inaceptables las nuevas condiciones del crédito (aumento de labores, pago por tarea realizada, etcétera), y un tercer grupo, cuya motivación estaba fundamentada en la solidaridad, mismos que consideraban que la condición de productor minifundista era mejor que la de asalariado del "Banco". Empero, había una motivación definitiva para este proceso y era la existencia en la zona de pequeños productores minifundistas que en términos generales se encontraban en mejores condiciones económicas que los ejidatarios.

En febrero de 1978, comenzaron a gestionar su salida del "Banco", grupos de ejidatarios que pretendieron organizarse en forma autónoma. No es que no quisieran el crédito bancario; lo que no deseaban era la intervención del "Banco" en el control de la administración y en el proceso productivo. El movimiento adquirió diferentes características en cada comunidad; en el caso de Sinanché se dio:

- a) Porque disminuyó el pago semanal del "Banco" a jubilados y viudas.
- b) Porque no querían ser manejados por personas que ignoraban los aspectos elementales del cultivo henequenero y disponían arbitrariamente las tareas que agravaban sus deudas hasta hacerlas insalvables.

Así, paulatinamente fueron independizándose hasta lograr los grupos de Mesatunich, Motul, Suma, Sinanché, Ixil, Muxupip y Sanacat. No obstante, este movimiento no se extendió más, porque se topó con dos dificultades: la represión por parte del gobierno del estado y la del "Banco", y la aparición de las contradicciones en su nueva condición de productores minifundistas, producto de las circunstancias en que se dio el proceso de autonomización y que son: primero, que el gobierno del estado y el "Banco" les negaron su condición de productores independientes, prohibiendo la venta de las hojas de henequén a Cordemex, y segundo, el "Banco", argumentando que la penca era prenda de garantía de los préstamos otorgados, se negó a dar la autorización de venta hasta que no reconocieran las deudas contraídas.

Era claro que los ejidatarios no podrían pagar sus deudas, pero se exigían como una medida de presión para que el movimiento no se extendiera más.

Por otro lado, aparecieron las contradicciones de las condiciones en que fue repartida la tierra y los henequenales. Mientras que a unos les habían tocado hasta 180 mecates, otros habían logrado apenas 36. La inmensa mayoría no alcanzaban los 150 mecates, cantidad considerada como la mínima para poder sostener al productor y a su familia.

Después del pequeño espejismo de mejoría proporcionado por el corte excesivo de hojas efectuado a las plantas de henequén durante algunos meses, aunado a la represión, los ejidatarios autónomos intentaron crear una organización de defensa y lucha que les permitiera modificar sus condiciones materiales que ya habían empezado a mostrar limitaciones.

En el mes de julio de 1978, se realizaron las primeras reuniones en Motul para tratar de unificar a los ejidatarios de las diferentes comunidades a fin de que pudieran defenderse mejor. Después de varias reuniones, en el mes de octubre se creó la Asociación de Henequeneros Autónomos "General Lázaro Cárdenas". Inmediatamente después, se pasó a la acción, hasta lograr detener medianamente la represión por medio de la movilización y la denuncia.

Después empezarían a luchar porque se les proporcionaran créditos para fomentar más planteles, e inmediatamente empezaron a organizar sociedades de solidaridad social, logrando obtener el registro de seis con aproximadamente 500 miembros. Sin embargo, debido a que este tipo de productores había surgido como una respuesta a la política de Banrural y no contaba con la fuerza numérica y organizativa suficiente, los créditos no les fueron otorgados.

Bajo estas circunstancias, el movimiento de los ejidos autónomos no tuvo la oportunidad de pasar a la ofensiva y consolidarse como una organización económica independiente del control económico y político del Estado.

---

A finales de 1979, el movimiento de los autónomos, con excepción de algunas comunidades, prácticamente se había extinguido como tal. Los autónomos que tuvieron más de 150 mecates pasaron a engrosar las filas de la categoría de los parcelarios medios. Aquellos que no lo alcanzaron pasaron a formar parte de los parcelarios pobres, o se pauperizaron convirtiéndose en jornaleros, o se vieron en la necesidad de emigrar.

El movimiento de los autónomos, aunque había sido completamente espontáneo y fuera del control oficial, e incluso vinculado a sectores avanzados de los obreros desfibreadores, por las limitaciones de las condiciones del reparto de la tierra y de los planteles, no había podido avanzar. No obstante, había representado en determinado momento, una opción de lucha para el sector proletariado, ante la imposibilidad de negociación de mejores condiciones para su fuerza de trabajo. Al mismo tiempo, había venido a ratificar el deseo que existía entre los diferentes tipos de productores y trabajadores de la zona henequenera por organizarse fuera del control oficial y de los aparatos del Estado mexicano.

---





Capítulo 4.

---

**El movimiento campesino durante  
los primeros años de los ochenta**





---

Después del breve periodo de relativo auge, a finales de 1979 y principios de 1980, nuevamente la crisis se hizo presente en la actividad henequenera. Su coincidencia con la crisis de la economía nacional y mundial contribuyó a agudizar sus efectos e hizo especialmente difíciles las condiciones económicas y sociales de todos los sectores de trabajadores ligados al henequén. Uno de los sectores que más resintió los efectos de estas crisis, fue el de los campesinos, particularmente los ejidatarios. Esto motivó que durante 1982, y principios de 1983, resurgiera el movimiento campesino y se viviera una etapa álgida de movilizaciones y de luchas reivindicativas que culminaron con la toma de las oficinas de Banrural, en enero de 1983, y el aumento general de las cuotas crediticias en un cincuenta por ciento.

#### **4.1. Se recrudece la crisis**

Los primeros años de la década de los ochenta sorprendieron a la industria henequenera en general y a la industria cordelera en particular, con los mismos problemas estructurales de la última década. Tal como había ocurrido en los años ochenta, la actividad henequenera en su conjunto siguió contrayéndose; todos los rubros de la actividad continuaron su tendencia a la baja: disminuyeron las ventas en el mercado internacional, la producción industrial, la producción agrícola e incluso los precios.

---



## 4.2. El mercado

Los factores que en la coyuntura de finales de 1979 y principios de 1980 permitieron un respiro en medio de la crisis, en 1981 y 1982 se modificaron radicalmente y contribuyeron a recrudecer la crisis. Si el aumento de los precios del petróleo a finales de 1979 permitió un salto de los precios de las fibras duras en el mercado internacional, pasando de 575 dólares la tonelada métrica, a 700 dólares, en marzo de 1980; las presiones a la baja durante 1981 y la caída de los precios del petróleo en 1982 hicieron disminuir los precios de las fibras sintéticas y con esto los precios de las fibras duras naturales.

En realidad, aunque durante 1981 y 1982 las presiones hacia la baja fueron constantes, los países productores lograron sostener el precio indicativo de 700 dólares la tonelada métrica hasta finales de 1982, fecha en que se logró un ligero aumento para el mercado de Estados Unidos. No obstante, cabe señalar que los precios reales durante 1981 y 1982 estuvieron siempre por debajo de los 700 dólares, lográndose fijar, hasta septiembre de 1982, un precio aproximado de 940 dólares por tonelada para los Estados Unidos y Canadá. Durante este periodo (1981 y 1982), el mercado internacional continuó su contracción y los volúmenes de venta continuaron su caída. A la contracción de la actividad económica general por la crisis mundial, se sumó la baja de los precios de las fibras sintéticas y las innovaciones tecnológicas a la maquinaria para la recolección de las cosechas, que ya no requería hilos sintéticos ni naturales, motivándose una disminución de la demanda de fibras naturales. Durante 1981, se calcula que las exportaciones de los países productores disminuyeron en más de 45 mil toneladas con respecto a 1980. En ese año, la tendencia a la baja en el consumo mundial total, estaba presente en todos los mercados más importantes. En la Comunidad Económica Europea la disminución fue de aproximadamente el 19% con respecto al año anterior. La penetración de los hilos sintéticos a base de polipropileno alcanzó un 60% en el Reino Unido y el 40% en Francia durante la temporada de 1980-1981. La disminución de la demanda de hilos agrícolas de sisal y henequén también disminuyó en el mercado de Estados Unidos y

Canadá en aproximadamente un 15% en 1981. Durante 1982 continuó la misma tendencia. Solamente en el mercado de los Estados Unidos, en el periodo enero-julio, las importaciones de hilos comerciales y jarcias descendió en un 40% y 45%, respectivamente con relación al mismo periodo de 1981. Por su parte, los hilos agrícolas también disminuyeron como consecuencia de la crisis económica en general de los Estados Unidos y particularmente por el exceso de lluvias que afectó seriamente las cosechas de heno.

Las ventas globales de Cordemex al mercado internacional, y particularmente a los Estados Unidos, su principal comprador, continuaron su caída. En 1979 las ventas alcanzaron un total de 54,160 toneladas; en 1980 apenas alcanzaron 34,158; en 1981 se mostró una pequeñísima recuperación, alcanzando 37,361 toneladas; en 1982 nuevamente la caída continuó, incluso a niveles inferiores de 1980, con 33,535 toneladas. La mayoría de las ventas se efectuó a los Estados Unidos, representando en 1980, el 69.8% del total, y el 78.6% en 1981.

El mercado nacional, aunque más benévolo que el internacional, también continuó su tendencia a la contracción. En 1979, lograron colocarse 31,608 toneladas debido fundamentalmente a las compras efectuadas por los cafetaleros privados e Inmecafé; los hilos agrícolas, especialmente el forrajero y el tomatero, tuvieron especial demanda como consecuencia de las heladas en La Florida, que permitieron una coyuntura propicia para la exportación de tomate, y las sequías en el norte del país, que hicieron que los maizales se utilizaran como pasto para ganado, siendo engavillado, cuando normalmente sólo se utilizaba hilo para empacar alfalfa y avena. En 1980, como consecuencia de las tres alzas sucesivas de precio, en enero, febrero y mayo, el mercado se resintió de manera significativa al disminuir las ventas en más de nueve mil toneladas, logrando colocarse únicamente 21,943 toneladas.

En 1981, aunque las ventas se recuperaron, principalmente por las compras de Conasupo, la recuperación no fue tan importante y solamente se vendieron 26,524 toneladas. En 1982, a pesar del recrudescimiento de la crisis económica y de la contracción general de

la actividad económica, las ventas se mantuvieron, logrando colocarse en el mercado 27 mil toneladas.

En síntesis, tanto el mercado nacional como el internacional, así como las ventas globales de Cordemex, continuaron con la tendencia hacia la contracción registrada durante la década de los setenta, llegando incluso a registrarse una disminución entre 1979 y 1982, de más de 24 mil toneladas. Si en 1979 se vendieron en total 85,768 toneladas, en 1980 fueron 56,101 toneladas, en 1981 63,885 toneladas y en 1982 únicamente la cantidad de 61,084 toneladas.

A los factores antes señalados, que influyeron de manera determinante para que el mercado tendiera a la baja, tales como la competencia de las fibras sintéticas y sobre todo el uso de maquinaria para embalar que no requiere de hilos, hay que agregarles otros factores muy importantes, como lo fueron el fuerte proceso inflacionario que vivía el país, y que dejó en condiciones poco competitivas a los productos de Cordemex, por los altos costos de producción, con relación al de los otros países productores y con relación a las fibras sintéticas. La inflación registrada en esos últimos años, sobre todo en 1982 (del orden de más del 100%), dejó un gran desnivel en los costos de producción, con respecto a los precios en el mercado internacional. No hay que olvidar que los principales compradores de fibra natural siguen siendo los Estados Unidos, Canadá y los países europeos; países en los que a pesar de la crisis el nivel de inflación era mucho menor al registrado en México en esos años.

Las perspectivas a corto y mediano plazos no parecían ser favorables a la recuperación de los mercados y los precios de las fibras duras naturales. Los pronósticos más moderados señalaban que en los próximos tres años, el petróleo continuaría con una ligera tendencia a la baja. Planteaba en perspectiva que los hilos sintéticos de polipropileno, tendrían precios más accesibles y atractivos para los compradores. Por otro lado, la nueva maquinaria para embalar pastos, que no utilizaba hilos, iría desplazando a las antiguas engavilladoras, ocasionando una mayor restricción en el mercado de los hilos agrícolas, principal producto de Cordemex.

---

### 4.3. La producción industrial

Como dijimos en un principio, en los primeros años de los ochenta, pese a la crisis estructural plenamente manifiesta durante los últimos años de los setenta, Cordemex continuó manteniendo la misma estructura productiva; todavía la inmensa mayoría de su producción la constituían hilos agrícolas y comerciales para el mercado internacional. En 1974, los hilos agrícolas representaban el 71% del total producido y los hilos comerciales el 16.8 %; en enero de 1982, el director de Cordemex declaró que los hilos agrícolas aún eran el principal renglón de la producción. Un indicador de la importancia de este producto lo aportaban los porcentajes agrícolas y comerciales con relación a las ventas totales: en el periodo comprendido entre septiembre de 1981 y agosto de 1982, los hilos agrícolas representaron el 81% del total de las ventas al mercado exterior y el 47.3% de las ventas totales (mercado interno y externo); los hilos comerciales por su parte, representaron el 10% en el exterior y el 11.1% del total. Cabe mencionar, sin embargo, que la importancia fundamental la tenía en el mercado exterior, ya que en el interno, únicamente representaron el 6.3% los agrícolas y el 13% los comerciales, adquiriendo más importancia las jarcias, los sacos y las telas.

La disminución del mercado mundial hizo que entre 1978 y 1979, se redujera la capacidad instalada de Cordemex de 139,200 toneladas al año, a aproximadamente 115,500 toneladas, cerrándose seis fábricas, dos de ellas en Yucatán, dedicadas a producir hilo comercial y jarcias con capacidad de más de cinco mil toneladas anuales. No obstante, en 1979 se alcanzó una producción de 74,149 toneladas. En los siguientes tres años la producción industrial continuó su caída hasta llegar a 61,656 toneladas en 1982. En 1980, produjo una cantidad de aproximadamente 63,500 toneladas, y en 1981, una cifra similar, de 63,479 toneladas.

Estas reducciones hicieron que únicamente se utilizara el 53.3% de la capacidad instalada, motivándose que en los primeros meses de 1982 se despidiera a más de 400 obreros supernumerarios y que a finales del mismo año, de acuerdo con la empresa, existieran más de 300 obreros parados, sin poder laborar.

La explicación a esta disminución de la producción la atribuyó la empresa a la falta de materia prima. No obstante, aunque eso era parcialmente cierto, pues la producción de hojas y de fibra disminuyó, también era real que era una consecuencia de la larga contracción del mercado y de los precios poco atractivos para los productores, encontrándose en este último factor la verdadera explicación del fenómeno.

La existencia durante 1981 y 1982 de un "stock" de más de 40 mil toneladas de producto terminado en las bodegas de Cordemex, hablaba por sí sola de la imposibilidad de colocar en el mercado una mayor producción.

La paralización de algo menos del 50% de la capacidad instalada, así como las fuertes presiones inflacionarias durante 1980 y 1981, y de manera más aguda en 1982, hicieron que los costos unitarios se incrementaran de manera acelerada en los últimos años. Según Cordemex, este proceso había disparado los costos de producción de aproximadamente \$15.82 por Kilogramo de producto terminado en 1977, a \$53.30 en 1982. En el periodo comprendido entre enero y julio de 1981, el costo promedio por Kilogramo de producto terminado alcanzó la cantidad de 41.73 pesos. Durante el mismo periodo de 1982, el costo alcanzó los \$53.30, incluyendo gastos de venta y administrativos, pero sin considerar gastos financieros. Durante el mismo periodo de 1981 y 1982, los precios promedio de venta fueron de \$31.74 y \$39.63 respectivamente. La diferencia entre costos y precios medios de venta alcanzó \$9.99 por Kilogramo en 1981 y \$13.67 en 1982. Según la información proporcionada por Cordemex, entre septiembre de 1981 y agosto de 1982, los precios promedio por Kilogramo de producto alcanzaron \$49.40 en el mercado interno y \$32.49 en el mercado internacional.

Este déficit entre costos de medios de producción y precios medios de venta, originó que las pérdidas de Cordemex pasaran de 667.4 millones de pesos en 1979, a 551.9 millones de pesos en 1980 y a 942.2 millones de pesos en 1981. En 1982, en el periodo comprendido entre enero y julio, la pérdida había alcanzado los 777.4 millones de pesos. De los cuales 512.3 millones eran consecuencia de los gastos financieros.

---

Las devaluaciones de 1982 aparentemente favorecieron los incrementos de los precios en el mercado internacional. Lo cierto es que este resultado sólo se obtuvo durante un periodo muy corto, pues inmediatamente los costos de producción, por el nivel de inflación de más del 100% en 1982, trajo como consecuencia un aumento en los insumos y en los salarios, volviendo a incrementarse los costos y por tanto a resurgir el déficit. Además debido a que Cordeles tenía créditos en dólares, las devaluaciones también trajeron como consecuencia un aumento en la deuda. Hasta julio de 1983, Cordeles debía en moneda nacional la cantidad de 44,949,000 pesos. Además, debía 21,715,000 dólares; que al tipo de cambio de \$48.93, sumaba una cantidad de \$1,062,512,000.00 en Moneda Nacional. Sin embargo, con los cambios de la paridad a partir de agosto, la deuda se incrementó de manera exorbitante, con lo que se neutralizó cualquier posibilidad de nivelación entre los costos y los precios y de recuperación de las pérdidas globales.

El “aprovechamiento integral” del henequén tampoco avanzó lo suficiente como para representar un rubro importante alternativo a la industria cordelera.

El proyecto de producción de leche en las plantas desfibradoras a partir de la utilización del bagazo para la producción de alimento balanceado, conocido como “henemel”, se inició en 1977. De ese año a 1979, la producción de leche provino del hato inicial de 200 animales. En 1980, se adquirieron dos mil becerras que iniciaron su producción a partir de 1981. La producción fue de 430,000 litros de leche en 1980, de 728,000 litros en 1981, y se alcanzó una producción de aproximadamente 1,390,000 litros, con valor de 23.5 millones de pesos, en 1982. Los costos de producción en el hato productivo fueron de \$13.63 por litro y el precio de venta fue de 16.50 pesos. La diferencia de \$2.87 entre el precio de venta y el costo de producción se vieron disminuidos con los gastos requeridos para la distribución y venta del producto. Esta disminución, aunque no se conoce el monto, muy probablemente hizo desaparecer la pequeña ganancia y aun aparecer algún pequeño déficit por litro vendido. Finalmente, el valor de la producción de 23.5 millones de pesos era poco representativo ante los miles de millones de pesos que representa la producción global de Cordemex.

Por otra parte, la producción de esteroides se inició en 1976, y en 1982 fue suspendida por falta de canales de comercialización y de solución técnica para la obtención del producto final. De 1976 a julio de 1982, se produjeron 158 toneladas, de las cuales 90 se mantenían en bodega. Hasta julio de 1982, habían sido invertidos en el proyecto 78.6 millones de pesos, y el costo de producción por tonelada fue de 665 mil pesos.

#### **4.4. La producción agrícola**

Al igual que la producción industrial, la producción agrícola continuó su descenso durante los primeros años de la década de los ochenta. La caída de la producción en los setenta, agudizada a partir de 1976, después de un breve respiro entre 1980 y 1981, se recrudeció alarmantemente en 1982. En 1979, la producción fue de 70,400 toneladas de fibra; en 1980, la cifra se recuperó para alcanzar las 72,000 toneladas; en 1981, continuó con su recuperación llegando a las 76,000 toneladas; pero en 1982, la producción descendió en aproximadamente 16,000 toneladas con respecto al año anterior, alcanzando la cifra de 60 mil toneladas, cantidad muy por debajo de la de 1979 y la más baja en lo que iba del siglo.

Correlacionada con esta disminución en los volúmenes totales de la producción, también se manifestó un decremento en las superficies sembradas, así como en la productividad de Kilogramos por hectárea y Kilogramos por millar de hojas. En cuanto a la superficie sembrada, en 1979 fue de 135 mil hectáreas; en 1980 y 1981, la superficie se mantuvo sin variación, pero en 1982, disminuyó hasta las 121,553 ha (cifra menor en 13,447 ha con respecto a 1981). La productividad de Kilogramos por hectárea pasó, después de una leve recuperación entre 1980 y 1981, de 520 Kg por hectárea en 1979 a 483 Kg en 1982. La productividad de Kilogramos por millar de hojas mostró un ligero descenso entre 1980 y 1982, pasando de 22.2 Kg por millar de hojas, a 21.3 Kilogramos.

El descenso de la producción agrícola podía atribuirse, en su causa inmediata, a la falta de planteles fomentados que sustituyeran a los que llegaban a la decadencia. Sin embargo, la causa última debía ser

---

atribuida al largo periodo de contracción del mercado y a las difíciles condiciones de los precios en el mercado internacional, factores que desalentaron las inversiones de los “pequeños propietarios”, la siembra de los parcelarios y la asignación de créditos por parte de Banrural para fomento de nuevos planteles ejidales.

La disminución de la producción afectó a los tres sectores productores de henequén. La producción ejidal disminuyó de 44,178 toneladas en 1979, a 37 mil toneladas en 1982. La de la “pequeña propiedad” y de los pequeños productores parcelarios disminuyó de 26,244 toneladas en 1979, a 23,000 toneladas en 1982.

Los incrementos al precio por millar de hojas y a las cuotas de crédito para los ejidatarios, poco pudieron hacer para evitar la disminución de la producción y la productividad del henequén. Cordemex elevó los precios del millar de hojas calidad “A”, de \$200.00 en 1979, a \$500.00 en 1981 y a \$575.00 en enero de 1982. El millar de hojas calidad “B” se elevó hasta \$450.00 en 1981 y a \$504.00 en 1982. Las cuotas crediticias, por su parte, se elevaron, después del incremento del 100% en 1980, en un 23% en 1981 y en un 26% en enero de 1982. Incrementándose las cuotas en los trabajos más importantes de la siguiente manera:

**Cuadro 14.**  
**Cuotas crediticias para las principales actividades henequeras**

Trabajo	Medida	1981 (Pesos)	1982 (Pesos)
Chapeo	Mecate	50.00	63.00
Tumba	Mecate	105.00	132.30
Corte	Millar	80.00	98.80

**Fuente:** Banco de Crédito Rural Peninsular, 1982.

Sin embargo, pese a estos aumentos, ya que en términos absolutos los ingresos de los ejidatarios se incrementaron, en términos relativos



sus ingresos disminuyeron y sus condiciones de vida se hicieron más difíciles. Los incrementos otorgados hicieron aumentar los ingresos promedio de los ejidatarios de aproximadamente \$400.00 semanales en 1980, a \$492.00 en 1981 y a \$619.00 en enero de 1982. No obstante, en enero de 1980, los ingresos de aproximadamente \$1,600.00 mensuales representaban aproximadamente el 50% del salario mínimo de la región, y en enero de 1982, los \$2,476.00 mensuales apenas alcanzaban el 41% del salario mínimo. Así, lejos de acercarse al salario mínimo, los ingresos de los ejidatarios se alejaron en un siete por ciento. Pese a todo esto, en enero de 1982, el Banrural anunció que el número de sociedades que había obtenido ganancias durante 1980 y 1981 había aumentado.

En 1979 se otorgaron créditos a 487 sociedades ejidales y únicamente 78 obtuvieron remanentes; en 1980 se trabajó con el mismo número de sociedades, pero, en cambio, 176 alcanzaron utilidades, número que significaba un 36% del total; en 1981 el número de sociedades acreditadas se elevó a 493 y 208 obtuvieron utilidades, representando un 42% del total. La existencia de un porcentaje muy elevado de sociedades acreditadas con números rojos, hizo que se acumulara una cartera vencida de 425 millones de pesos, de 1978 (fecha de la creación del Fideicomiso Henequenero) a enero de 1982. Las pérdidas resultaban de la diferencia existente entre el costo de producción por Kilogramo de fibra ejidal y el precio de venta a Cordemex. El costo de producción en 1981 había sido de \$20.10 por Kilogramo. El precio de venta en el mismo año fue de 16.55 pesos. La pérdida fue de \$3.55 por Kilogramo. Durante 1982, el déficit se incrementó hasta alcanzar, en agosto, \$11.10 por Kilogramo producido, ya que el costo de producción fue de \$28.60 y el precio de venta de \$17.50; aunque, en septiembre del mismo año, se incrementó el precio de venta a Cordemex hasta \$20.50 por Kilogramo. A pesar de que no se contó con información sobre los resultados financieros de Banrural, debido a la disminución de la producción y la productividad, así como al incremento de la diferencia entre costo de producción y precio de venta, muy posiblemente la cartera vencida de Banrural y del Fideicomiso Henequenero, se hayan incrementado notablemente.

#### 4.5. La sincronización de las crisis

Como ya hemos tratado de dejar claro, la crisis de la industria cordelera y henequenera tenía profundas raíces estructurales e históricas, surgidas durante el proceso de aparición y conformación, como las conocían en el entorno.

Desde sus inicios la actividad henequenera surgió estrechamente ligada, financiada y dirigida al mercado internacional, principalmente a Estados Unidos. Los cambios posteriores, como la reforma agraria cardenista, lejos de modificar esta situación, la mantuvieron y sentaron las bases para nuevos problemas plenamente desarrollados en el sector agrícola en los ochenta. La creación de Cordemex como empresa estatal en 1964, acentuó esta dependencia al integrarse la agricultura y la industria en un modelo vertical fabricante de productos, principalmente hilos agrícolas, totalmente dependiente del mercado internacional.

Este modelo técnico-productivo, desde la década de los setenta, empezó a dar muestras de desgaste; para los hilos agrícolas surgieron fuertes competidores con los hilos sintéticos de polipropileno, y a finales de los setenta hicieron su aparición en el mercado nuevas máquinas segadoras que ya no requerían de hilos, ni sintéticos ni naturales, para embalar y empacar pastos y cereales. Si con la aparición de las fibras sintéticas y con su avance, paralelamente surgieron condiciones cada vez más desfavorables para los hilos de fibra natural, la aparición de la maquinaria que desecha el uso de hilos para engavillar y embalar marcó el principio inexorable del fin de la industria cordelera dedicada a producir hilos agrícolas. Este proceso de decadencia, largo pero continuo, se ha visto agudizado, para el caso de México, por las condiciones desfavorables en el mercado internacional, en relación con otros países productores como Brasil y Tanzania.

No obstante, esta contracción también se ha visto modificada y paliada por turbulencias coyunturales en la economía mundial. Eso ocurrió durante el periodo de finales de 1973, 1974 y principios de 1975, cuando el embargo petrolero adoptado por la OPEP, propició una elevación en el precio del petróleo y con ello de los hilos sintéticos, permitiendo

una rápida elevación de los precios de las fibras naturales, aunque no una recuperación significativa de los precios de venta. Lo mismo ocurrió a principios de 1980. Estas pequeñas coyunturas favorables contribuyeron a crear (cuando la crisis henequenera fue más fuerte) la falsa ilusión de la posibilidad de recuperación y aun de una etapa perdurable de bonanza.

En 1982 y 1983, los factores que en determinadas coyunturas permitieron pequeños respiros se volvieron en contra y contribuyeron a agudizar la crisis y a hacer más difícil la situación. A la inversa, los precios del petróleo bajaron, los precios de las fibras sintéticas también y, por lo tanto, los de las fibras naturales fueron presionados hacia la baja.

Aunado a estas circunstancias desfavorables, en coyuntura se agregaron otros factores de suma importancia como la crisis generalizada de la economía capitalista y la crisis general de la economía nacional. De tal manera que aunque podía afirmarse que la crisis henequenera era producto de la crisis general de la economía mexicana y de la economía mundial, y que estas crisis interactuaban sobre sí, era necesario resaltar que si bien algo había de cierto en que la crisis henequenera era reflejo de las características estructurales del capitalismo mexicano, también había que destacar que la crisis henequenera tenía orígenes particulares, propiedades intrínsecas, y que de mantenerse la misma estructura productiva, aunque en el mediano plazo se lograra paliar la crisis nacional y mundial, la crisis henequenera continuaría; se atenuarían sus efectos, pero continuaría. Mientras no se modificaran las causas estructurales de la crisis henequenera como actividad dependiente del mercado internacional, sus condiciones irían empeorando y con ellas, las condiciones de vida de los obreros y campesinos ligados a la actividad.

La contracción de la economía mundial contribuyó a reducir el mercado internacional de las fibras duras. Por una parte, la crisis nacional contribuyó también a reducir el mercado interno, y a presionar (por las altas tasas de inflación) hacia el aumento acelerado de los costos de

---

producción, haciendo menos competitivos los productos nacionales en el mercado internacional. Junto a esta situación crítica de la actividad henequenera, también se registró un empeoramiento de las condiciones sociales de vida de los productores ligados al henequén.

El efecto más inmediato de la sincronización de la crisis, fue la reducción generalizada de la actividad en su conjunto. A esto se le sumó el proceso inflacionario durante 1982, trayendo como consecuencia una inflación regional de más del 96 por ciento, según la Cámara de Comercio local.

Empero, este no fue el único efecto. La reducción del gasto público en el ámbito nacional, del orden del 8%, en abril de 1982, tuvo también su repercusión en la actividad henequenera. El presupuesto de Banrural para Yucatán se redujo en 400 millones de pesos y, a su vez, el Fideicomiso Henequenero, organismo encargado de administrar los recursos para la zona henequenera, con un presupuesto de 3,400 millones de pesos para 1982, se redujo en aproximadamente 272 millones de pesos, hecho que contribuyó a agudizar aun más, las ya de por sí difíciles condiciones de vida de los campesinos henequeneros.

Esta serie de factores contribuyó a que en la región y particularmente en la zona henequenera, se desatara, por parte de los obreros y campesinos, una etapa de lucha que abarcaría todo 1982, y que a principios de 1983 movilizaría varios miles de campesinos hacia las oficinas de Banrural, en Mérida, para exigir un aumento generalizado del 100% de las cuotas crediticias. La movilización dio como resultado un aumento general del cincuenta por ciento.

## **4.6. El movimiento durante 1982**

### **4.6.1. Las luchas en el ámbito de la comunidad**

Después de la gran movilización ocasionada por la depuración de las nóminas henequeneras en enero de 1978, apareció en el movimiento campesino yucateco una nueva característica: la lucha en las comunidades.

---

En efecto, la característica principal del movimiento campesino yucateco anterior a la lucha de los ochenta, había sido la de las grandes movilizaciones por objetivos generales y comunes a todos los ejidatarios henequeneros. Las luchas en la comunidad eran poco conocidas o cuando menos no alcanzaban la notoriedad ni los objetivos permitían trascender el nivel de la pequeña reivindicación que fácilmente era mediatizada o controlada.

Sin embargo después de 1978, como producto de la agudización de las condiciones económicas, la erosión de los instrumentos de control (CNC y "Banco") y también de la lucha y las grandes movilizaciones, surgió la lucha en los ejidos y comunidades. Así, por ejemplo, durante 1979, en Seyé, importante ejido henequenero con más de 1,500 ejidatarios, ubicado en el municipio del mismo nombre, surgió la lucha por la democracia y la conquista del comisariado ejidal. Después de más de dos años de lucha en contra de la estructura de control mantenida por el "Banco", la CNC y la Secretaría de la Reforma Agraria, finalmente, la corriente democrática obtuvo la presidencia del comisariado ejidal. Para lograr este objetivo, tuvo que darse una batalla al interior de los "grupos económicos", eternos mediatizadores de las bases, logrando la movilización de grandes grupos a las asambleas locales, hacia la ciudad de Mérida para presionar a la SRA, y hacia Banrural para efectuar auditorías a los diferentes "grupos"; auditorías que demostraron la existencia de fraudes millonarios con la colusión de los representantes de los "grupos" e inspectores de campo de Banrural. En 1982, la asamblea logró el reconocimiento del comisariado ejidal representado por la corriente democrática del ejido.

A principios de 1980, en la comunidad de Kantirix, municipio de Tepakán, ante el cierre de una desfibradora particular de la hacienda del mismo nombre, surgió la lucha por la liquidación de 58 obreros despedidos. Con anterioridad, los hacendados y "pequeños propietarios" habían tenido la costumbre de despedir a los obreros y cerrar sus desfibradoras sin otorgar indemnización a ningún trabajador. Al sobrevenir el cierre, los trabajadores se organizaron para demandar su liquidación, presionando en todas las formas posibles para lograrla. Se toparon con todo tipo de

obstáculos, en virtud del precedente que este hecho sentaría y debido a que el gobierno del estado y las autoridades otorgaron todo su apoyo al hacendado-patrón. Después de más de dos años de lucha, en los primeros meses de 1982, se logró su liquidación, aunque incompleta. Sin embargo, esta liquidación se consideró un triunfo, ya que nunca se había logrado que alguna hacienda liquidara a sus obreros y jornaleros.

Esta lucha también trajo como consecuencia —dado que la mayoría de los 58 trabajadores desfibreadores eran al mismo tiempo ejidatarios del ejido de Kantirix— que el ejido fuera acercándose a prácticas democráticas, elevara su nivel organizativo y se volviera polo de atracción para otras luchas de comunidades y ejidos de la zona. También en 1980, el ejido de Hubilá, municipio de Tixkokob, inició la lucha por la recuperación de 50 hectáreas de tierras sembradas de henequén en producción, que mañosamente el propietario de la ex hacienda y “pequeña propiedad” del mismo nombre mantuvo en su poder desde 1937. La lucha los llevó a enfrentarse a todas las instituciones del Estado y al gobierno local, quienes otorgaron nuevamente todo su apoyo a los propietarios, ya que se trataba nada menos que de la familia del presidente de la Unión de Pequeños Proprietarios Productores de Henequén. Después de más de dos años, y solamente con el empuje y apoyo de la movilización de enero de 1983, el ejido logró recuperar completamente los terrenos. Además, al igual que Kantirix, la lucha también llevó al ejido a posiciones democráticas y de participación en otras luchas.

Las tres luchas mencionadas anteriormente, aunque fueron las más importantes, no fueron las únicas que se suscitaron en la zona henequenera. Incluso en otras regiones del estado surgieron luchas similares, también importantes para el movimiento campesino de Yucatán. Así, podemos mencionar el caso del ejido de Sotuta, ubicado en la región centro del estado y dedicado fundamentalmente a la producción de maíz para la autosubsistencia, y que a partir de 1979 desarrolló una lucha por la democracia y el comisariado ejidal. En 1980 lograron ese objetivo y posteriormente, con ascensos y reflujos,

mantuvieron su lucha y su vinculación con otras luchas de carácter más amplio.<sup>45</sup>

Otro elemento importante a destacar fue que después de 1978 la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC) logró cierta presencia en los ejidos ubicados en los municipios de Maxcanú y Halachó, ejidos que desarrollaron también pequeñas luchas reivindicativas contra Banrural y que posteriormente jugaron un papel importante en las movilizaciones de 1982 y 1983.

La lucha en las comunidades introdujo una transformación cualitativa al movimiento campesino y fueron las que posteriormente le dieron dirección y continuidad a las luchas de carácter general y masivo de los ejidatarios de la zona henequenera.

#### 4.7. Influencia del movimiento nacional

Durante la década de los setenta, el movimiento campesino nacional tomó fuerza y sus luchas fueron en ascenso. Coincidentemente, el movimiento campesino yucateco y especialmente el henequenero, también desarrolló luchas que se han caracterizado por la realización de grandes movilizaciones.

Aunque pueda afirmarse que durante los años setenta hay coincidencia del movimiento campesino yucateco y el nacional y, hasta cierto punto, asegurar que formó parte de él, esta coincidencia fue únicamente temporal, sin existir alguna vinculación orgánica o influencia directa. Esta situación cambió a partir de 1979, e introdujo nuevos elementos cualitativos en la transformación del movimiento campesino de Yucatán en los primeros años de los ochenta.

---

<sup>45</sup> Para tener una visión más amplia de las luchas de los ejidos de Seyé y Sotuta, véase: "Seyé y Sotuta: dos experiencias de lucha campesina". *Yucatán: historia y economía*, núm. 32, Mérida, Yuc., Universidad Autónoma de Yucatán, Departamento de Estudios Económicos y Sociales, julio-agosto de 1982.

Las primeras vinculaciones fueron de tipo indirecto y se iniciaron a partir de la formación de la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA), y con la difusión de la información de las acciones realizadas por medio de publicaciones y periódicos de la CNPA o cercanos a ella.

En 1981, la relación existente se hizo un poco más estrecha, y en agosto del mismo año, tres ejidos de Yucatán asistieron al *IV Encuentro Nacional de la CNPA*, realizado en Juchitán, Oaxaca. Posteriormente, en junio de 1982, otros grupos asistieron al *Segundo Congreso Nacional sobre Problemas Agrarios*, en Chilpancingo, Guerrero, convocado por instituciones académicas y de investigación y por centrales campesinas como la CNPA y la CIOAC. A finales de julio del mismo año, nuevos grupos participaron en el *V Encuentro Nacional Campesino*, convocado por la CNPA en la comunidad tzotzil de Venustiano Carranza, Chiapas.

En todas estas reuniones los grupos campesinos yucatecos presentaron ponencias y denuncias sobre su problemática concreta y conocieron las experiencias organizativas y de lucha del conjunto del movimiento campesino nacional de labios de los propios protagonistas. El conocimiento no se quedó en el nivel superficial de la lectura de una ponencia, sino que la permanencia por varios días, en los locales de los encuentros, permitió el intercambio personal de experiencias y la profundización del conocimiento.

Aunque estos primeros contactos no llegaron a profundizarse a nivel de la vinculación orgánica y de la acción conjunta, el conocimiento de la existencia de un fuerte movimiento nacional, modificó de manera radical la visión existente anteriormente y amplió considerablemente las perspectivas de la lucha, a los grupos asistentes a los eventos y, a través de ellos, al conjunto del movimiento campesino de Yucatán.

Estos nuevos factores, la vinculación con el movimiento nacional, más la lucha desarrollada en el ámbito de la comunidad, influirían en la transformación del movimiento campesino yucateco y en las movilizaciones de 1982 y de enero de 1983, con ello se daría un salto adelante, adquiriendo nuevas características que le permitirían avanzar más firmemente.



#### 4.8. Surge el movimiento

A principios de 1982, los rigores de la crisis henequenera presionaban fuertemente sobre las condiciones de vida de los campesinos henequeneros. En febrero, la crisis nacional se hizo presente nuevamente mediante la primera devaluación del año, acelerando la inflación y restringiendo el gasto y las inversiones del Fideicomiso Henequenero. Estos factores fueron determinantes para que se iniciara una serie de reuniones de representantes de varios ejidos y sociedades de la zona henequenera, a fin de discutir y adoptar algunas medidas favorables a los ejidatarios.

Así, en abril de 1982 se iniciaron las reuniones a las que asistieron representantes de Seyé, Acanceh, Hubilá, Kantirix, Tepakán, Halachó, etcétera e incluso ejidos pertenecientes a la zona maicera como Sotuta y Tabi. En esas reuniones se discutió la necesidad de efectuar presiones para lograr el aumento generalizado de las cuotas crediticias, tanto para los ejidatarios de la zona henequenera como para los de la zona maicera.

En la última de las reuniones, que se efectuó en Progreso para eludir la vigilancia policiaca, con la asistencia de los anteriores, más la representación de la CIOAC, se acordó luchar por un aumento generalizado del 75% de las cuotas crediticias y la formación de un Comité Coordinador Provisional, con representación de cada uno de los grupos asistentes, mismo que se encargaría de dirigir y representar la movilización que habría de efectuarse el 11 de mayo.

Se acordó, asimismo, realizar un volanteo masivo e invitar a participar con la mayor discreción posible, para evitar que el gobierno del estado y Banrural se enteraran y “cerraran” las carreteras, como medida de prevención, como había sucedido en las movilizaciones anteriores.

No obstante, haciendo caso omiso de los acuerdos, el 28 de abril, una comisión de la CIOAC se presentó ante el Fideicomiso Henequenero para hacer la solicitud del aumento del 75% de las cuotas crediticias, al mismo tiempo que enviaba un escrito a la prensa local donde

---

se informaba de la solicitud, señalando que era motivada por el encarecimiento de los productos básicos, a consecuencia de la reciente devaluación.

Las autoridades de Banrural, del Fideicomiso Henequenero y del gobierno del estado, en seguida se aprestaron a contestar negativamente la solicitud, señalando que, como es costumbre en estos casos, la solicitud tenía orígenes políticos, instigados por la CIOAC, central vinculada al Partido Socialista Unificado de México (PSUM). Con estas declaraciones las autoridades pretendían desviar la atención pública, atribuyendo la solicitud únicamente a motivos políticos y soslayando completamente el verdadero origen de la solicitud, que era la agudización de las condiciones de vida de los campesinos henequeneros.

Pese a este tipo de declaraciones, en la ciudad de Mérida había sectores de la población que veían con simpatía la movilización y el aumento y, por ejemplo, el 10 de mayo, el Sindicato de Cordeleros, con motivo de cumplir 49 años de su fundación, publicó un desplegado en el que apoyaba de manera incondicional la solicitud de los ejidatarios henequeneros.

El martes 11 de mayo, tal como había sido planeado, ejidatarios de Maxcanú, Halachó, Tixkokob, Seyé, Euán, Hubilá, Aanceh, Sotuta y otros ejidos de la región de Motul, intentarían concentrarse en el parque de "San Juan" de la ciudad de Mérida, para luego marchar hacia el Palacio de Gobierno. Pero, igualmente, tal como se había previsto, el gobierno del estado, con apoyo de la policía, "cerró" las carreteras impidiendo la llegada y aun la salida de sus comunidades de varios miles de ejidatarios, logrando llegar a Mérida sólo alrededor de dos mil.

Del parque de "San Juan" salió la manifestación y marchó rumbo al Palacio de Gobierno, donde al llegar se inició un mitin en la plaza central. Una comisión entró a Palacio a entrevistarse con el gobernador y después de varias horas de discusión, donde se insistió en la solicitud del aumento del 75% de las cuotas de créditos, el resultado fue negativo. Las argumentaciones de las autoridades y Banrural giraban en torno a la crisis crónica de la actividad henequenera y a las difíciles condiciones

del mercado internacional. La comisión, por su parte, argumentaba el encarecimiento exorbitante de los productos de consumo popular.

Por la tarde, ante la negativa del aumento, en asamblea pública en el centro de la ciudad, se acordó permanecer en el lugar hasta obtener una respuesta favorable; también se resolvió enviar comisiones a las poblaciones a fin de que al día siguiente se contara con mayor participación y fuera también mayor la presión.

Al día siguiente, la policía seguía vigilando y deteniendo todo vehículo con ejidatarios, pudiéndose incorporar únicamente un contingente de aproximadamente 1,000 ejidatarios más, sumando en total cerca de tres mil las personas posesionadas del centro de la ciudad.

Pese a que la presión aumentó, el gobierno del estado y el Banrural continuaron con su intransigencia y lo más que se obtuvo por la noche fue el ofrecimiento de nuevas líneas de crédito para granjas porcícolas o avícolas. En realidad, los ofrecimientos eran simples promesas, pues no se establecía el procedimiento para otorgarlos.

Nuevamente una asamblea pública acordó permanecer en el centro de la ciudad hasta que se obtuviera una respuesta positiva y se repitió el envío de comisiones de información a los pueblos y ejidos.

El jueves 13 de mayo, lejos de aumentar, el número de los asistentes se redujo considerablemente hasta aproximadamente 1,500 ejidatarios, con lo que empezó a aparecer la desmoralización. Por su parte, las autoridades continuaron sin ceder a las presiones, ofreciendo de nueva cuenta los créditos para diversificación, insistiendo en que inmediatamente se procedería a efectuar la relación de los ejidos y sociedades, siempre y cuando previamente retornaran a sus respectivas poblaciones y se abandonara el centro de la ciudad. Además, las autoridades empezaron a acusar a los comisionados de tergiversar los acuerdos y de impedir una solución. Estas circunstancias crearon las condiciones para que al día siguiente, jueves, por la mañana, hiciera su aparición en escena la CNC, y que poco a poco fuera ganando consenso, hasta que en la noche decidiera dar la puntilla al movimiento.

---

Por otro lado, en la dirección surgieron desacuerdos sobre la táctica a desarrollar por el movimiento. La CIOAC, más preocupada por aparecer como dirigente y realizadora del movimiento, desconocedora de las motivaciones de los ejidatarios, planteaba la necesidad de permanecer en el centro de la ciudad hasta obtener una respuesta favorable. La otra fracción, ante los síntomas de cansancio y de desmoralización, además sabedora de que los viernes se efectúan los pagos en toda la zona, conocedora de la necesidad de efectuar los cobros, y ante la imposibilidad de permanecer todo el fin de semana a la intemperie, planteaba cambiar de táctica, retirándose organizadamente para regresar la siguiente semana.

La CIOAC forzó el acuerdo de permanecer y la CNC aprovechó esta situación para hacer ofrecimientos y lograr el retiro en desbandada de un fuerte contingente de ejidatarios a la media noche del jueves. La CIOAC y los grupos democráticos, ante la posibilidad de quedar en completa minoría, optaron también por retirarse.

La prensa local de derecha, especialmente el *Diario de Yucatán*, desde que se dio a conocer la noticia, había estado satanizando el movimiento y creando las condiciones necesarias para la represión y la intransigencia de las autoridades. Durante el movimiento recalcó hasta la saciedad que ese era un “movimiento comunista y lo que favorece a los comunistas rara, muy rara vez convendrá a los legítimos intereses de Yucatán y México”, desde luego, todo esto motivado por su posición conservadora y por su coincidencia con las autoridades, para desviar la atención de las verdaderas causas del movimiento y atribuírselas a orígenes ideológicos más que a factores sociales y económicos. Pese a todo y pese a la aparente derrota, el movimiento tendría algunos resultados positivos.

#### **4.9. Una aparente derrota**

Desde el inicio del movimiento se cometieron varios errores. Se dio a conocer de manera anticipada la solicitud y la fecha de la movilización, lo que permitió a las autoridades estatales y a Banrural

---

tomar las previsiones necesarias para que la movilización no se efectuara; la primera fue presionar, a través de Banrural, a los socios delegados, representantes y comisariados ejidales para no participar en la movilización; la segunda fue utilizar a la policía para presionar y detener los vehículos con ejidatarios, a fin de evitar la concentración en la ciudad de Mérida.

Otro error fue que desde un principio el Comité Coordinador Provisional, quien debiera fungir como la dirigencia del movimiento, no funcionó como tal, arrogándose a la CIOAC, en parte por la inexperiencia de los miembros del Comité y en parte debido a que desde un principio la CIOAC intentó a toda costa alcanzar la hegemonía y la dirección del movimiento. Este hecho ocasionó divergencias en el seno del movimiento y aun desacuerdos en la táctica a desarrollar. Otro factor en contra fue el no desarrollar una táctica más flexible e intentar, a través de una sola movilización y un “plantón” prolongado, arrancar la solución favorable a las demandas.

La debilidad cuantitativa de los participantes, más las diferencias en la dirección del movimiento y los errores en las tácticas utilizadas, permitieron en un determinado momento a la CNC, reasumir el control sobre grupos que coyunturalmente simpatizaban con el movimiento, pero que no tenían una posición clara frente a las instituciones y los aparatos de control del Estado.

La retirada en desbandada dejó la sensación de una derrota total. Mas, sin embargo, el movimiento tuvo sus frutos, pues además de las experiencias que se acumularon, contribuyó para poner en el orden del día la necesidad de otorgar un aumento a las cuotas y a crear el clima necesario para que posteriormente las autoridades relacionadas con la actividad henequenera otorgaran un aumento del 30 por ciento.

#### **4.9.1. Los parcelarios también luchan**

Aún no había desaparecido del ambiente el movimiento de los ejidatarios, cuando los pequeños productores parcelarios se lanzaron

---

a luchar por un alza en los precios del millar de hojas vendidas a Cordemex.

El 20 de mayo, en la ciudad de Motul, en una asamblea los parcelarios acordaron solicitar a Cordemex un incremento al precio del millar de hojas, hasta alcanzar los \$700.00 para la calidad "A", \$650.00 para la calidad "B" y \$500.00 para la calidad "C". Los precios que se pagaban anteriormente eran de \$575.00 calidad "A", \$504.00 calidad "B" y \$325.00 calidad "C".

Desde luego, la respuesta fue negativa y los parcelarios se decidieron a presionar de una manera más efectiva. El 6 de junio, en una asamblea con la participación de aproximadamente 1,800 socios, los parcelarios acordaron suspender en un sesenta por ciento la entrega de hojas, por lo que la reducción significó unos ocho millones de hojas semanales.

Las autoridades continuaron con su posición, argumentando la difícil situación del país y de la industria henequenera. Ante esto, los parcelarios determinaron continuar la presión durante aproximadamente dos meses, hasta que el 25 de julio el director de Cordemex anunció que definitivamente el aumento no se otorgaría, ya que la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial no lo habían autorizado.

Los parcelarios se reunieron nuevamente en asamblea, en donde se propuso la suspensión definitiva de la entrega de hojas a Cordemex. Pero los resultados fueron negativos.

A la asamblea solamente habían asistido 2,500 parcelarios, cuando la membresía total, según la Asociación de Parcelarios, era de aproximadamente 12,631 miembros. La dispersión de los productores por toda la zona henequenera, el control de la CNC y del gobierno del estado sobre su organización, la Asociación de Parcelarios, fueron determinantes para que fracasara este intento. La asamblea terminó acordando seguir la entrega de la totalidad del henequén a Cordemex, con los mismos precios.

---

La “huelga” de entrega de hojas al parecer terminaba, al igual que el movimiento de los ejidatarios, en un rotundo fracaso. No obstante, los parcelarios habían logrado mantener presente ante la opinión pública general, por más de dos meses, la necesidad del aumento de los precios de las hojas y las cuotas crediticias a los productores. Tan es así, que la CNC, tuvo que manifestarse en favor de un aumento del precio de las hojas; lo mismo hizo el Congreso Local, solicitando un aumento, tanto en las hojas como en las cuotas crediticias. Lo propio hicieron los “pequeños propietarios” privados, a través del presidente de la Unión de Crédito Agrícola y Ganadero, ya que un aumento del precio de la hoja vendría a mejorar sus ganancias por las ventas efectuadas a Cordemex.

Todas estas circunstancias, la lucha de los ejidatarios, los parcelarios, y la permanencia de la demanda por más de tres meses, hizo que al final tuviera que autorizarse un aumento al precio de las hojas y de las cuotas crediticias.

#### **4.10. Se concede el aumento**

La iniciativa tomada por el movimiento campesino en conjunto, ejidatarios y parcelarios, había dejado completamente a la saga a la CNC, al jugar un papel completamente secundario y incluso mediatizador del movimiento. Ese papel le había tocado jugar en la movilización de ejidatarios y lo mismo había hecho en el de los parcelarios. La CNC, se había limitado a responder a las iniciativas de los productores y a tratar únicamente de no perder aún más el control que ejercía sobre ellos, ya de por sí bastante desgastado. Ante esta situación, y en un intento por recuperar su presencia y legitimidad ante los diferentes sectores de productores, la CNC realizó una tibia presión sobre las autoridades estatales y federales vinculadas a la actividad henequenera. Las presiones, que fueron desde pequeñas movilizaciones y gestiones en la ciudad de México ante la SARH y Banrural hasta declaraciones de los “diputados campesinos” de la CNC, hizo que dos meses después se anunciara un aumento generalizado de las hojas y de las cuotas crediticias.

---

El 30 de septiembre se dio a conocer que se autorizaba un aumento del 30% al precio del millar de hojas, por instrucciones del Presidente de la República, alcanzando un precio de \$747.50 el millar de hojas calidad "A", \$655.20 en la "B" y \$422.50 en la "C"; aumentos superiores a los que en un principio solicitaban los parcelarios. El precio del Kilogramo de fibra pasó de \$ 20.90, a 27.17 pesos.

Se intentó escamotear este aumento a los ejidatarios, pero bastaron algunas presiones para que finalmente se les autorizara, con la característica de que los aumentos eran cubiertos mediante la entrega de maíz por las cantidades equivalentes. La entrega de maíz, en vez de efectivo, tenía por objetivo escamotear este porcentaje a cualquier aumento posterior. No obstante, los ejidatarios lo aceptaron. Las percepciones conocidas como "sobre crédito", que resultan del monto vendido y la diferencia entre "adelantos" y el precio de venta, también aumentarían con los nuevos precios del Kilogramo de fibra. Este aumento sería otorgado a los ejidatarios en efectivo.

Al parecer, la CNC había logrado lo que el movimiento campesino en su conjunto no había podido. Los aumentos generales a las hojas, a la fibra y a las cuotas crediticias, habían sido otorgados por las autoridades a la CNC. Pero en realidad, los incrementos conseguidos eran un triunfo del movimiento campesino henequenero en su conjunto, que había obligado a la CNC a manifestarse favorablemente, y a las instituciones a ceder, aunque fuese de manera mediata, a las presiones.

Este era un triunfo inobjetable del movimiento, y cuando menos para un gran sector de los ejidatarios, este hecho quedaba muy claro.

#### **4.11. El movimiento de enero de 1983**

Todavía era muy reciente el anuncio del aumento al precio de las hojas y de la fibra, cuando una declaración del gobernador volvió a poner en alerta a los ejidatarios:

"En dos años habrá 17 mil campesinos menos dedicados a la explotación del henequén".



El gobierno del estado anunció que solicitaría que los aproximadamente 17 mil ejidatarios que serían jubilados por el Seguro Social durante 1982 y 1983, no fueran sustituidos por otros, y que los nuevos ejidatarios jóvenes se integraran a los programas de diversificación.

#### **4.12. La propuesta del gobierno del estado parecía lógica**

Pero en realidad significaba adoptar la salida fácil de depurar las nóminas ejidales como se había hecho en enero de 1978 y que dejó aproximadamente a 20 mil ejidatarios fuera de las nóminas. La propuesta, al igual que la anterior depuración, fue incorporar a los nuevos ejidatarios a los programas de diversificación. Lo cierto, también como en 1978, era que los programas de diversificación no existían. De un total de 63 602 ejidatarios activos, registrados en las nóminas de Banrural en julio de 1982, únicamente 6,658 aparecían en programas de diversificación. Cifra poco significativa ante la magnitud del problema y que representaba únicamente el 10.4% del total de los ejidatarios en las nóminas de Banrural. Además, después de 1978, el número de ejidatarios en programas de diversificación agropecuaria apenas había aumentado un poco más de mil, ya que antes de la depuración, en 1976, ya existían aproximadamente cinco mil. La depuración más parecía un nuevo intento por reducir los déficit o los costos de producción por la vía típicamente empresarial y capitalista de reducir los costos variables despidiendo trabajadores. Esa había sido la experiencia de 1978.

A la declaración del gobernador, del 6 de octubre de 1982, siguieron otras el 9 de noviembre, esta vez del director general de Banrural, ratificando las declaraciones del gobernador.

La primera en oponerse, cuando menos declarativamente, fue la CNC. La anterior depuración la había llevado no sólo al desgaste y la erosión de su hegemonía y control, sino incluso al desprestigio y al enfrentamiento con la mayoría de los ejidatarios henequeneros. Una nueva depuración de la magnitud de la planteada la pondría en condiciones muy difíciles, pudiendo significar su desaparición total en la zona.

---

Así, el 16 y 19 de noviembre, la CNC, por voz de Calderón Cecilio, su secretario general en Yucatán, declaró que se oponía a una nueva depuración: “a menos que de poco a poco fueran creando nuevas fuentes de trabajo, entonces permitiremos esa depuración”.

Si a Calderón Cecilio y a la CNC, les preocupaba una nueva depuración, aunque no del todo, a los ejidatarios sí les preocupó realmente y decidieron impedirla.

#### **4.13. Reuniones previas**

Ante la amenaza de una nueva depuración, los ejidos y grupos participantes en la movilización de mayo decidieron reunirse para analizar las condiciones y las posibilidades de realizar acciones con el fin de impedir que se llevara a efecto. Durante el mes de diciembre se sucedieron varias reuniones en la ciudad de Mérida, en las que participaron Seyé, Acanceh, Hubilá, Kantirix y varios ejidos y sociedades de los municipios de Maxcanú y Halachó. En total, un número aproximado de 19 sociedades y grupos ejidales.

Los ejidos y sociedades de los municipios de Maxcanú y Halachó, que en el movimiento de mayo habían participado como miembros de la CIOAC, esta vez participaban sin la influencia de la misma. Divergencias surgidas entre las comunidades y la dirección estatal de la CIOAC por los resultados del movimiento, así como diferencias surgidas por el papel que las comunidades y los ejidos pertenecientes a la CIOAC debían jugar en su relación con el PSUM y la política general de éste, determinaron su salida de la central. Fue entonces más fácil llegar a acuerdos unánimes.

Después de varias reuniones en que se analizó la situación económica de los ejidatarios henequeneros, se acordó llevar a cabo una serie de movilizaciones para luchar por:

- a) Que la depuración de 17 mil ejidatarios no se efectuara y que los puestos que dejaran los jubilados fueran ocupados por los hijos de ejidatarios con derechos ejidales.

- b) Luchar por conseguir un aumento generalizado del 100% en las cuotas crediticias de los trabajos en los plantíos de henequén. Asimismo, se acordó adoptar una táctica más flexible y no cometer los errores que se habían cometido en mayo.

A diferencia de mayo, debía desarrollarse una táctica que permitiera ir presionando poco a poco, hasta reunir las fuerzas suficientes para posibilitar intentar una movilización masiva y no jugarse el todo por el todo en un solo intento. Las últimas movilizaciones habían tenido como objetivo fundamental movilizarse masivamente hacia la ciudad de Mérida y permanecer en ella hasta obtener una respuesta favorable; si se lograba ese objetivo, se obtendrían resultados; pero si las autoridades se las ingeniaban para impedirlo, el movimiento fracasaría. Este error no debía volver a cometerse.

#### **4.14. Las primeras acciones**

En la última reunión se había acordado efectuar una primera presión, consistente en que el 4 de enero comisiones de todos los ejidos y sociedades se presentaran ante Banrural para exigir el aumento del 100% de las cuotas crediticias, impedir que se efectuara la depuración y denunciar que no se les estaba pagando el 30% que había sido autorizado en septiembre de 1982.

Tal como había sido planeado, ese día por la mañana, cerca de 300 ejidatarios, representantes de aproximadamente 30 ejidos y sociedades, se presentaron a exigir lo acordado. Las comisiones denunciaron las diferentes anomalías como la de no recibir el pago del 30% y únicamente recibir maíz y frijol por concepto de excedentes de sobreproducción.

Después de varias horas de discusión, la respuesta de Banrural fue negativa y el gerente únicamente ofreció que el aumento se daría a conocer hasta el día 12 de enero. Al salir, las comisiones se dirigieron a la prensa local para denunciar públicamente estas anomalías, así como para hacer pública la invitación a todos los ejidatarios a asistir el día 12 de enero, fecha en que se daría la respuesta a sus demandas.

En los días siguientes se convocó a otra reunión, con la asistencia de los representantes de los ejidos que habían participado el 4 de enero. En esa reunión se acordó ratificar las demandas a las que se agregó exigir un mejor trato y servicio en las clínicas del Seguro Social. Además, se tomó la decisión de formar el Comité de Representantes Ejidales de la Zona Henequenera, integrado por todos los comisarios y representantes de los ejidos y sociedades participantes. Ese comité se constituiría en la dirección del movimiento y coordinaría la movilización. Otro acuerdo fue el de hacer una invitación a que el 12 de enero, fecha en la que se daría la respuesta, se enviaran comisiones ante Banrural.

El día 12, a partir de las 10 de la mañana se inició la concentración a las puertas de Banrural hasta alcanzar un número aproximado de 800 ejidatarios, representantes de aproximadamente 50 comunidades. Aunque el número era relativamente pequeño en comparación con el número total de ejidatarios de la zona, el que fueran sólo comisiones y representantes de aproximadamente 50 ejidos y sociedades le daba un peso específico bastante importante.

Como a las once de la mañana el contingente llegó a las oficinas y exigió hablar con el gerente general, cosa que les fue negada argumentándose que no se encontraba en la ciudad, pero que el subgerente "atendería las demandas". Después de un breve periodo de confusión el contingente decidió posesionarse del auditorio y permanecer ahí hasta que se solucionaran sus demandas.

A partir de esa hora, hasta la tarde, fracasarían todos los intentos por lograr que se abandonara el local.

Se propuso por parte de las autoridades que se nombrara una comisión para que fuera a la ciudad de México a gestionar el aumento solicitado, propuesta que se rechazó. También se propuso que una comisión fuera a entrevistarse con el gobernador, cosa que en principio también fue rechazada. Hasta que aproximadamente a las dos de la tarde se nombró la comisión que habría de trasladarse al Palacio de Gobierno a hablar con el gobernador.

En la reunión con el gobernador, la respuesta fue la misma: la crisis nacional, la crisis henequenera, la diversificación, nuevas líneas de trabajo, etcétera. Los ejidatarios propusieron que todo eso se lo dijeran a sus compañeros que permanecían en el auditorio de Banrural. El gobernador aceptó y ofreció ir a Banrural.

Mientras tanto, en Banrural fracasaban todos los intentos y provocaciones de la CNC para lograr la desmovilización y el abandono del local.

Como a las 6 de la tarde llegó el gobernador al auditorio, y casi simultáneamente el gerente de Banrural, iniciándose una larga asamblea y debate de los múltiples problemas de los ejidos y la industria henequenera. Casi todas las argumentaciones en contra de los aumentos y las demandas fueron respondidas y defendidas por los ejidatarios. Durante toda la asamblea, que duró más de dos horas, se escucharon denuncias en contra de los empleados de Banrural, sobre todo de inspectores de campo, en contra de la CNC, del aumento desmedido de los precios de los productos básicos, etcétera. Finalmente, el gerente de Banrural anunció que aunque no era oficial podía contarse con un aumento del 25% de las cuotas, incremento similar al autorizado para los salarios de la clase trabajadora del país. Los ejidatarios manifestaron su desacuerdo, la no aceptación de la propuesta y comunicaron que permanecerían en el local hasta que se les diera una respuesta favorable a sus demandas. Acto seguido, las autoridades dieron por terminada la reunión y abandonaron el local.

En un principio, la reacción fue la de quedarse indefinidamente en posesión del auditorio; pero después de analizarlo más detenidamente, tomando en cuenta la experiencia de mayo, y que la movilización no había sido para quedarse, además de que el contingente era aún bastante pequeño, se acordó retirarse para preparar otra movilización mayor. Eran aproximadamente las once de la noche cuando el contingente, de manera organizada, abandonó el local. Este hecho causó gran impresión y profunda preocupación a las autoridades y a la prensa local, pues al día siguiente fue comentado ampliamente. El llegar y retirarse organizadamente significaba ya de por sí una

---

transformación cualitativa en el movimiento campesino. Terminaba una etapa caracterizada por la lucha espontánea y contestataria, para iniciarse otra más organizada. El nivel de organización y coordinación logrado, en comparación con el de mayo, y ni qué decir de las movilizaciones anteriores, había sido muy superior.

La movilización, aunque no había logrado todos sus objetivos, había conseguido el ofrecimiento, por parte de las autoridades, de un aumento del 25% en las cuotas crediticias, y esto ya era un triunfo.

Al día siguiente, la CNC, puesta nuevamente a la zaga del movimiento campesino, intentaría una movilización a fin de recuperar el terreno perdido. Los resultados fueron desastrosos: solamente logró mover a unos 300 ejidatarios y el ofrecimiento fue el mismo: 25% de aumento. Era obvio que el aumento se había conseguido por la movilización de los ejidatarios y no por la CNC. Era tan claro, que en la prensa empezó a hablarse de la pérdida total del control político en la zona henequenera por parte de la CNC, cosa que Calderón Cecilio trató insistentemente de desmentir, atribuyendo la movilización a la agitación creada por miembros del Partido Socialista Unificado de México (PSUM) y aun a grupos políticos afines al gobierno del estado. Lo cierto era que no existía la participación de ningún partido político de oposición ni de grupos afines a la esfera oficial. Aunque también era cierto que existía un pequeño grupo vinculado al gobierno del estado, que hacía todo lo posible por manipular el movimiento y utilizarlo en la disputa que sostenían con la CNC local por su dirección.

#### **4.15. Triunfa el movimiento**

Después del triunfo parcial del 12 de enero, el Comité de Representantes convocó inmediatamente a una reunión a los representantes de los ejidos y sociedades que habían participado en la movilización. En esa reunión se llegó a los siguientes acuerdos:

- a) Ratificar y formalizar al Comité de Representantes como la dirigencia del movimiento.

- b) Llamar a una movilización masiva a todos los ejidatarios de la zona henequenera, para el día 24 del mismo mes, previniendo sobre el intento de “cerrar” las carreteras y llamando a llegar a la ciudad como se pudiese, sorteando todos los obstáculos.
- c) Realizar un volanteo masivo en toda la zona henequenera, llamando a la movilización.
- d) Se ratifican y mantienen las demandas.

Durante los siguientes días, periodo entre las dos movilizaciones, y una vez conocida la intención de realizar una de mayor envergadura, la CNC intentó por todos los medios, sobre todo por la prensa, desprestigiar al movimiento atribuyéndole causas ideológicas y políticas, recalcando de manera sistemática que el movimiento era producto de la “agitación” realizada por miembros del PSUM y por grupos políticos cercanos al gobernador del estado.

Su actividad no fue solamente declarativa, sino que intentó, ya en el terreno de la práctica, evitar la movilización a toda costa; durante los días previos, agentes de la CNC visitaron las diferentes sucursales bancarias de la zona henequenera para persuadir a los campesinos para que no participaran en la movilización, ya que “la CNC se encargaría de gestionar los aumentos”.

El proceso de persuasión iba desde los medios pacíficos, como la presión económica a través de las nóminas de pago, hasta las amenazas de represión física.

En un intento por retomar la iniciativa y evitar la movilización, la CNC organizó un grupo de 10 representantes ejidales para que viajaran en comisión a la ciudad de México, para gestionar ante el gabinete agropecuario los incrementos solicitados. La comisión estaba integrada por los comisarios ejidales de: Motul, Hochtún, Maxcanú, Santo Domingo, Bocobá y Tecoh. A excepción de Santo Domingo, los demás ejidos y representantes no estaban participando en la movilización y eran de alguna manera baluartes de la CNC. En medio de gran propaganda y

---

difusión, la comisión fue despedida el 21 de enero hacia la ciudad de México. Tres días después se realizaría la movilización.

Otros factores externos al movimiento campesino vinieron a conformar esa coyuntura para crear el ambiente propicio y favorable a la movilización. Durante el periodo comprendido entre las dos movilizaciones, 12 y 24 de enero, estallaron varios conflictos obreros que contribuyeron a crear un ambiente general de efervescencia política en Yucatán.

El día 15, más de tres mil obreros de los cinco sindicatos ligados a la industria henequenera, y que aglutinaban a todos los trabajadores de Cordemex, realizaron una manifestación por las calles principales de la ciudad y a las puertas del Palacio de Gobierno, para denunciar la posición intransigente de la empresa ante su emplazamiento a huelga, con motivo de la solicitud de incremento salarial de emergencia del 70 por ciento. El día 17 estalló la huelga en dos sindicatos y sólo la levantaron hasta el día 20 de enero, ante la amenaza de la Secretaría del Trabajo de declararla inexistente.

En esos días también otros sindicatos estuvieron en huelga o a punto de estallarla por diferentes motivos: revisión salarial, revisión de contrato colectivo, aumento de emergencia, entre otros.

El Sindicato de la Industria Avícola de Yucatán estaba en huelga antes y después de la movilización de los ejidatarios. Los sindicatos de la industria siderúrgica, salineros y los trabajadores de la Universidad de Yucatán, tenían conflictos en puerta. En el seno del mismo Banrural existía agitación por la formación de los sindicatos de trabajadores bancarios; trabajadores de Banrural, Fideicomiso Henequenero y Fideicomiso de Organización y Capacitación Campesina. Estas eran las condiciones cuando se efectuó la movilización campesina.

El 24 de enero, como había sido planeado, a partir de las 10 de la mañana se inició la concentración en la plaza de "Santiago", hasta reunirse un número un poco mayor a los mil ejidatarios. La policía, como la vez anterior, había "cerrado" las carreteras impidiendo la

---



circulación de vehículos de carga llenos de ejidatarios, argumentando violaciones al reglamento de tránsito. Los ejidatarios participantes en esta concentración provenían esta vez prácticamente de toda la zona henequenera, aunque con una mayor participación de los ejidos pequeños y de los ejidos de “acasillados”, lugares que por sus escasos recursos, tierras y henequenes, sentían con mayor rigor los efectos de la crisis económica en general. Había ejidatarios de: Maxcanú, Halachó, Seyé, Acanceh, Tixkokob, Sacalúm, Umán, Muxupip, Mocochoá, Cansahcab, Dzoncauich, Euán, Conkal, Suma, Hubilá, comisarías del municipio de Mérida, y de otros lugares.

Como a las 12 del día, el Comité de Representantes decidió entre marchar hacia el Palacio de Gobierno y el Banrural, dirigiéndose hacia el “Banco”. Lo determinante para tomar esa decisión fue el número que se había logrado concentrar. El contingente partió en una larga manifestación hasta las oficinas de Banrural. Los ejidatarios traían mantas y pancartas en las que solicitaban la solución a sus demandas. La marcha, perfectamente organizada, introducía un nuevo elemento al movimiento campesino, que además le hacía ganar presencia en la ciudad. Estaba experimentando ya un nuevo método de lucha, una forma más de expresarse y de presionar, método poco conocido y practicado por el movimiento campesino y más atribuido a las luchas urbanas y proletarias.

Al llegar a Banrural, el contingente se posesionó del auditorio para exigir la presencia del gerente. En un principio los encargados de la negociación fueron el gerente del Fideicomiso Henequenero y el coordinador del Consejo Consultivo del Henequén, y unas horas después se incorporaría el gerente de Banrural. Los ejidatarios ratificaron su solicitud de:

- a) Aumento del 100% en las cuotas crediticias.
  - b) Que no se efectúe la depuración de más de 17 mil ejidatarios de las nóminas henequeneras.
  - c) Que el Seguro Social otorgue un mejor servicio en las clínicas de campo.
-

Las autoridades les informaron que muy probablemente el siguiente viernes se pagarían incrementos, pero que no se sabía de cuánto serían. Los ejidatarios les informaron su disposición de quedarse en el lugar hasta que obtuvieran una respuesta favorable. A partir de ese momento se inició una especie de asamblea permanente con la presencia de las autoridades de Banrural.

En el transcurso del día seguirían llegando ejidatarios a la oficina matriz de Banrural, hasta sumar un número aproximado de 1,500 ejidatarios. Sólo que esta vez venían dispuestos a permanecer por varios días, pues muchos de ellos traían pozole y alimentos. Por la noche, se acordó enviar comisiones de información hacia las poblaciones, así como comisiones que visitaran los sindicatos de la ciudad. Por otro lado, se pidió y se presionó a las autoridades de Banrural para que se quedaran en el local, cosa que aun a regañadientes aceptaron.

Durante la noche continuaron llegando ejidatarios que lograban eludir la vigilancia policiaca.

A la mañana siguiente, día 25, los apoyos de los sindicatos de la ciudad empezaron a recibirse y esto entusiasmó aún más al movimiento. La comisión de "boteo" se encargó de pedir su colaboración a los empleados y trabajadores bancarios; unos con recelo, otros con temor, pero la gran mayoría con simpatía, colaboraron y entregaron su cuota para el movimiento.

La presión del movimiento fue en aumento, pues seguían llegando ejidatarios de lugares que antes no habían participado, y al medio día ya sumaban alrededor de dos mil. A esa hora, una comisión integrada por aproximadamente 20 miembros se reunió con el gobernador en el Palacio de Gobierno y les informó que el "Banco" ya había aprobado un 30% de aumento y que el incremento podía ser mayor, pero a condición de que se retiraran y dieran plazo hasta el martes próximo, petición que no aceptaron ni la comisión ni los ejidatarios presentes en Banrural.

Durante la tarde continuaron llegando ejidatarios, y para las cinco de la tarde el número ya sumaba aproximadamente cinco mil.

---

A la inversa del movimiento de mayo de 1982, el movimiento lejos de disminuir iba en ascenso, y esto realmente preocupaba a las autoridades. Ante la perspectiva de que el movimiento se desbordara y alcanzara magnitudes similares a las movilizaciones más grandes, como las de 1969 y 1978, en que alcanzaron más de una decena de miles, se apresuraron a dar una solución.

A las seis de la tarde, el gobernador y las autoridades de Banrural se reunieron con los ejidatarios en el auditorio, y les informaron que el gabinete agropecuario había aprobado un alza del 50% retroactivo al primero de enero. La primera reacción fue de rechazo generalizado, pero posteriormente, luego de una larga discusión con las autoridades, en la que se logró que los apoyos otorgados en maíz y frijol fueran pagados en efectivo, el incremento fue aceptado. Sólo con el éxito en las manos los ejidatarios abandonaron el local.

El incremento significaba un gasto adicional de 1,590 millones de pesos por el aumento de las cuotas y 264 millones de pesos por el pago de los estímulos, sobre un presupuesto de 2,468 millones de pesos para 1983 del Fideicomiso Henequenero. Las cuotas a su vez quedaban de la siguiente manera en los principales trabajos:

**Cuadro 15.**  
**Incremento a principales labores 1983/1982**

Trabajo	Medida	1982 (Pesos)	1983 (Pesos)
Chapeo	Mecate	63.00	93.75
Tumba	Mecate	132.00	189.00
Corte	Millar	98.80	150.00

**Fuente:** Fideicomiso henequenero, 1983.

Al día siguiente (26 de enero), la CNC realizó una marcha desde su local hasta el Palacio de Gobierno, para desagrar a las autoridades, agradecer el aumento concedido y de paso intentar adjudicarse la legítima conquista del movimiento. La CNC, nuevamente fracasó en su intento, pues sólo logró movilizar a alrededor de 800 campesinos en total, contingente en el que era demasiado visible la participación de porcicultores, horticultores, salineros, pescadores, etcétera, pero muy pocos henequeneros.

El incremento logrado era un triunfo indiscutible de la movilización y del movimiento campesino henequenero.

Pero no sólo la CNC intentaría adjudicarse la conquista; la diputación federal, Banrural, el gobierno del estado y hasta un partido de oposición intentarían adjudicarse los logros y el movimiento.

La derecha, por su parte (*Diario de Yucatán*, PAN y PDM), expresó su desacuerdo con el movimiento y con sus logros, argumentando que el incremento sólo traería como consecuencia un aumento en los costos de producción, en el déficit y el subsidio, aunque en realidad su argumentación iba directamente en contra de la movilización, poniendo en duda que el incremento hubiese sido producto de la lucha popular.

#### **4.16. Un triunfo indiscutible**

El conjunto de movilizaciones, acciones y presiones efectuadas durante el mes de enero habían resultado un triunfo indiscutible del movimiento campesino henequenero. No sólo habían logrado un aumento aceptable en las cuotas crediticias, sino que el movimiento había conseguido efectuar algunas acciones que lo transformaban cualitativamente y sentaban las bases para su desarrollo hacia nuevas perspectivas.

---

El cincuenta por ciento de los aumentos a las cuotas crediticias, significaba no sólo un aumento considerable que ayudaría a recuperar el poder adquisitivo y el nivel de ingresos perdidos en los últimos años, sino que adquiriría un relevante significado político, debido a que la política económica general había impuesto una congelación de salarios, no permitiendo aumentos superiores al 25 por ciento. Al parecer, Banrural desde el principio estaba dispuesto a conceder el 25%, de acuerdo con la política salarial del país, pues en los últimos años los aumentos otorgados habían sido iguales o muy cercanos a los ofrecidos a los trabajadores de acuerdo con la política salarial del Gobierno mexicano. Los ejidatarios henequeneros fueron los únicos en el ámbito regional que de una manera tan clara rompieron el tope salarial y no pudieron ser encuadrados dentro de la política de austeridad para salir de la crisis.

Hay que remarcar también que otro triunfo importante de esta última movilización fue su carácter autónomo e independiente de la CNC y de cualquier influencia oficialista. Desde su inicio, la movilización se originó, desarrolló y concluyó de una manera totalmente independiente, e incluso en contra de la CNC. El movimiento no sólo rebasó a la CNC, sino que la colocó a la zaga y únicamente contestando las iniciativas que iba desarrollando durante la lucha. La CNC, otrora hegemónica en la zona, se vio completamente imposibilitada de eslabonar alguna acción que contrarrestara la movilización.

La movilización de enero, en comparación con las anteriores, había adquirido un grado de organización y coordinación muy superior, y significaba también una transformación cualitativa y un triunfo del movimiento campesino. La adopción de una táctica más flexible y el recurrir y experimentar nuevas formas de presión y de lucha, significaba abandonar completamente la vieja táctica del enfrentamiento frontal con las autoridades y jugarse en una sola movilización el todo por el todo. El recurrir a presiones sucesivas y experimentar acciones como las marchas y las manifestaciones, enriquecían el caudal de experiencias del movimiento campesino henequenero y le abrían nuevas perspectivas. Este nuevo tipo de lucha había traído sus frutos, y en gran medida el triunfo del movimiento era uno de ellos.

---

Otro aporte del movimiento fue lograr que fructificara el Comité de Representantes como instancia organizativa y como dirigencia del movimiento. El primer intento ocurrió en la movilización de mayo de 1982, aunque por problemas internos ocasionados por las diferentes concepciones acerca de la táctica a desarrollar, no pudo llegar a jugar el papel de coordinación y dirigencia que estaba llamado a desempeñar. La movilización de enero, por el contrario, permitió su funcionamiento en ese sentido, llegando incluso a representar el embrión de un nuevo tipo de organización. Esta nueva instancia también representó los intentos y la búsqueda del movimiento campesino de nuevas alternativas, de proyectos propios de organización, al margen de las centrales oficiales —la CNC en este caso— y de los dirigentes y sectores vinculados al Estado. La capacidad de convocatoria y de dirección mostrada por el Comité de Representantes, marcó nuevas perspectivas al movimiento campesino y dio muestras del gran potencial organizativo y revolucionario que era capaz de desplegar. No obstante, aunque esta nueva forma de organización significó un avance de gran importancia para el movimiento campesino henequenero, hay que destacar que asumió la forma de una organización coyuntural para la acción, casi exclusivamente para este movimiento y, por lo tanto, con alcances limitados para luchas posteriores.

#### **4.17. A manera de conclusión**

La revisión crítica del surgimiento, desarrollo y transformación del movimiento campesino en la zona henequenera, durante los setenta y los primeros años de los ochenta, puede conducirnos a ciertas conclusiones; unas servirán para confirmar algunas de las hipótesis más manejadas sobre el movimiento campesino; otras entrarán en abierta contradicción, y otras más matizarán dichas hipótesis.

No se trata de entrar al debate teórico general sobre las características y el papel del movimiento campesino; simplemente se intenta hacer explícitas algunas cuestiones que de manera más o menos clara aporta el análisis concreto del movimiento campesino henequenero. Estos resultados se resumen de la siguiente manera:

1. La proletarianización de los campesinos henequeneros se inició más claramente a partir de la aparición, crecimiento y desarrollo de la gran hacienda henequenera. Este proceso, largo y continuo, adquirió diferentes formas a lo largo de la historia: primero, por la vía de la expropiación de sus tierras a las comunidades y la separación del productor de sus medios de producción y, segundo, a partir de 1938, por la vía de la sujeción y subordinación del trabajo campesino al capital estatal. Ese fenómeno, continuo y discontinuo, con avances y retrocesos en determinadas coyunturas, a pesar de su larga historia y de su avance, nunca logró erosionar completamente las raíces campesinas en la zona. Más aún, hasta en el sector mayoritario de ejidatarios proletarianizados al capital estatal, persistieron y se reprodujeron profundos rasgos campesinos, muchas veces ocultos, pero vigentes. Esas raíces las encontramos claramente en varias manifestaciones: su forma de vida, la posesión de la tierra, sus tradiciones, sus aspiraciones; pero, sobre todo, en el surgimiento de luchas, aunque minoritarias, por la recuperación de su condición campesina; es decir, su condición de pequeños productores independientes.
2. En el conjunto del movimiento campesino henequenero, encontramos claramente tres sectores:
  - a) Un sector absolutamente mayoritario compuesto por los ejidatarios completamente proletarianizados por el capital estatal.
  - b) Un sector minoritario compuesto por pequeños productores de tipo campesino (pequeños propietarios).
  - c) Un sector aun más pequeño, completamente descampesinizado y que depende totalmente del jornal para poder subsistir.

Haciendo la aclaración de que muchos de ellos combinan las tres actividades. De esos tres sectores se derivan, objetivamente, tres tipos de lucha, acordes con sus intereses como productores y trabajadores: los ejidatarios por mayores ingresos y por la

---

negociación del precio de su fuerza de trabajo; los pequeños productores por mejores precios de las hojas y la fibra del henequén y los jornaleros por mayores salarios y por conquistas de corte sindical.

Sin embargo, en cada uno de los sectores aparecen luchas que podrían interpretarse como un contrasentido: ejidatarios que luchan por rescatar parte de su proceso productivo y aun por tierras; pequeños parcelarios que luchan por mayores ingresos como ejidatarios, y jornaleros que luchan por convertirse en pequeños productores. Si el que haya entre los diferentes sectores grupos minoritarios que desarrollan luchas que no corresponden objetivamente a su condición estructural parece ya de por sí contradictorio, lo es más el que el propio sector mayoritario de ejidatarios proletarizados combine en su lucha elementos de lucha campesina y de lucha proletaria.

No obstante, esto sólo puede llevarnos a la conclusión de que la lucha campesina y la lucha de corte proletario no sólo no fueron contradictorias entre los diferentes sectores de trabajadores rurales, sino que se complementaron, se influyeron y se enriquecieron. Y que en última instancia son producto de las condiciones concretas de la existencia social de los diferentes grupos de trabajadores rurales y campesinos.

La experiencia de la zona henequenera es clara para ejemplificar cómo la lucha de los diferentes sectores influye en el conjunto del movimiento campesino haciéndolo avanzar y cómo la combinación de la lucha proletaria con elementos de lucha campesina, por parte de los ejidatarios, les abrió una gama mayor de posibilidades y de alternativas, haciéndola más rica y más fuerte.

3. Varios autores han afirmado que las características, las demandas y los objetivos definitorios de las luchas campesinas deben buscarse en el marco del contexto histórico en que se producen. Es decir, no existe una predeterminación del tipo de lucha que desarrollan los movimientos campesinos. Esta afirmación, para el caso particular



del movimiento campesino en la zona henequenera, parece ser cierta. La existencia de un movimiento campesino "atípico" sólo puede explicarse a partir del conocimiento profundo de los múltiples factores que influyeron para su surgimiento. En el caso del movimiento campesino henequenero, es clara la profunda influencia de una serie de factores, objetivos y subjetivos, estructurales y superestructurales. En un intento de síntesis, puede decirse que los más evidentes son: el grado de desarrollo de las relaciones capitalistas de producción en la región; el grado de proletarianización y subordinación de los ejidatarios con respecto al capital estatal; la estructura de clases y de fracciones de clases existentes en la zona; los diferentes sectores de productores; la crisis económica de la actividad henequenera y la economía nacional; el desarrollo histórico de la región; la larga experiencia de lucha continua; la tradición oral; la memoria colectiva de las comunidades; las condiciones tan homogéneas en todos los aspectos existentes en la zona; la facilidad de comunicación, entre otros.

4. Todos los factores mencionados anteriormente contribuyeron para la conformación de un movimiento campesino con una gran capacidad espontánea de movilización; capacidad que podría considerarse propia, intrínseca del campesinado henequenero y que se caracterizó por la relativa facilidad para efectuar movilizaciones que involucraron a fuertes y numerosos contingentes de ejidatarios.

Esas movilizaciones fueron evolucionando, de una total subordinación a los aparatos de control del Estado, en su principio, y de ser promovidas por elementos externos al movimiento campesino, hasta haber logrado posiciones de mayor independencia del Estado y de autonomía.

De la primera gran movilización efectuada en 1966, a la de enero de 1983, recorrieron un largo camino y una profunda transformación cualitativa. En ese largo andar, el movimiento campesino no sólo

logró desbordar los aparatos de control del Estado y liberarse de los dirigentes oficialistas, sino que esbozó la posibilidad del surgimiento de un movimiento campesino con una autonomía de clase bastante consistente.

Los intentos de conformación de una dirigencia propia hablan de esa intencionalidad. La acumulación de experiencias en las múltiples movilizaciones los llevó, sobre todo en las de los años ochenta, a efectuar acciones más organizadas y a experimentar métodos de lucha de sectores de trabajadores urbanos, como las marchas y manifestaciones por la ciudad de Mérida. La continua lucha y las frecuentes movilizaciones, así como el enfrentamiento frontal con el aparato de Estado, fueron creando las condiciones necesarias para el surgimiento de un proyecto organizativo permanente de los ejidatarios, planteándose con ello la posibilidad de un proyecto alternativo de desarrollo.

5. Aunque fue evidente el profundo desgaste de los aparatos de control del Estado en la zona e innegable el avance del movimiento campesino, todavía el Estado mantuvo una gran capacidad de recomposición, de control y de mediatización.

También fue cierto que la gran masa y las bases de los ejidatarios lograron identificar perfectamente los aparatos de control y los intereses que representaban, pero aun la estructura de distribución del crédito tenía gran capacidad de control y mediatización sobre ellos. En numerosos ejidos, sociedades y grupos, los sectores democráticos lograron controlar la distribución del crédito; pero también se observó la relativa facilidad con la que los nuevos representantes eran cooptados por el "Banco". Una muestra más de ese hecho fue que el Estado logró cooptar, o cuando menos mediatizar, a los dirigentes más representativos de las movilizaciones de mayo de 1982 y de enero de 1983. Ante esa perspectiva, parecía claro que el movimiento sólo lograría seguir avanzando por la vía de las luchas a nivel de ejidos y sociedades que permitieran que paralelamente fuera conformándose una organización regional que posibilitara una movilización más coordinada y más permanente.

Sólo avanzando en estos dos sentidos el movimiento podría seguir adelante.

6. Finalmente, una última opinión sobre la crisis de la actividad henequenera: todos los indicadores económicos hacían suponer que la crisis henequenera continuaría profundizándose y agudizándose, pues tenía el carácter de una crisis estructural permanente y no coyuntural.

Ante esa situación, el Estado, como responsable de la crisis y de la actividad, no tenía un proyecto alternativo, o por lo menos no se le conocía en ese momento. Todos los intentos realizados habían ido al fracaso. Todos ellos habían tenido el denominador común de querer salvaguardar los intereses del capital y de la burguesía local. Ninguno se presentó como una alternativa que contemplara los intereses de las grandes mayorías de productores y trabajadores involucrados en la actividad. Sin embargo, eso no significaba que no existiera alguna alternativa diferente. Lo cierto era que en torno a la actividad henequenera se jugaban intereses económicos y políticos que impedían su viabilidad.

Las posibilidades de un proyecto no sólo se reducían a su racionalidad técnica, sino a la relación de fuerzas económicas y políticas que se conjugaran para su aprobación o rechazo. La crisis generalizada de la economía nacional hizo más difícil la implementación de un proyecto alternativo a la crisis henequenera. No obstante, como ya hemos visto, no era imposible la implementación de un proyecto que, tomando en cuenta los intereses de los trabajadores, tomara una ruta diferente para paliar la crisis económica de la actividad.

---



Segunda parte

---

## Reconversión económica y movimientos campesinos en Yucatán 1983-1992





---

1992 marcó el fin de la estructura productiva, surgida de la reforma agraria cardenista en la zona henequenera yucateca. La implementación del Programa de Desarrollo Regional de la Zona Henequenera, dentro del Programa Nacional de Solidaridad fue, en los hechos, la concreción en la región de las políticas neoliberales impulsadas por el régimen salinista.

En efecto, el régimen de Carlos Salinas de Gortari profundizó las políticas neoliberales de su antecesor, que se caracterizaron por los recortes presupuestales, la privatización o reprivatización de las empresas y organismos públicos, la restricción en general de los apoyos a la agricultura, en particular de los crediticios, la desaparición de los organismos estatales reguladores de las actividades económicas, el mayor apoyo al capital privado, la apertura comercial y, en general, por dejarle toda la iniciativa al capital privado y a las leyes del mercado.

Esas políticas, como se ha mencionado, no fueron privativas del régimen salinista, sino que fueron aplicadas desde la segunda mitad del periodo de gobierno de José López Portillo, iniciándose en lo económico, con recortes al presupuesto destinado a la agricultura y a las agencias gubernamentales encargadas del sector y, en la política agraria, con uno de los intentos de modificar la legislación agraria vigente, al ser promulgada la Ley de Fomento Agropecuario, en la que se incluyó un contenido muy cercano a las reformas al Artículo 27 constitucional impulsadas por Salinas. Esa política agrícola, la fue profundizando el régimen de Miguel De la Madrid, hasta que Salinas de Gortari terminó rompiendo con el viejo proyecto de la revolución, al modificar la legislación agraria, principalmente el Artículo 27 constitucional, su ley reglamentaria y demás leyes complementarias, creando con

---

eso, las condiciones para la privatización del ejido, la comunidad y la concentración territorial. En el plano económico, dichas reformas significaron terminar con el proyecto del nacionalismo revolucionario o Estado interventor, regulador, o del bienestar social, para adoptar un modelo de corte neoliberal, autodesignado del liberalismo social, en el que el mercado y el capital fueron el eje fundamental.

El retiro del Estado de la actividad henequenera en 1992, sólo podía interpretarse como la culminación de esas políticas neoliberales iniciadas en 1978, con la primera gran depuración de las nóminas crediticias de los ejidos henequeneros. De tal manera, que las sucesivas depuraciones de las nóminas henequeneras; los recortes presupuestales; la individualización del ejido henequenero a partir de 1988; la reprivatización de Cordemex en 1991 y, por último, el finiquito de la participación estatal, con la indemnización masiva y la jubilación anticipada, al conjunto de los ejidatarios henequeneros, así como la liquidación del FAAPY y DESFIYUSA en 1992, sólo pueden entenderse como la continuidad y la profundización de esas políticas neoliberales en Yucatán.

La aplicación de dichas medidas, suscitaron entre los productores diferentes reacciones en contra, entre las que se incluyeron repetidas e importantes movilizaciones de protesta, o en demanda de mejores condiciones de trabajo y de producción. Esas movilizaciones introdujeron cambios a los proyectos iniciales, pero también fueron desarrollando un movimiento campesino que fue transitando, paulatinamente hacia una mayor autonomía e independencia del control oficial y del aparato de Estado.

El retiro del Estado de la producción henequenera y de otras actividades agropecuarias de la zona, dio por finiquitada la propuesta surgida a partir de la reforma agraria cardenista en la década de los treinta. Ese modelo tuvo como característica principal, en lo económico, la intervención del Estado en la gestión de la producción agrícola, la industrialización, la comercialización y la exportación del agave. En el plano político, se distinguió por la corporativización de los productores

---

---

agrícolas, ejidatarios y pequeños productores campesinos, a la central campesina oficial, la del medio rural CNC, convirtiéndose en la principal fuente de control y de poder político entre 1938 y 1992.

El nuevo esquema se basó en el predominio de las leyes del mercado y del capital privado en la producción, industrialización, comercialización y exportación del henequén. Significó también, dejar a su suerte a los cerca de 45,000 productores de henequén y de otras actividades agropecuarias de la zona.

Con ese escenario, y con las disposiciones implementadas durante 1992, tanto para la actividad henequenera como para los ejidatarios y los productores de la zona, así como para la economía regional, las perspectivas en el mediano plazo se presentaban realmente difíciles. El cambio económico en la zona no cuajaba y en el horizonte no se vislumbraba otra actividad que pudiera suplir a la producción del agave.

El análisis de la problemática antes planteada fue efectuado en el conjunto de los tres capítulos contenidos en esta segunda parte. En el capítulo 5, titulado "Campesinos y conflicto político", se analiza un acercamiento a la coyuntura que se ubicó entre finales de 1983 y principios de 1984, en la que se suscitó un conflicto por el control de la liga de Comunidades Agrarias y Sindicatos Campesinos de la CNC en Yucatán. Asimismo, se hace una revisión del papel desempeñado por esa central durante el conflicto, de las movilizaciones efectuadas por los ejidatarios henequeneros y de la evolución del movimiento campesino que dio como resultado la salida del General Graciliano Alpuche Pinzón como gobernador de la entidad.

"La reordenación henequenera 1984-1991" es el título del capítulo 6. En él se efectúa una reconstrucción diacrónica, en la que se problematiza la aplicación del programa del mismo nombre, de las repercusiones de la individualización del ejido henequenero, de la reprivatización de Cordemex, de la diversificación agropecuaria, así como de las protestas campesinas de 1986 y 1990.

---



En el tercer apartado de esta segunda parte, correspondiente al capítulo 7, "Crisis, reconversión económica y movimiento campesino", nuevamente en un estudio de carácter sincrónico, a la manera del primero, se analiza la aplicación del "Programa de Desarrollo Regional de la Zona Henequenera" en 1992, que tuvo como elementos principales la indemnización y la jubilación anticipada del conjunto de los ejidatarios henequeneros, el retiro de todos los subsidios y apoyos a la producción agropecuaria, la liquidación del FAAPY y DESFIYUSA y con eso, el retiro del Estado de todas las actividades agropecuarias de la zona. Igualmente, se efectúa un balance de las movilizaciones realizadas por los campesinos henequeneros en contra de esas medidas y de la nueva estructura productiva resultante del retiro del Estado de la gestión de las actividades productivas del área.

Para terminar esta segunda parte, se incluye una sección que lleva por título "A manera de conclusión", en el que se presentan los resultados, producto de la revisión del conjunto de los materiales que integran esta obra.

---



Capítulo 5.

---

## **Campeños y conflicto político**





---

Durante los dos años de gobierno del General Alpuche Pinzón (1982-1983), se vivió en Yucatán un período álgido de lucha política entre los diferentes grupos políticos que gobernaban la entidad. Esos acontecimientos concluyeron con su caída como gobernador del estado.

El motivo central de la disputa fue la lucha por el control de la Liga de Comunidades Agrarias y Sindicatos Campesinos de la CNC de Yucatán. Sin embargo, algo que en otras circunstancias hubiera quedado únicamente como contradicciones entre los diferentes grupos y como una lucha por el poder político, al confluir con la larga crisis henequenera y con el proceso de descomposición de la CNC local, permitió que un importante sector de los ejidatarios henequeneros se expresara y que el conflicto se les saliera de las manos.

La salida del General Alpuche Pinzón y la llegada de Víctor Cervera Pacheco a la gubernatura de Yucatán, abrió un nuevo compás entre los diferentes grupos políticos, pero, de ninguna manera eliminó las contradicciones políticas y económicas, de origen estructural que la coyuntura permitió que se expresaran.

### **5.1. Los campesinos y la crisis henequenera**

Al iniciarse los ochenta, difícilmente algún sector de trabajadores escapaba a los rigores de la crisis económica que en esos momentos vivía el país, menos aun los campesinos y los ejidatarios henequeneros que no eran la excepción.

---

Desde el inicio de los años sesenta aparecieron los primeros síntomas de la crisis henequenera. Los límites estructurales de la actividad fueron emergiendo y paralelamente constriñéndose hasta alcanzar en 1983 menos del 50% de lo que fue en 1961. Los cambios introducidos en el reparto agrario cardenista y la posterior intervención del Estado con la empresa "Henequeneros de Yucatán" en 1938, el Banco Agrario de Yucatán en 1962 y el complejo industrial Cordemex en 1964, fueron conformando la estructura productiva caracterizada por la existencia de una moderna agroindustria productora fundamentalmente de hilos agrícolas y comerciales para el mercado internacional.

Cordemex se encargaba de procesar la gran mayoría de la fibra producida en Yucatán. En los primeros años de los ochenta, industrializaba cerca del 90% del total de henequén yucateco. Su área de abastecimiento la constituían la producción de cerca de 12,000 parcelarios, es decir, pequeños productores de tipo campesino, cuya producción en conjunto abarcaba una superficie de aproximadamente 29,000 ha, y; la de los ejidatarios que en 1983 sumaron 49,013 en la superficie total de 151,693 hectáreas. El resto del total de la producción de fibra —10%—, era industrializado por cerca de 30 pequeñas cordelerías que eran abastecidas de fibra por los llamados "pequeños propietarios", empresarios agrícolas, muchos de los cuales eran a su vez propietarios de cordelerías.

Luego de algunos periodos de descenso en los volúmenes de producción (en la coyuntura de los treinta, como consecuencia de la crisis de 1929, el reparto cardenista, y luego en los primeros años de los cincuenta), la producción alcanzó su punto más elevado en 1961 con 167,212 hectáreas sembradas y 139,650 toneladas de producción de fibra. A partir de ese momento, se inició la larga caída que, pese a pequeños síntomas de recuperación en algunos años, continuó inexorablemente agudizándose hasta los primeros años de los noventa.

Las condiciones en el mercado internacional empezaron a modificarse desde 1908, cuando aparecieron otros países productores y exportadores. Anteriormente, pese a que los Estados Unidos eran casi el único comprador, y que a partir de 1902 la *International Harvester*

Co. logró controlar el mercado, el que México fuera prácticamente el único productor y vendedor, le permitía cierto margen de garantía y capacidad de negociación. Pero, a partir de ese año, la producción de México y Yucatán empezó a perder terreno hasta alcanzar, en los primeros años de los sesenta, una producción que sólo representaba el 14% de la producción mundial de fibras duras.

En los siguientes años, continuó perdiendo terreno, y en los primeros años de los ochenta, apenas alcanzó el 9% de la producción mundial. Durante los sesenta, a sus competidores naturales se sumaron las fibras sintéticas para hacer especialmente difíciles las condiciones en el mercado internacional. Los mejores precios de las fibras duras de África y Brasil y de las fibras sintéticas, pusieron en serios aprietos al henequén yucateco. Salvo en algunos periodos como en 1973-1974, durante el embargo petrolero de la OPEP, y en 1980, en que se registraron aumentos considerables en el precio del petróleo, y a su vez sobre el precio de las fibras sintéticas y naturales, la tendencia fue hacia la baja en el mercado, tanto de los precios como del volumen de la demanda. Según Cordemex, la demanda mundial de los países importadores se contrajo entre 1978 y 1982 en más de 57,000 toneladas, pasando de 169,400 toneladas a 112,300 toneladas. Sin embargo, lo que realmente significó el principio del fin de la industria cordelera fue la invención de una máquina de embalar que no requería el uso de hilos agrícolas y que sustituía a las antiguas engavilladoras que funcionaban con base en ese producto. La aparición de ese tipo de maquinaria representó un duro golpe para el aparato productivo industrial existente ya que, como se ha mencionado, era fundamentalmente productor de hilos agrícolas y comerciales. La tendencia a la contracción de la demanda mundial de fibras duras se vio agudizada durante la segunda mitad de los años setenta y principios de los ochenta, por la crisis existente en los países capitalistas industrializados. Además, en esa coyuntura se sumó la fase aguda de la crisis de la economía nacional, repercutiendo en la contracción del mercado internacional, ya que el acelerado proceso inflacionario de esos años, sobre todo durante 1981, 1982 y 1983, acrecentó el desnivel existente entre los costos internos de producción y los precios vigentes en el mercado internacional.

Todas esas circunstancias hicieron que todos los rubros de la actividad se redujeran a niveles nunca antes vistos. Por ejemplo, las ventas globales de Cordemex disminuyeron de 115,000 toneladas en 1976, a 60,535 en 1982; la producción total de fibra disminuyó de 117,750 toneladas en 1970, a 60,000 en 1982, lo mismo ocurrió con la superficie sembrada que en 1970 fue de 178,170 hectáreas y en 1982 apenas alcanzó las 121,553 ha; la productividad, por lo consiguiente, pasó de 816 Kg por hectárea en 1970 a 483 Kg en 1982. Pero, de todos los sectores sociales, los que llevaron la peor parte fueron los ejidatarios, quienes vieron disminuir su producción de 50,478 toneladas en 1977, a 37,000 toneladas en 1982, y en 1983 apenas alcanzó las 38,000 toneladas. Sus ingresos reales disminuyeron conforme la crisis fue avanzando. Así, por ejemplo, en 1980, tenían ingresos promedio que representaban el 50% del salario mínimo al mes, y en 1982 apenas alcanzó el 41 por ciento del salario mínimo.<sup>46</sup>

Además, el Banrural, organismo encargado de la administración del proceso productivo agrícola, desarrolló una política tendiente a “depurar las nóminas henequeneras”, lo que trajo como consecuencia una disminución del número de ejidatarios que recibían “adelantos crediticios” semanales y dejaron de participar en la producción de henequén ejidal. En diciembre de 1977 había en las nóminas henequeneras 81,843 ejidatarios. Pero, en enero de 1978 se implementó el programa denominado “Reestructuración Henequenera” con el que logró depurarse de las nóminas a más de 20,000 ejidatarios, para llegar a una cifra total de 63,602 ejidatarios. Con las consiguientes jubilaciones del Seguro Social y la no incorporación de ejidatarios jóvenes a la actividad henequenera; así como la creación de otras actividades económicas, en 1982 los ejidatarios en las nóminas henequeneras fueron 51,274; esa cifra bajó en 1983 hasta la cantidad de 49,013 ejidatarios.

<sup>46</sup> Una caracterización más amplia sobre la crisis puede consultarse en la primera parte de esta obra; también en: Villanueva Mukul, Éric Éber (coord.). *“El henequén en Yucatán. Industria, mercado y campesinos*, Mérida, Yuc., Maldonado Editores / Universidad Autónoma de Yucatán / Cultur / INAH / CEDRAC, 1990.

Esa importante disminución de ejidatarios dedicados a las actividades henequeneras no fue cubierta con otras alternativas de empleo, ya que el llamado "Programa de diversificación" sólo creó un total de 8,887 nuevos empleos, muchos de los cuales, tal vez la mayoría, no brindaban a los ejidatarios empleo permanente y bien remunerado.

Fuera del ejido, las alternativas también eran escasas, pues la mayoría de las fuentes de empleo giraba en torno a la actividad henequenera. Pero, con la contracción global de la actividad, las posibilidades de empleo disminuyeron considerablemente, teniendo que recurrir en un alto porcentaje a la migración en sus múltiples formas.

Bajo esas circunstancias, la crisis económica de la actividad henequenera y de la economía nacional, crearon las condiciones materiales necesarias que posibilitaron una sensibilidad mucho mayor por parte de los trabajadores de la zona, en particular de los ejidatarios. Sin embargo, las movilizaciones de 1982 y 1983 y la participación de los ejidatarios henequeneros en el conflicto político que culminó con la caída del gobernador Alpuche Pinzón no fueron consecuencia directa ni una respuesta mecánica a sus difíciles condiciones económicas, estas últimas constituyeron uno de los factores de suma importancia, pero no fueron el único. Otro elemento importante, fue el proceso cada vez más claro de conformación de los ejidatarios como un sector de trabajadores rurales proletarizados por el Estado, encarnado en Banrural.

Ciertamente, una de las consecuencias de la intervención del Estado en la actividad fue la proletarianización de los ejidatarios henequeneros. Los claros inicios de este proceso podemos encontrarlos con la creación de los ejidos colectivos y "Henequeneros de Yucatán", en la década de los treinta. Pero, la última etapa de ese largo proceso correspondió a la acción del Banco Agrario de Yucatán y los Bancos que le sucedieron, entre los que se encontró el Banrural, es decir, en las últimas dos décadas, período que coincide exactamente con el surgimiento y agudización de la crisis henequenera. Durante ese período, la acción de los respectivos bancos fue sustituyendo en la gestión del proceso productivo a los ejidatarios, al mismo tiempo que fue subordinándolos a sus directrices, hasta lograr subsumir totalmente su fuerza de trabajo.



Empero, a pesar de que los ejidatarios henequeneros fueron la mejor muestra de trabajadores proletarizados en el campo mexicano, dado que las relaciones capitalistas dominaron completamente la actividad, lograron conservar algunos rasgos de tipo campesino, entre los que tenían gran importancia las alternativas de economía campesina para la sobrevivencia y su relación con la tierra.<sup>47</sup>

Esas eran las condiciones estructurales que nos permitían explicar el porqué de sus demandas, y porque a pesar de estar plenamente determinados por su relación con el Banrural, por momentos asumían las características de demandas campesinas y no tenían un carácter netamente proletario. Aun así, el grueso de sus demandas se acercaba más a las de corte proletario que a las de corte campesino, sobre todo en lo que se refería a la negociación del precio de la fuerza de trabajo y de las condiciones de trabajo. Esa característica tuvieron las movilizaciones efectuadas por los ejidatarios henequeneros desde 1966 hasta 1983.

En efecto, las grandes movilizaciones efectuadas en los años: 1966, 1969, 1976, 1978, 1982 y 1983 y las efectuadas a principios de 1984 tuvieron como eje central la lucha por: mayores retribuciones a la fuerza de trabajo por la vía de aumento a los "adelantos crediticios", aguinaldos o utilidades a fin de año; servicios o mejores servicios en el seguro social y; evitar la depuración de nóminas ejidales, es decir, una especie de reajuste de personal. Hay que señalar que, aunque minoritarias, también se registraron luchas de corte campesino como: la defensa de tierras, la lucha por mejores precios y por la autonomía administrativa, entre otras demandas.

A su vez, esas sucesivas movilizaciones crearon un movimiento campesino lo suficientemente fuerte y experimentado como para

---

<sup>47</sup> Sobre las condiciones socioeconómicas de los ejidatarios henequeneros, consultar: Villanueva Mukul, Éric Éber. "Economía campesina y trabajo asalariado en la zona henequenera yucateca", en *Memorias del Seminario sobre capitalismo y vida rural en Yucatán* (diciembre de 1983), Mérida, Yuc., Universidad Autónoma de Yucatán, 1984.

efectuar rápidas movilizaciones de varios miles de ejidatarios hacia la ciudad de Mérida, para defender y luchar por los intereses que como trabajadores les correspondían. Se hace referencia, tal vez, a un caso particular y excepcional del movimiento campesino, pero que ilustra las potencialidades que podía llegar a desarrollar el movimiento campesino cuando las condiciones socioeconómicas eran tan homogéneas como en el caso de la zona henequenera. Se trata aquí de varios miles de campesinos que se desplazan a la capital del estado, en la movilización más importante del sureste, ocupan el centro de la ciudad, o cualquier institución y presionan por la solución de sus demandas.

En la medida en que las crisis económica y henequenera fueron agudizándose, las movilizaciones fueron más frecuentes, la ocupación repetida del centro de la ciudad y los plantones frente al Palacio de Gobierno habían ocurrido en los años 1966, 1969, 1976, 1982 y 1984.

En 1984 los ejidatarios eran el sector de trabajadores rurales más importante de la zona henequenera, no sólo porque cuantitativamente eran la mayoría, sino porque también eran parte de la contradicción principal en el escenario de la lucha de clases que se desarrollaba en la zona y cuyos actores principales eran los ejidatarios y el Banrural. Además, era el sector de trabajadores que en las últimas dos décadas había desarrollado más luchas y poseía una mayor experiencia para la movilización. Los otros sectores de trabajadores, aunque importantes, eran minoritarios y secundarios en relación con los ejidatarios: ese carácter tenían los parcelarios, los obreros, los desfibradores y los jornaleros agrícolas. Las contradicciones entre Cordemex y los parcelarios; entre Cordemex y obreros desfibradores y entre "pequeños propietarios" y jornaleros agrícolas asumían la categoría de contradicciones secundarias en el terreno de la lucha de clases.<sup>48</sup> Esa era en realidad la importancia económica y política, el peso específico, de los ejidatarios henequeneros que nos permitían entender la relevancia de su participación en los acontecimientos políticos que culminaron con la caída del gobernador del estado en 1984.

---

<sup>48</sup> Al respecto, consultar también la primera parte de esta obra.

## 5.2. Los ejidatarios y la CNC

La crisis henequenera y de la economía en general, así como la creciente intervención del Estado en la actividad, al mismo tiempo que permitió el surgimiento de un fuerte contingente de ejidatarios capaz de movilizarse, en esa misma medida fue creando las condiciones para que la Liga de Comunidades Agrarias y Sindicatos campesinos de Yucatán se fuera deteriorando.

En efecto, en los primeros años de los ochenta, la Liga Local de la CNC ya no era ni sombra de aquella fundada en agosto de 1938 bajo los influjos del cardenismo. La larga crisis de la industria henequenera y sus repercusiones desgastaron su consenso, y su control ya no resultaba tan férreo como antaño. La administración de los créditos por parte de los comisarios ejidales y socios delegados, durante el auge henequenero post-cardenista, fue al mismo tiempo su fuente de recursos financieros y les permitió una enorme capacidad de control sobre los ejidatarios. Pero, con la crisis, los recursos se redujeron y la disminución real del ingreso quitó la docilidad a las masas de ejidatarios.

Las cada vez más frecuentes y contestatarias movilizaciones irían transformando la participación de la CNC; de encabezar las movilizaciones pasaría a enfrentarlas abiertamente. En efecto, Cervera Pacheco, fue uno de los dirigentes de la movilización de 1966, e inmediatamente después fue Secretario General de la Liga Local. En ese momento, el prestigio de Cervera Pacheco y de la CNC estuvo en la cúspide. Pero a partir de entonces, también empezó a declinar el prestigio de ambos. En las subsiguientes movilizaciones ni Cervera Pacheco ni la CNC irían a la cabeza; en la de 1969, la Liga Local tendría una participación timorata y los ejidatarios se sentirían traicionados. Ese calificativo los ejidatarios lo harían extensivo al entonces dirigente de la CNC local Víctor Cervera Pacheco.

En la de 1976, la CNC tendría una participación abiertamente mediatizadora; en la de 1978 estaría en contra y para 1982 y 1983 se manifestaría totalmente impotente para contener las movilizaciones y pasaría a la cola del movimiento campesino.

---

En realidad, el principio del fin de su hegemonía y control en la zona henequenera lo marcó su participación, en enero de 1978, en el programa "Reestructuración Henequenera". El programa tenía como objetivo depurar de las nóminas henequeneras a más de 30,000 ejidatarios y el entonces Secretario General de la Liga Local, Rubén Calderón Cecilio, encabezó una campaña para convencer a los ejidatarios para que aceptaran el programa. Como la depuración afectaba no sólo a los que eran depurados, sino también a los que se quedaban, ya que la reestructuración significaba también una intensificación de las jornadas de trabajo, se originó una amplia movilización para impedir la aplicación del programa.

Las movilizaciones introdujeron varias modificaciones al programa y lograron reincorporar a más de 10,000 ejidatarios a las nóminas. Pero el papel que jugó la CNC, antes y durante la aplicación del programa, abiertamente del lado del Estado, determinó un claro enfrentamiento con los ejidatarios. A partir de ahí, su hegemonía se deterioraría rápidamente.

Aunado a este proceso de descomposición, y más bien como parte de él, la CNC vivió a partir de los años sesenta una clara separación de la dirección y de las bases, y una transformación total del carácter de la dirigencia. Hasta los primeros años de los sesenta se trataba de una dirigencia campesina, pero a partir de 1967 estaría integrada por políticos profesionales, cada vez con menos origen rural, más urbanos y más de extracción pequeño burguesa.

Efectivamente, desde su fundación, la CNC local fue representada por dirigentes de origen campesino que, aunque subordinados al aparato del Estado, tenían fuertes nexos con las bases campesinas y la organización funcionaba como un aparato de mediación entre las bases campesinas y el aparato de Estado. No obstante, paulatinamente, sufrió un permanente proceso de burocratización que permitió que en la década de los sesenta fuera controlada por políticos profesionales e inmediatamente se convirtiera totalmente en un "grupo de presión", dentro del partido oficial y de la política estatal.

Víctor Cervera fue el último de los dirigentes con fuertes nexos con los grupos campesinos, ya que llegó a la CNC como consecuencia de una movilización, pero, sin lugar a dudas, fue también el primero de los políticos profesionales que controlaron la CNC en esta nueva etapa. Después del periodo de Cervera, de 1967-1969, seguirían Francisco Luna Kan senador durante el periodo 1970-1973 y posteriormente gobernador del estado; Federico Granja Ricalde de 1973-1976, quien fuera diputado local, presidente municipal de Mérida y después diputado federal; por último, Rubén Calderón Cecilio, de 1976 a 1983, diputado local y posteriormente diputado federal. Todos de clase media y algunos de ellos de la pequeña burguesía urbana, sin ningún tipo de compromiso con los grupos campesinos y cuyos principales objetivos fueron la carrera política y el ascenso a las élites del poder político.

Ese proceso de descomposición se ubica perfectamente en el periodo que corre entre 1967 y 1983, pero su período más claro se localiza entre 1978 y 1983. Primero, como consecuencia del papel de la CNC en el programa de reestructuración y segundo, por las cada vez más frecuentes movilizaciones que quitaron la iniciativa y la representatividad a la Liga Local. Cuando el General Alpuche Pinzón asumió la gubernatura en 1982, la CNC se encontraba sumida en una crisis de representatividad y su control en la zona henequenera era sumamente precario. Eso tendría especial importancia en los acontecimientos políticos que ocurrieron durante los siguientes dos años.

### **5.3. Grupos políticos y contradicciones**

Hasta 1980, el bloque político que gobernaba Yucatán había logrado evolucionar sin que sus contradicciones internas emergieran y rebasaran los límites marcados por el partido del Gobierno. Las respectivas sucesiones en el gobierno del estado en 1969 y en 1975, a pesar de que habían suscitado algún malestar en los diferentes grupos políticos existentes, finalmente no se habían salido de los marcos partidarios. Pero la sucesión de 1981 hizo aparecer muchas contradicciones acumuladas y emergieron otras nuevas y avivó los enfrentamientos entre las diferentes facciones del bloque en el poder.

---

Todas las facciones y grupos que integraban el bloque político que gobernaba la entidad se originaron en la década de los sesenta, pero su plena conformación no se alcanzó sino hasta el periodo del gobierno de Luna Kan (1976-1982). Todos ellos actuaban como grupos de presión dentro de la política local y nacional y eran encabezados y conocidos por los nombres de sus máximos representantes: los "loretistas", los "lunistas" y los "cerveristas". Aunque también había grupos más pequeños como los "manzanillistas". Todos ellos mantenían estrecha relación con diferentes facciones y grupos de la burguesía y constituían su correa de transmisión con la burguesía en su conjunto como clase. Con toda seguridad los grupos de la burguesía regional que avalaban la actuación de cada uno de esos grupos políticos, representaban a alguna facción o rama diferente del capital. Pese a todo, a sus fuertes nexos con la burguesía regional, todos los grupos políticos tenían su fuente de poder y de legitimidad en el control y el usufructo de los aparatos de Estado: el gobierno local, las diputaciones, las presidencias municipales, las instituciones federales, etcétera, eran, en general y sobre todo, grupos políticos.<sup>49</sup>

Hasta 1981, los grupos antes citados son los que actuaban en la escena política. Pero las condiciones de la sucesión del gobierno del estado y la presidencia de la República, permitieron el surgimiento de dos nuevos grupos políticos: el del nuevo gobernador y la versión local de la "tecnoburocracia". En la sucesión de 1981, al igual que en la anterior, Víctor Cervera Pacheco fue uno de los más fuertes candidatos. Pero esa vez, tal como lo hiciera Loret de Mola, Luna Kan fue el encargado de vetarlo.

<sup>49</sup> Siempre hubo contradicciones entre los diferentes grupos políticos, incluso entre los grupos locales y los representantes de la federación y se hablaba de la existencia en los hechos de tres gobernadores; el del Palacio de Gobierno, el gerente del Banco Agrario y El director de Cordemex. Loret de Mola narra claramente las contradicciones entre su gobierno y el entonces Gerente del Banco Agrario, Faustino Tinajero Miramontes. Él se refiere también a las contradicciones que hubo entre el mismo personaje y el entonces gobernador Agustín Franco Aguilar (1958-1964). Loret de Mola, Carlos, *Confesiones de un gobernador*, Ed. Grijalbo, México, 1978. Especialmente, las páginas 78-98. En la Primera parte de la obra, pueden verse las contradicciones entre el gobernador Luna Kan y el director de Cordemex, Federico Rioseco.

Cervera Pacheco surgió en la política local y ascendió rápidamente, después de la movilización de ejidatarios en 1966. Por ese motivo, el entonces gobernador Luis Torres Mesías, lo hizo encarcelar y los ejidatarios, mediante presiones lograron que lo liberaran. Después de eso, sería secretario general de la CNC local, diputado local, presidente municipal de Mérida, diputado federal dos veces, senador, dos veces gobernador de Yucatán, Secretario General de la CNC nacional y Secretario de la Reforma Agraria. Sus contradicciones con Loret de Mola hicieron que en 1973 el ayuntamiento que le había dejado a Wilberth Chi, hombre de su confianza, para ocupar la diputación federal, fuera destituido y se armara tremenda protesta popular por la acción del gobierno estatal. Eso haría que en la sucesión de 1975, Loret lo vetara como candidato al gobierno local y nuevamente estuviera a punto de estallar la violencia cuando fue “destapado” Luna Kan. La otorgación de una senaduría por Yucatán hizo que Cervera se disciplinara, pero también que posteriormente Luna lo vetara en 1981.

Al parecer, la polarización en la lucha por la sucesión entre los “cerveristas” y los “lunistas”, abrió la oportunidad para que Alpuche Pinzón llegara a la gubernatura. Muchos la atribuyen a la “salomónica” decisión de sacar un tercero en discordia; otros a la presión ejercida por las fuerzas armadas; tal vez haya algo de cierto en ambas observaciones. Pero también era cierto que uno de los factores que permitió la llegada de Alpuche era la forma como se decidían, desde entonces, las candidaturas y gubernaturas de las entidades, dentro del PRI. Que si bien se resolvían con la participación de los grupos políticos y empresariales, en las altas esferas del partido y del gobierno, eso nada tenía que ver, ya no se diga, con el pueblo y los trabajadores, sino con las bases mismas del partido del Gobierno.

Alpuche Pinzón, un militar de carrera, alejado de la vecindad y desarraigado de Yucatán, sin ninguna experiencia política anterior, años antes había sido designado senador por Yucatán, mediante una decisión similar.

Con su nombramiento como candidato a gobernador. Prácticamente se inició la conformación del grupo de los “alpuchistas”.

---

Al mismo tiempo, y con la llegada de Miguel De la Madrid a la Presidencia de la República, se conformaba otro grupo político que tendría su origen en las representaciones de las dependencias federales en Yucatán, sobre todo la de Programación y Presupuesto y de otras relacionadas con las actividades económicas. La cabeza visible de ese grupo era la entonces diputada federal y presidenta del PRI estatal, Dulce María Sauri, a quienes la prensa de derecha —*Diario de Yucatán*— llamó “tecnócratas de izquierda”. Si bien era cierto que su mayoría lo formaban jóvenes profesionales ligados a las dependencias del gabinete económico y algunos de ellos habían tenido determinada participación en la izquierda, lo cierto era que el nombre era más producto de la fobia anticomunista por parte del *Diario de Yucatán*, ya que lo mismo que los otros grupos políticos, operaba perfectamente dentro los márgenes del aparato de Estado y reproducía, sin ninguna diferencia, la forma de hacer política dentro del partido del Gobierno.

Con el surgimiento de estas dos nuevas facciones, quedó conformado el espectro de los grupos políticos que intervendrían en los acontecimientos que se desarrollarían durante el gobierno de Alpuche Pinzón.

Desde un principio, Alpuche Pinzón tuvo que enfrentarse al PAN, que había logrado avanzar nuevamente y tuvo que sortear algunas dificultades para llegar a la gubernatura. Aunque no con los niveles de 1969, el PAN obtuvo una fuerte votación y prácticamente ganó la alcaldía de Mérida, pero desde luego no le fue reconocido el triunfo. Ese fue el primer escollo que aumentó la impopularidad de Alpuche Pinzón.

Una vez en el gobierno, su equipo de trabajo lo integró en su mayoría con personas, al igual que él, desavecindadas por largos años de Yucatán, desconocedoras de los problemas económicos y sociales y con yucatecos que consideraron al Gobierno como la oportunidad de enriquecerse. La ineficiencia del gobierno y su equipo, más la abierta corrupción, lo llevaron a caer en el aislamiento total y lo precipitaron al conflicto con todos los grupos políticos y con los diferentes sectores sociales de Yucatán.



También, desde un inicio, intentó desplazar a todos los miembros de los otros grupos políticos de todas las posiciones del poder ejecutivo local y de las decisiones políticas, lo que provocó el primer enfrentamiento. Se obstinó, con el mismo objetivo, en no modificar la ley electoral local que prohibía la participación de la representación federal, diputados y senadores, en las elecciones locales y eso le creó otra polémica y situó a la representación federal en contra del gobierno local.

Además, la ineficiencia y la corrupción prevaletentes en las dependencias del gobierno estatal, lo llevaron a que en menos de dos años no existiera ningún tipo de coordinación entre el gobierno local y el Federal y cayera en el aislamiento total. Si a todo eso le agregamos que en el último año, el gobierno local no controlaba la CTM, el PRI estatal, parte de la diputación local, Banrural y Cordemex, se comprenderá el aislamiento y la impopularidad del gobierno de Alpuche Pinzón. Sin embargo, en contrapartida a la pérdida de consenso y de popularidad, el gobierno de Alpuche Pinzón fue acercándose y respondiendo cada vez más directamente a los intereses de los empresarios yucatecos. La muestra más clara la proporcionó cuando en mayo de 1983 ordenó la intervención de la policía en forma masiva —poco conocida en Yucatán— para reprimir y terminar una huelga que el Sindicato de la Siderúrgica de Yucatán llevaba a cabo en contra de la empresa, método que empleó posteriormente para solucionar un conflicto entre trabajadores de la Unión de Camioneros de Yucatán.

No obstante, ninguno de esos elementos sería suficiente para determinar su salida del gobierno local. El factor que agudizaría todas esas contradicciones y que determinaría su salida de la gubernatura fue la lucha que protagonizó por cerca de dos años por controlar la CNC.

#### **5.4. La lucha por la CNC**

La lucha por el control de la Liga Local de la CNC, fue una cuestión que estuvo presente prácticamente durante los dos años de gobierno de Alpuche Pinzón. Al principio, a un grado en que sólo intervendrían los principales grupos políticos y luego en otro más agudo en la que

---

tuvieron participación contingentes de ejidatarios. La agudización de las contradicciones entre los diferentes grupos políticos, más las movilizaciones de los ejidatarios presionando, fueron metiendo a todos los participantes en un tobogán que desembocaría en la renuncia del General Alpuche Pinzón a la gubernatura del estado.

En efecto, coincidiendo con la llegada de Alpuche Pinzón a la gubernatura de Yucatán en 1982, terminaba Calderón Cecilio su segundo periodo al frente de la Liga Local de la CNC, e inmediatamente se inició la pugna por su control entre el equipo del gobernador y el grupo de Calderón Cecilio que por más de seis años había logrado mantener el control de la Liga.

La lucha se inició desde mediados de 1982 y los tres candidatos más nombrados eran Raúl Menéndez por el gobernador; Alberto Escamilla por Calderón Cecilio y; Wilberth Chi por Víctor Cervera, entonces Secretario General del Comité Ejecutivo Nacional de la CNC, como entre los tres se neutralizaban, las negociaciones tras bambalinas se extendieron hasta enero de 1983, sin que el congreso electivo fuera convocado.

En ese mes, grupos democráticos e independientes de ejidatarios henequeneros efectuaron movilizaciones para demandar aumentos en las cuotas crediticias y eso dio oportunidad para que integrantes del equipo del gobernador iniciaran ataques en contra de Calderón Cecilio. El Jefe de Asuntos Agrarios del gobierno del estado pretendió manipular la movilización, aprovechando el desprestigio de Calderón Cecilio, para que una vez conseguido el 50% de aumento en las cuotas crediticias, se trasladaran al local de la CNC, lo tomaran y pidieran la destitución de Calderón Cecilio. La presencia de los grupos democráticos evitó que las movilizaciones degeneraran en una toma del local de la CNC, pero no pudieron evitar que los ejidatarios se manifestaran en favor de la destitución de Calderón Cecilio.

En los siguientes meses a través de la prensa se iniciaron ataques velados entre ambos grupos, hasta que en marzo surgieron los ataques frontales. Castro Berzunza, director de gobernación, declaró haber

---

recibido la solicitud de 500 campesinos para que el gobierno del estado interviniera para la destitución de Calderón Cecilio: la respuesta fue una acusación de Calderón Cecilio de que Castro Berzunza se prestaba al juego sucio y que era de los funcionarios desarraigados que creían que habían llegado a Yucatán a conquistar.

De marzo a junio seguirían los ataques en la prensa hasta que en julio, con motivo de la llegada de Hernández Posadas, candidato a la Secretaría General del Comité Ejecutivo Nacional de la CNC, la lucha tomó un nuevo rumbo. Ambos grupos se disputaron el control del acto en que se presentaría Hernández Posadas, unos con fondos y relaciones del gobierno del estado y otros con fondos de Banrural; ambos trataron de tener la supremacía numérica en el acto. La lucha por el micrófono y por opacar al contrario provocó un enfrentamiento a golpes, empujones y amenazas entre los dos grupos, resultando totalmente deslucido el acto.

Ante tales acontecimientos, el gobernador intentó minimizar el enfrentamiento negando públicamente cualquier contradicción entre su gobierno y la directiva de la CNC local. Sin embargo, Calderón Cecilio respondió acusando públicamente a una larga lista de funcionarios del gobierno del estado por haber organizado el enfrentamiento. Incluso, el PRI estatal también condenó públicamente los acontecimientos, anunciando una investigación y que tal vez se llegaría a expulsiones del partido.

En los siguientes meses —de agosto a octubre— continuaron los ataques velados y abiertos entre los dos grupos. La lista de los candidatos de los dos grupos aumentaron y en ese reflujo aparecieron como candidatos personas vinculadas con los “tecnócratas”, los “lunistas” y hasta de los “manzanillistas”. Prácticamente todos los grupos y subgrupos ya tenían candidatos hasta alcanzar el número de 17 contendientes.

Poco a poco, la lucha entre los dos principales grupos fue volviéndose más encarnizada y el 4 de noviembre la Liga concentró un grupo de campesinos para “destapar” a Escamilla como candidato a secretario

---

general de la Liga Local. Ese intento de “madrúguele” no cuajó y los campesinos fueron retirados sin cumplir su cometido. Pero eso bastó para que el equipo del gobernador concentrara aproximadamente 400 campesinos el día 13 del mismo mes por la noche y al día siguiente amaneciera tomado el local de la CNC, exigiendo la destitución de Calderón Cecilio y el “destape” de Primo F. Reyes como su candidato, financiado y apoyado por el gobierno local. Sin embargo, dos factores hicieron que Primo F. Reyes y el gobernador aceptaran la negociación y el desalojo del local. El “destape” se salía de las “reglas del juego”, pues había sido efectuado sin previa negociación entre todos los grupos políticos contendientes. Además, coincidiendo con la toma del local de la CNC, un contingente de campesinos, encabezados por sectores democráticos e independientes, tomaron el local de Banrural para exigir el 100% de aumento en las cuotas crediticias a las labores de henequén además de otras prestaciones. Ante esta situación, que salía del control de todos los grupos contendientes, Primo aceptó desalojar la CNC y trasladó su contingente a Banrural, a fin de poder mediatizar el movimiento. Después de tres días, lograron que el contingente abandonara el Banrural con el ofrecimiento de que se revisarían las cuotas y se les otorgaría semana doble de aguinaldo.

El episodio recientemente concluido, terminó con una nueva negociación. Sin embargo, introdujo un elemento cualitativo totalmente nuevo que vendría, *a posteriori*, a complicar la disputa: la participación de contingentes de ejidatarios henequeneros.

Después de estas movilizaciones, el PRI y el Comité Ejecutivo Nacional de la CNC decidieron remover de su puesto a Calderón Cecilio y nombrar un Secretario General interino de la Liga local, que se encargara de preparar las condiciones para una rápida sucesión dentro de las reglas de juego. El 16 de diciembre fue nombrado el tamaulipeco Andrés de Leija Vargas, a quien se le encomendó conciliar fuerzas entre los diferentes grupos de poder y hacer la sucesión rápidamente.

Ante la inminencia del cambio y ante la posibilidad de que algún otro candidato pudiera ganarle la delantera, el 12 de diciembre, cerca de dos mil ejidatarios tomaron nuevamente el local de la CNC, desconocieron

---

a De Leija y proclamaron a Primo Reyes como Secretario General interino, en espera de que el Congreso Local de la CNC lo ratificara. Después de ese acto, el contingente de campesinos marchó hasta el Palacio de Gobierno, donde fueron recibidos por el Secretario General de Gobierno. A partir de ese momento, funcionaron como secretarios interinos: De Leija en la "Casa del Campesino" y Primo Reyes en la Cámara de Molineros.

El procedimiento seguido por Primo Reyes violentó nuevamente las "reglas del juego" y las presiones en su contra y del gobernador arreciaron: el Comité Ejecutivo Nacional, ya con Hernández Posadas a la cabeza, desconocieron el nombramiento; lo mismo hizo el PRI estatal; la prensa, que antes aplaudía a Primo, ahora empieza a criticarlo por el clima de "agitación" e "intranquilidad" que generó la participación de los campesinos. En el interior mismo del equipo del gobernador aparecen los primeros síntomas de disgusto en contra de Primo y finalmente el gobernador tiene que declarar públicamente que sólo reconoce a De Leija.

De Leija, en un nuevo intento de asumir el control y quitarle sus bases a Primo Reyes, toma la bandera del movimiento campesino independiente y pide públicamente que se aumenten las cuotas crediticias en la zona henequenera en un 100%, aunque aclara que un 75% sería suficiente.

Por otro lado, al interior del equipo del gobernador han resurgido nombres de otros candidatos y Primo Reyes está a punto de perder el apoyo del gobierno del estado. Primo Reyes se da cuenta de que está a punto de quedarse solo, así como de las intenciones de De Leija y también asume las demandas del movimiento campesino independiente y lo utiliza como señuelo para movilizar campesinos. A partir de este momento todos los grupos políticos buscarían el apoyo de contingentes campesinos y en todas sus acciones tendrían que tomar en cuenta este nuevo elemento.

Ante esa nueva situación, Primo Reyes decidió seguir presionando, sin llegar a romper del todo con el gobierno del estado. Así, el 23 de enero

---

de 1984, cerca de dos mil campesinos irrumpen de nuevo en la ya no tan tranquila ciudad de Mérida, toman el local de la Liga y declaran que no lo abandonarán hasta que se les conceda el cien por ciento de aumento en las cuotas crediticias y reconozcan a Primo Reyes como Secretario General de la Liga local. Como en la toma anterior, hubo marcha hasta el Palacio de Gobierno, pero esta vez no son tan bien recibidos. A diferencia de las ocasiones anteriores, ocurren pequeños incidentes con la guardia del palacio y el gobernador no los recibe. Las cada vez más frecuentes movilizaciones de campesinos empezaban a poner en situaciones difíciles al gobernador. Coincidentemente, el gobernador estaba en vísperas de rendir su segundo informe de gobierno, el 29 de enero.

La ocupación duró cuatro días y el contingente llegó a amenazar con salirse en masa de la CNC y formar una organización independiente. Sin embargo, todo pareció ser una simple bravata de Primo. Aunque también, hubo grupos de campesinos que impulsaron con energía esta opción. En realidad, Primo Reyes tenía por objetivo ascender dentro de la política estatal y no tenía ningún interés en generar un auténtico movimiento campesino independiente, que por otro lado lo hubiera llevado a romper totalmente con el aparato del Estado.

A estas alturas, el estilo de Primo Reyes había molestado a todos los grupos de poder, llevando al gobernador a dar el visto bueno para que Nelson Lara resurgiera como candidato e iniciara su campaña a la manera como lo había hecho Primo. Sin embargo, antes había que quitarle su base social a Primo, iniciándose una competencia por ver quién consigue mayor porcentaje en las cuotas crediticias de los ejidatarios henequeneros. Así, el 31 de enero, Alpuche Pinzón anuncia la autorización del aumento de un 30% de las cuotas crediticias. Dos días después, el gerente de Banrural y miembro del grupo de los "tecnócratas" declara que no se ha autorizado ningún aumento, pero que el Banrural, está gestionando un aumento del cincuenta por ciento. El 5 de febrero, en un escrito "firmado" por la presidenta del PRI, por Andrés De Leija Vargas, Secretario interino de la Liga y por Nelson Lara, Coordinador del Consejo Consultivo del Henequén, se informa que había sido autorizado el 50% de manera oficial.

Primo Reyes percibe que ya no cuenta con ningún apoyo y que está preparándose el terreno para minimizar su influencia, adquirida al interior de los ejidatarios henequeneros y decide realizar su última jugada.

El mismo día que es anunciado el aumento del 50%, Primo Reyes lo rechaza y advierte que si no se otorga un aumento del 100% en las cuotas crediticias, el lunes 6 de febrero realizarían un plantón de más de 5,000 campesinos a las puertas del Palacio de Gobierno. Durante el fin de semana se dedica a preparar la movilización y el Banrural en un intento por mediatizarla, anuncia inmediatamente un nuevo incremento para alcanzar el 60 por ciento.

De todas maneras, el aumento del 100% a las cuotas crediticias es una necesidad muy sentida, pues la crisis de la industria henequenera, y de la economía en general, ha golpeado severamente a los ejidatarios y el lunes 6 de febrero, la plaza principal de la ciudad de Mérida es ocupada por más de dos mil campesinos. Sus demandas principales: 100% de aumento en las cuotas crediticias y el nombramiento de Primo Reyes como Secretario General de la Liga de Comunidades Agrarias de Yucatán.

La ocupación de la plaza principal, frente a Palacio de Gobierno tarda tres días y por momentos llegan a sumar hasta cinco mil los ocupantes. De hecho se adueñan del centro de la ciudad, pues bloquean las cuatro arterias principales de acceso. Se organizan para cocinar, comer y dormir y parecen estar dispuestos a una larga permanencia. Ocurren incidentes y la ocupación camina permanentemente en el filo de la navaja, entre la ocupación pacífica y la violencia. Los comercios permanecen cerrados y algunos, los más grandes, previniendo cualquier agresión en caso de violencia, hacen públicas donaciones y colaboraciones al movimiento. Más de una vez están a punto de ocurrir enfrentamientos con la policía, pero se reasume el control y la tranquilidad. Los discursos adquieren tal radicalidad, que hasta el mismo Primo llega a influirse por el entusiasmo de las masas de ejidatarios y realiza ataques frontales contra todos los representantes del aparato de Estado. La oposición del gobierno del Estado y las autoridades es muy firme y cerrada: no más aumentos por

arriba del 60% y Primo por esa vía no puede ser Secretario General de la Liga.

Después de tres días, a duras penas, pues tanto Primo como el gobernador cayeron en su propia trampa, ya que los campesinos no quieren retirarse sin el 100% de aumentos; logran que los ejidatarios abandonen la plaza con el ofrecimiento de que una nueva comisión viaje a la ciudad de México a continuar las gestiones para la elección de Primo Reyes. Al día siguiente, la comisión encabezada por Primo sale a la ciudad de México, de la que Primo no regresaría sino hasta después de la renuncia del General Alpuche.

### **5.5. Cambio en la CNC y en el gobierno local**

Después del retiro de los ejidatarios de la plaza principal de Mérida, Primo está totalmente descartado como candidato a la Liga Local, y nuevamente todos los grupos políticos tienen candidatos a la CNC local. Los acontecimientos habían hecho intervenir a las altas cúpulas del Estado para disciplinar a todas las fuerzas locales y para prepararlas, ahora sí, para una rápida sucesión. La maquinaria local del Estado fue aceiteada y nuevamente puesta en marcha; el Banrural, el gobierno del Estado y el PRI, empezaron a apretar todas las tuercas: los socios delegados, los comisarios ejidales, los comités regionales de la CNC, las asociaciones de productores y aun los dirigentes campesinos desprestigiados fueron llamados para responder disciplinadamente al partido y al gobierno.

El miércoles 15 de febrero, el gobernador fue llamado por la Secretaría de Gobernación a la Ciudad de México y le fue informado que el partido y el Comité Ejecutivo Nacional de la CNC, había decidido que Wilberth Chi, antiguo cerverista, era el candidato a la Liga local. El gobernador se negó a aceptarlo y ofreció renunciar si se insistía en el asunto. Se sostuvo la candidatura y también le fue aceptada su renuncia.

En realidad, perder la CNC, significaba perder la última fuente de poder y de legitimidad. Con excepción de la burguesía regional, el gobierno

---



del estado se había aislado de todas las fuerzas políticas del Estado y su impopularidad no tenía límites.

Por la noche del 16 de febrero, el congreso local aceptó la licencia por seis meses solicitada por el General Alpuche Pinzón y se nombraba gobernador interino a Víctor Cervera Pacheco. La salida del General, como el nombramiento de Cervera, había sido decidida de la misma manera como había llegado a la gubernatura: en las cúpulas de la política oficial.

Una basta alianza entre los diferentes grupos políticos había permitido llegar a Víctor Cervera a la gubernatura de Yucatán. Sin embargo, también había sido determinante para su designación, su enorme popularidad en Yucatán y su fama sobre su prestigio con los campesinos henequeneros. Primero, para frenar el avance del panismo en Yucatán y segundo, para controlar el movimiento campesino y poder poner en marcha el programa de "Reordenación Henequenera", con objeto de resolver el problema de la crisis henequenera.

Víctor Cervera Pacheco asumió inmediatamente la gubernatura y unos días después fue "destapado" y declarado Wilberth Chi Góngora como Secretario General de la Liga Local. El último intento de Primo Reyes concluyó cuando un ex partidario suyo, en un intento de ser golpeado por haberse vuelto "cerverista", perdió la vida al caerse de un segundo piso.

## 5.6. Balance y perspectivas

Con la salida del General Alpuche Pinzón y la llegada de Cervera Pacheco a la gubernatura de Yucatán se cerró un periodo álgido de lucha política entre los diferentes grupos que integraban el bloque que gobernaba Yucatán. Sin embargo, las principales contradicciones que emergieron y se expresaron en esta coyuntura no fueron resueltas y mucho menos desaparecieron. Adquirieron nuevas connotaciones y expresiones, pero no desaparecieron. El conflicto político, rebasó con mucho el enfrentamiento entre las diferentes facciones políticas.

---

Fue indudablemente una lucha por el poder. Pero hizo emerger contradicciones que habían ido acumulándose en el orden de lo económico y lo político. Muchas de ellas pertenecientes a otras esferas y totalmente fuera de su control. El conflicto político fue producto de una serie de circunstancias que fueron generándose por largos años y que crearon las condiciones para que eso ocurriera. Ya hemos repasado los múltiples factores y elementos que se sumaron para que los acontecimientos fueran de esa manera.

La lucha entre los diferentes grupos del partido del gobierno, no sólo fue una consecuencia de la manera en que llegara Alpuche Pinzón a la gubernatura, al que todos los otros grupos consideraban un advenedizo de la política local, sino también, un producto de la forma y del fondo de hacer política del partido oficial, el gobierno y el Estado mexicano. Estos dos elementos, coyuntural el primero y estructural el segundo, más la descomposición de la CNC y su crisis de representatividad, y la existencia de una profunda crisis estructural en la economía nacional y de la actividad henequenera, así como la existencia de un cada vez más fuerte y pujante movimiento campesino, dieron lugar e hicieron posibles esos acontecimientos.

La crisis política no fue, entonces, únicamente de carácter coyuntural ni tampoco un caso excepcional en el contexto del sistema político mexicano. Se trató más bien de la expresión regional de los síntomas de una crisis en el sistema político y en el ejercicio del poder. Expresiones, que en el conjunto del espacio nacional, adquirirían manifestaciones diferentes de acuerdo con sus características regionales y concretas, pero que eran producto de un mismo origen. Sólo para dar un ejemplo, se cita que mientras en Yucatán se vivía el proceso más álgido de la lucha por el control de la Liga Local de la CNC, el periódico *Excelsior* informaba el 14 de enero de 1984, de un conflicto similar entre el gobierno del Estado de México y el Comité Ejecutivo Nacional de la CNC. En el mismo orden de ideas, tampoco podía soslayarse el avance de la oposición, principalmente panista, por todo el norte del país. El control por parte de la oposición de seis capitales de igual número de estados, era con toda seguridad, como en Yucatán, en buena medida,

producto del desgaste del aparato político oficial. La represión a los movimientos populares y a la oposición de izquierda era otro de los factores a considerar y el ejemplo más cercano y más importante lo constituía el caso de la Coalición Obrera Campesina y Estudiantil del Istmo (COCEI), en Juchitán, Oaxaca. Hasta aquellas manifestaciones aparentemente anecdóticas, como la corrupción y consignación de algunos de los culpables y el endeudamiento público de dos ex presidentes, Luis Echeverría y José López Portillo, expresaban serias fisuras y profundas contradicciones en el sistema político mexicano.

Por lo pronto, en Yucatán, Víctor Cervera, después de haber logrado una tregua y la alianza entre los diferentes grupos, tuvo que enfrentarse a la crisis de la industria henequenera y a sus consecuencias, a las elecciones de diputados locales y de presidentes municipales en noviembre y al avance del panismo.

Para la crisis henequenera, aunque no existían soluciones a corto plazo, el Presidente de la República empeñó su palabra desde 1983, para la elaboración de un plan para solucionar el grave problema henequenero. El programa, primero titulado "Reestructuración henequenera", fue modificado a "Reordenación económica", por su semejanza con la "Reestructuración" de 1978 y sus dolorosos recuerdos, y luego llamado "Nuevo Yucatán", fue presentado posteriormente, con el título oficial de "Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán". Pese a la publicidad desplegada en torno al proyecto, en lo relativo al monto de la inversión federal, para 1984, en realidad fue únicamente igual a la de 1983. En lo que a la producción henequenera se refería, el programa tenía por objetivo hacer eficiente la producción agrícola e industrial, para alcanzar los niveles de 1979. Aun suponiendo que se alcanzaran los objetivos planteados, difícilmente podía hablarse de una "solución" o de poder paliar la crisis de la actividad. El programa no tocaba en ninguna forma los problemas estructurales de la actividad. El tiempo daría la última palabra.

Al avance del panismo, en los primeros meses de gobierno, Cervera Pacheco pretendió enfrentarlo con una política en exceso populista,

---

con acciones más publicitarias que con acciones tendientes a modificar la estructura económica y política del Estado. Como se verá, ese tipo de política tuvo poca efectividad, ya que se realizaron en medio de una crisis económica generalizada y sin tocar los orígenes de la crisis económica y política de la región.

Por último, todo parecía indicar que el movimiento campesino henequenero seguiría desarrollándose como consecuencia de su dinámica propia y por la vía cada vez más clara de una autonomía, ya que el conflicto de 1983-1984 y las movilizaciones efectuadas agregaron una experiencia más a su cultura política, que debía florecer en un auténtico movimiento ideológicamente autónomo. Porque, aunque en el conflicto político reseñado, el movimiento campesino estuvo subordinado a la dirección de los grupos políticos oficiales en su última etapa, de alguna manera, lograron influir con sus movilizaciones y sus demandas sobre el conflicto, para que éste no quedara solamente como una confrontación entre los diferentes grupos de poder.

Finalmente, aquello que se presentó como la oportunidad por parte de la CNC de reasumir el control en la zona henequenera, en caso de la llegada de Primo Reyes a la Liga Local, solamente profundizó el desgaste y se convirtió en un mayor desprestigio para la CNC Local. Los aumentos de las cuotas crediticias y la oposición oficial al nombramiento de Primo Reyes, fue creándole una base de apoyo real a su candidatura, de tal manera que el nombramiento de Wilberth Chi fue interpretado por un importante sector de ejidatarios, como una "cerrazón" y una nueva imposición por parte del gobierno local.

---





Capítulo 6.

---

## La reordenación henequenera

1984-1991





---

La crisis de la producción henequenera en Yucatán, a partir de la segunda mitad de los setenta, motivó diferentes intentos por parte del Estado mexicano por reactivar la actividad.

Con la implementación del Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán, entre 1984 y 1991, pese al gran presupuesto destinado a rubros como la diversificación agropecuaria dentro del área henequenera, así como a grandes obras de infraestructura como el puerto de altura, la construcción de instalaciones hoteleras en la costa yucateca, infraestructura para maquiladoras en el corredor industrial Mérida-Progreso, el gasto público destinado a la actividad henequenera disminuyó en general, trayendo como consecuencia, después de un breve lapso la continuación de la caída de la mayoría de los índices de la producción del agave. Las inversiones realizadas fuera de la zona propiamente henequenera, tampoco tuvieron el impacto esperado en la economía de Yucatán, acentuándose el estancamiento económico motivado por la crisis de la actividad.

Pese a los evidentes fracasos de esas propuestas para la reactivación de la economía de la zona y de la entidad, las políticas económicas rectificadoras continuaron en esa tesitura.

Las líneas siguientes, analizan las particularidades de la aplicación de dicho programa y sus repercusiones en la actividad henequenera y en la economía de Yucatán.

---



## 6.1. La caída de la producción

Hasta la primera mitad de la década de los setenta, la actividad henequenera se presentaba como mayoritaria, tanto en la producción industrial como en la agrícola, con relación al total estatal. Pero, a partir de la segunda mitad de la misma década, su participación empezó a decrecer hasta ser minoritaria en ambos rubros. Como mencionamos en el capítulo anterior, la confluencia de varios factores en el mercado mundial, tales como la competencia de otros productores de fibra natural como Brasil y Tanzania, el surgimiento de las fibras sintéticas de polipropileno y de nuevas técnicas de ensilamiento de pastos y nuevas maquinarias para corte de pastos que empezaron a sustituir a las máquinas engavilladoras y embaladoras, hicieron que la demanda se contrajera y los precios tendencialmente se fueran a la baja. La producción en Yucatán en 1970 fue de 117,750 toneladas y en 1980, la producción agrícola apenas alcanzó las 71,816 toneladas. Las ventas de Cordemex en 1979 fueron de 89,633 toneladas, y en 1984, tanto la producción agrícola como las ventas de Cordemex, fueron de aproximadamente 60,000 toneladas.

En 1965, las fibras duras eran mayoritarias en la industria estatal y la mayoría de sus índices representaban más del 50% del total. Por ejemplo, desde la perspectiva del valor de la producción y del personal ocupado significaban el 50% y el 53.7% respectivamente. Pero para 1970, apenas alcanzó el 33.9% y el 44.6% en los mismos rubros. Si desde 1970 era ya minoritaria, para 1980 apenas se ubicó en el 25.6% y el 14.7% dentro del total de la entidad. En la producción agrícola ocurre un fenómeno similar y entre 1976 y 1983 pasa del 59.6% al 18.3% del total de la producción estatal. Desde luego, su participación en el Producto Interno Bruto del estado, también disminuye y cambia del 13% en 1970 al 5.9% en 1983.

## 6.2. La reordenación henequenera

La caída de la producción y la acumulación de déficit en la actividad, sobre todo en las carteras vencidas de Banrural, hicieron que el Estado

---

se planteara, desde la década de los setenta, la búsqueda de alternativas para sanear la actividad.

Dos fueron las vías exploradas: la diversificación agropecuaria de la zona y la constante depuración de las nóminas y del padrón de ejidatarios.<sup>50</sup>

En el primer caso, se iniciaron programas de fomento de unidades citrícolas, porcícolas, bovinas, plantas agroindustriales y otras de menor importancia. Desde el inicio, esas nuevas unidades de producción se hicieron a imagen y semejanza de la actividad henequenera y reprodujeron las relaciones de producción corporativa y salarial dominante con los ejidatarios henequeneros. Las condiciones de su nacimiento, marcaron su futuro desarrollo y se convirtieron en su principal lastre.

La depuración de las nóminas, por su parte, se presentó siempre como un acto autoritario e inspirado en un criterio empresarial de la actividad. La más importante, se realizó durante la aplicación del programa conocido como "Reestructuración Henequenera", efectuado en enero de 1978. El planteamiento central de ese programa consistía, además de algunos cambios de carácter administrativo como la creación del Fideicomiso Henequenero, en depurar las nóminas ejidales, mediante cotejo de las listas existentes en la Secretaría de la Reforma Agraria, el Seguro Social y el Banrural, reduciéndolas en aproximadamente treinta mil ejidatarios, pasando de 80,000 a 50,000 ejidatarios. Las movilizaciones efectuadas por los ejidatarios y su oposición al programa hicieron que las nuevas nóminas quedaran en 63,602.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Como se recordará, a pesar de que formalmente los ejidatarios henequeneros mantenían una relación crediticia con las instituciones bancarias y gestoras de la producción, en la práctica sostenían relaciones de producción de corte salarial. Al respecto, véase la primera parte de la obra y Villanueva Mukul, *Éric. Op. cit.*, nota 46.

<sup>51</sup> Una versión más amplia del programa de depuración de las nóminas ejidales y la respuesta de los ejidatarios puede consultarse en la primera parte de esta obra.

La aplicación del programa, permitió durante algunos años, la leve recuperación de los índices de la actividad, pero con posterioridad se profundizaron otras tendencias negativas ya presentes. No se tocó ni tangencialmente, la estructura productiva del conjunto de la actividad y la relación corporativa con los ejidatarios, acentuándose la relación salarial. Aunque siguieron disminuyéndose las nóminas por diferentes medios, hasta llegar a 49,013 ejidatarios en 1983, la actividad continuó su caída de manera alarmante.

“La Reordenación Henequenera y el Desarrollo Integral de Yucatán”, fue el título de la nueva propuesta, a partir de 1984. En sus partes centrales el programa planteó el fomento de la infraestructura para la industria y las maquiladoras; fortalecer la actividad pesquera; apoyar el desarrollo de la actividad turística, especialmente en puerto Progreso, Chelén y Telchac; profundizar la diversificación agropecuaria (consolidación de la porcicultura, avicultura, bovinos, citricultura y fomento de industrias rurales como materiales de construcción, alimentos balanceados); incrementar la producción de fibra de 67 mil toneladas en 1984 a 70 mil toneladas en 1988; sustituir el sistema de pagos de jornales por el de adelantos crediticios y en general reorganizar los ejidos “atomizados en grupos solidarios, sociedades locales de crédito ejidal y grupos de trabajo”; se pretendía también, una recuperación en general de la actividad henequenera, tanto en sus aspectos industriales como agrícolas; así como la desaparición del Fideicomiso Henequenero y la creación del Fondo de Apoyo a las Actividades Productivas, de Yucatán (FAAPY), que se haría cargo de la operación de la producción ejidal.<sup>52</sup>

Cinco años después, todos los índices de la actividad continuaron su caída. En el lapso de 1984 a 1988 la producción total de la entidad pasó de 59,000 toneladas a 50,500 toneladas; la superficie de cultivo cambió de 159,687 ha a 120,000 ha; la producción ejidal, varió de 34,335 toneladas a 17,890 toneladas; el ingreso de los ejidatarios descendió del 39% del salario mínimo al 22% del mismo; el rendimiento por hectárea

<sup>52</sup> *Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán*. Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos. México, 1984.

también disminuyó de 347 Kg/ha a 266 Kg/ha; la superficie se redujo de 3.5 ha por ejidatario a 3.1 ha; por último, el número de ejidatarios en la actividad henequenera se redujo de 45,955 a 38,926.

Aunque formalmente desaparecieron todos los grupos solidarios y otras formas de subdivisión del ejido, y en teoría se reintegró el ejido como unidad de producción, en la práctica siguieron operando igual que anteriormente como grupos de trabajo. La relación salarial continuó profundizándose.

Mientras que las inversiones dedicadas a la actividad henequenera disminuyeron, pasando de 4,775 millones de pesos a 1,777 millones de pesos a precios constantes, en el periodo 1984-1988, las inversiones en la diversificación agropecuaria se incrementaron de 2,490 millones de pesos a 3,617 millones de pesos, también en ese mismo lapso y a precios constantes. Hay que señalar, sin embargo, que mientras la inversión en el henequén disminuyó en un 63%, en diversificación sólo se incrementó en un 45 por ciento.

Esa inversión, en los programas de diversificación, motivó que el número de empleos en ese renglón se incrementara de 6,758 a 9,378, que si bien registró un aumento, de ninguna manera constituyó una alternativa frente a la producción henequenera.

Dentro del Programa de Reordenación, se otorgó mucha mayor prioridad a otros rubros de inversión no directamente ligados con la actividad ni con la zona henequenera. Así, se privilegió la creación de infraestructura para la instalación de maquiladoras, la construcción de hoteles en la costa y la construcción del puerto de altura. Todas ellas vinculadas o con perspectivas de captación de recursos e inversiones extranjeras. El puerto de altura, en el que se efectuó una cuantiosa inversión de cerca de 62,000 millones de pesos, junto con las otras inversiones, si bien en el largo plazo podía impactar la economía estatal y regional, hasta 1991 no había beneficiado a la población de la zona, en cuyo nombre se efectuaron las importantes inversiones. Por su parte, después de ocho años, las maquiladoras instaladas, apenas habían generado algo más de 2,000 empleos directos.

A partir de 1988, el nuevo gobierno estatal de Víctor Manzanilla Schaffer, le adicionó al Programa de Reordenación, la propuesta de la individualización del ejido henequenero, como elemento central del programa. Según el FAAPY, un año después de la aplicación del programa, en 1989, de los 306 ejidos integrantes de la zona, 122 laboraban bajo el sistema de individualización, de los cuales 22 pagaban sus créditos y recibían utilidades.

Ese proyecto, consistió en efectuar una especie de parcelarización administrativa del ejido, asignándole a cada ejidatario una superficie bajo su responsabilidad. La propuesta de la institución se sustentó bajo el principio de que sólo el trabajo individual estimula al productor y en la falacia de que los pequeños productores de tipo campesino son empresarios pequeños. Si bien bajo determinadas circunstancias, el trabajo individual puede estimular al productor, en el caso de los ejidatarios henequeneros no se crearon pequeños empresarios ni pequeños productores de tipo campesino, a la manera de los productores parcelarios, pues la individualización administrativa de ninguna manera dejó en manos del ejidatario el control del proceso productivo, sino que siguió recayendo en manos del FAAPY.

La individualización, pues, no fue más que una forma de continuar profundizando la relación salarial del Estado con los ejidatarios. Esquema, por lo demás, bastante parecido al viejo "Gran Ejido" de "Henequeneros de Yucatán".

Por otro lado, las anteriores experiencias de parcelarización del ejido henequenero demostraron que solamente una minoría podía consolidarse como pequeños productores parcelarios. Aquellos que contaban con una superficie anterior o su economía familiar se los permitía, mientras que la gran mayoría, sin recursos, se pauperizó y se vio obligada a vender o a abandonar su parcela.

Al finalizar 1991, la gran mayoría de los ejidos henequeneros habían sido individualizados, pese a haber cambiado el gobierno estatal y solamente algunos ejidos de la zona de Maxcanú, área de menor

---

producción y productividad henequenera, seguían operando de manera tradicional o “colectiva”.

### 6.3. La reprivatización de Cordemex

En la década de los ochenta, con frecuencia escuchábamos lo que se dio en llamar “la crisis de la industria henequenera”. Cabe, sin embargo, una precisión. Desde nuestro punto de vista, no era la actividad ni la industria henequenera, sino la industria cordelera, productora de hilos agrícolas y comerciales la que ciertamente se encontraba en decadencia y en contracción permanente. Ese aparente matiz semántico, era importante para entender las perspectivas de las actividades derivadas de la explotación del agave.

Como desde sus inicios, en el siglo pasado, la actividad henequenera surgió y se desarrolló sobre la base de la producción de hilos agrícolas y comerciales. Hasta esa fecha, ese modelo seguía vigente y la estructura industrial de Cordemex fue diseñada para ese tipo de productos. Todavía en 1990, Cordemex produjo, de sus 33,875 toneladas, el 42% de hilos agrícolas y el 13% de hilos comerciales. El resto lo representaron las jarcias, los sacos, telas, tapetes, alfombras, fieltros y otros. La contracción del mercado y la demanda de los dos primeros productos era un fenómeno que inexorablemente se iría agudizando en los siguientes años. El modelo técnico-productivo de la cordelería llegó a su fin en la década de los ochenta y no lograría recuperarse, aparecieron después pequeños periodos de bonanza, pero seguiría su caída. Las máquinas embaladoras y prensadoras de pastos que ya no requerían ningún tipo de hilos (ni sintéticos ni naturales) estaban desplazando aceleradamente, tecnológicamente hablando, a las viejas engavilladoras y, como consecuencia, también a los hilos agrícolas. Si a esto le agregamos la nueva tecnología de ensilamiento, la competencia de hilos sintéticos de polipropileno y, para el caso de México y Yucatán, la desventajosa competencia de los países productores de fibras duras naturales como Tanzania y Brasil, por su alta productividad agrícola, el panorama se volvía realmente desolador. Ciertamente, el mercado

internacional y nacional siempre podía captar un *stock* importante de hilos agrícolas y comerciales, sin embargo, la baja sería aun sustancial.

Resignarse a esta situación no pareció ser la mejor salida. El constante decremento de la industria, los cierres de turnos y de plantas, los continuos despidos de trabajadores y la permanente disminución de la producción agrícola, tampoco pareció ser la mejor solución para los miles de productores agrícolas —ejidatarios, parcelarios, pequeños propietarios, jornaleros—, transportistas y trabajadores y mucho menos para la economía de Yucatán y la sociedad en su conjunto.

La propuesta del Estado de privatización o reprivatización de Cordemex como medida para sanear la economía de la empresa y salir de la crisis de la actividad, tampoco pareció ser una respuesta de fondo al problema de la contracción de la demanda del mercado de la industria cordelera. La privatización y la disolución de Cordemex en 1991, en cuatro pequeñas empresas, sólo aceleraría su achicamiento, pero no resolvería el problema de desempleo de la zona ni los de índole social y económico. Hasta 1991, la actividad henequenera todavía constituía un factor de mucho peso dentro de la economía de Yucatán. Más del 30% de la población del estado habitaba esa zona.

En la búsqueda de salidas a la actividad henequenera, antes de la sola privatización como fórmula para hacer rentable a Cordemex, el Estado debió buscar nuevas opciones. El Estado, como parte de los intereses más generales de la sociedad, debía hacerse cargo, a través de cualquiera de sus instancias e instituciones, de la diversificación industrial henequenera, para dejar de ser sustancialmente cordelera. Debía modificarse la estructura productiva, tres rubros ya se presentaban entonces con posibilidades cercanas, la producción de esteroides para la industria farmacéutica, la de alcohol para usos industriales y la de celulosa para la producción de papel.

Reorientar y reorganizar la actividad de la industria henequenera no podía limitarse, como se señaló anteriormente, a la diversificación industrial. Si bien los productos finales de la producción industrial cordelera, eran la razón estructural de los principales problemas de la

---

actividad henequenera, no pocos se derivaban de las condiciones de la producción agrícola y contribuían a agudizarlos.

La disminución de las superficies sembradas, la producción y la productividad, fueron algunos momentos más distintivos de los efectos de la crisis de la industria cordelera. La disminución del ingreso y el subempleo, fueron otros aspectos de la misma problemática que hicieron realmente difíciles las condiciones de vida para la mayoría de los ejidatarios, parcelarios y jornaleros de la zona.

Ni la “Reestructuración henequenera” ni la “Reordenación” y mucho menos la individualización, paliaron o solucionaron los problemas de la producción agrícola. Las pequeñas recuperaciones de los índices, fueron muy breves y preludios de nuevas caídas. La individualización, no sólo no incrementó la producción, sino que contribuyó a la pauperización y a la polarización social en la zona al orillar a un importante número de ejidatarios a vender y/o a abandonar su parcela. Hasta 1991, ninguno de esos programas tocó lo que era el punto nodal de la producción agrícola, como lo era el control del proceso productivo por parte del productor y la retención del excedente económico generado. Al igual que en el aspecto industrial, los programas de reestructuración siempre apostaron al adelgazamiento de la actividad, soslayando el factor esencial que era la relación corporativa (económica y política) entre los ejidatarios y las instituciones encargadas de la gestión de la producción henequenera.

Un reordenamiento de la producción agrícola tenía necesariamente que devolverles a los productores agrícolas el control del proceso productivo y, con ello, la posibilidad de retener el excedente económico. Ese control fue sistemáticamente escamoteado por los diferentes organismos encargados de la producción henequenera — “Henequeneros de Yucatán”, Banco Agrario, Banrural, Fideicomiso Henequenero, FAAPY y DESFIYUSA—. En un trabajo publicado en 1990,<sup>53</sup> se explicó cómo, en el control del proceso productivo, la contradicción entre el productor

<sup>53</sup> Villanueva Mukul, Éric (Coord.) *Op. cit.*, nota 46.



directo y las instituciones era fuente de muchos de los problemas de la producción agrícola, pero particularmente de la productividad ejidal que en esos años descendió hasta los 266 Kg por hectárea. La gravedad del problema se comprende si se toma en cuenta que Brasil tiene una productividad cercana a las cinco toneladas por hectárea, o sea, 18 veces más que México, en ese mismo periodo.

Con ese escenario económico, social y político, ante la propuesta de reprivatización de Cordemex y la individualización del ejido henequenero, no fueron pocas las voces que se opusieron públicamente o veladamente al proyecto e hicieron suya otra alternativa. Con esa propuesta coincidían no sólo los grupos de productores, sino también diputados, políticos, presidentes municipales, funcionarios y otros sectores sociales.<sup>54</sup>

En síntesis, la contrapropuesta consistía en que, tomando como punto de partida la realidad creada por el programa de individualización (del que posteriormente se hizo público que no había respetado la legislación agraria vigente), caracterizada por la existencia de ejidos individuales y colectivos, por la permanencia y la importancia de los pequeños productores parcelarios y por existir en la zona 15 plantas desfibradoras administradas por DESFIYUSA, podía realizarse un programa que devolviera el control del proceso productivo a los ejidatarios y productores, con las siguientes características generales:

- a) La creación de uniones de ejidos henequeneros, en la zona de mayor productividad, en torno a las desfibradoras existentes, para su abastecimiento y administración por parte de los ejidatarios y para la venta directa de la fibra a Cordemex.
- b) La formación de organizaciones de productores con pequeños parcelarios con la suficiente personalidad jurídica que les permitiera tener acceso al crédito y administrar algunas desfibradoras.

<sup>54</sup> Consultar *Diario de Yucatán* del 6 de enero de 1990, de 7 de abril de 1990, de 26, 27, 28 y 30 de enero de 1991; y *Diario Por Esto* de 26 y 28 de marzo de 1991 y de 6 de abril de 1991.

En este sentido, DESFIYUSA tendría un carácter transitorio y como instrumento para el traslado de sus funciones a los productores y sus organizaciones. Esas organizaciones de productores debían tener igualmente una participación más directa en la administración y en el control de la diversificación industrial como podían ser los esteroides. Así mismo, participar bajo un nuevo esquema en los programas de diversificación agroindustrial de la zona. No está por demás señalar que la creación de las organizaciones de productores y el traslado de las desfibradoras y de las funciones así como el control de las otras actividades, debían hacerse mediante un proceso que incluyera programas de capacitación, transferencia de tecnología y asesoría en diferentes aspectos como los administrativos, jurídicos y organizativos que forman parte de una experiencia de ese tipo. Tampoco sobra subrayar que este proceso debía excluir todo nuevo intento de corporativización económica o política. Su implementación debía efectuarse de manera paulatina en lo que restaba del sexenio Federal (1991-1994).

Una verdadera reordenación de la actividad henequenera debía necesariamente tocar al conjunto de la estructura productiva tanto agrícola como industrial, entregando el proceso agrícola y de desfibrado a los productores agrícolas y diversificando los usos industriales del henequén que permitieran una reactivación de la producción agrícola.

La desaparición de Cordemex, la creación de cuatro nuevas empresas para la industrialización de la fibra, así como la individualización del ejido colectivo, si bien trajo cambios a la estructura productiva y a las relaciones de producción en la zona, no resolvió ni podía solucionar muchos de los problemas estructurales de la actividad.

Ciertamente, el problema de la industria henequenera no era la forma de propiedad, sino de estructura productiva y de las condiciones intrínsecas del mercado internacional de las fibras duras. El optimismo del ex director de lo que fuera Cordemex, no pareció tener mucho fundamento al asegurar que con la reprivatización se tendrían cuatro empresas que funcionarían con utilidades y permitirían un repunte

---

de la actividad. Podía ser que las empresas que se encargaran de la producción de fieltros, sacos y telas, tapetes, alfombras y hasta hilos comerciales, no tuvieran grandes problemas para su subsistencia y su permanencia, sin embargo, la empresa procesadora de hilos agrícolas, si bien por su redimensionamiento podía operar con utilidades por un ciclo o dos, los siguientes o continuaría empequeñeciéndose u operaría con pérdidas. De donde difícilmente vendría el repunte de la actividad, porque resultaba que los hilos agrícolas seguían siendo la mayoría de la producción y el parámetro a partir del cual se seguirían fijando los precios de la fibra y de los productos cordeleros.

A pesar de la reprivatización cordelera, las condiciones del mercado internacional seguirían siendo desventajosas: con contracción permanente de la demanda y de los precios; desventaja en la competencia con otros productores de fibras duras naturales —como Brasil y Tanzania—, fuerte competencia de hilos sintéticos; nuevos tipos de ensilamiento y maquinaria agrícola, que ya no requería hilos ni naturales ni sintéticos. El panorama, pues, era realmente desalentador y al finalizar 1991 aún no se vislumbraba por donde vendría la reactivación.

En 1990, el mercado nacional apenas captó el 46% de las 33,875 toneladas vendidas por Cordemex y tendencialmente los hilos agrícolas siempre representaron una porción muy pequeña del total. La demanda interna siguió siendo más proclive hacia los otros productos, mientras que la demanda externa lo fue a los hilos agrícolas. Había que pensar, sin embargo, que con la mayor apertura del mercado nacional podían complicarse también las condiciones del mercado interno.

#### **6.4. Los efectos de la individualización**

La individualización de la producción agrícola tampoco significó una recuperación de la producción. El Programa de Reordenación Henequenera, no pudo detener la caída de la producción de fibra y pese a su pequeña recuperación durante 1986-1987, entre 1984 y 1988, pasó de 59,000 toneladas a 50,500 toneladas. Durante los dos

---

años de la individualización continuó su caída y en 1989 y 1990 se produjeron 46,591 y 44,100 toneladas respectivamente. El espejismo del corte excesivo motivado por la individualización repercutió en la producción agrícola en 1991, registrándose una nueva caída hasta las 43,000 toneladas.

Como señalamos oportunamente, la parcelarización del ejido, traería consigo una pauperización, una polarización social y un incremento de la migración del campo a la ciudad, particularmente hacia Mérida, pero difícilmente un incremento de la producción.<sup>55</sup>

La entrega de las parcelas a los ejidatarios nunca alcanzó el mínimo necesario para garantizar el empleo, los ingresos y la reproducción de la fuerza de trabajo del productor y de su familia. Las dotaciones individuales nunca guardaron el equilibrio necesario entre superficies en fomento, en producción y en decadencia. La superficie mínima para garantizar el sustento de una familia debió ser de seis hectáreas, y en muy pocos casos la dotación se acercó a esa cantidad. La superficie recibida varió entre media y cuatro hectáreas, pero la inmensa mayoría recibieron una superficie menor en producción que en muchos casos apenas rebasó la media hectárea. Estos productores, a su vez, se vieron compelidos a cortar en exceso sus plantas, con lo que disminuyeron la vida productiva de sus sembradíos, a buscar otro medio de subsistencia y, muchos de ellos, a vender su parcela.<sup>56</sup>

Según el Informe de Gobierno de 1990, en ese año lograron liberalizarse 21,365 ejidatarios. Dicha "cifra" tenía la libertad de morirse de hambre en sus ejidos o subemplearse en Mérida.

<sup>55</sup> Villanueva Mukul, Éric "La reforma agraria en Yucatán. Un balance", Sociedad Mexicana de Antropología, XXI Mesa Redonda, Mérida, Yuc., 16 al 20 de octubre de 1989.

<sup>56</sup> Sobre los efectos de la individualización henequenera consultar: Pacheco Castro, Jorge. "La reestructuración henequenera de los 90: ¿Una política agrícola de campesinización?", en Baños Ramírez, Othón (Coord.). *Campesinos y sociedad. Ayer y hoy*; Mérida, Yuc., Universidad Autónoma de Yucatán, 1992.

Sumando los productores que hasta ese año no habían sido individualizados, más los antiguos pequeños parcelarios, calculamos que todavía existían aproximadamente 45,000 productores directos en la zona, lo que situaba a la actividad, pese a su decremento en esas últimas dos décadas, como la más importante fuente de empleo en la zona. La diversificación agropecuaria, pese a su magnitud, no llegaba a ser una alternativa real, pues solamente brindaba empleo a 10,998 ejidatarios. Con todo, el henequén y sus actividades colaterales, seguía contribuyendo a la reproducción de una importante fuerza de trabajo. Aproximadamente el 29% de la Población Económicamente Activa del estado se localizaba en la zona. No obstante, la actividad no era suficiente para proporcionar empleo e ingreso para la reproducción total de la mano de obra, motivo por el que ejidatarios, pequeños parcelarios y jornaleros tenían que emigrar de manera temporal e intermitente a Mérida, en busca de empleo. Esa situación, constante y estructural, permitía a la planta industrial y de servicios de Mérida contar con un suministro permanente y barato de mano de obra para su desarrollo. Los beneficiarios directos de la política de liberalización de la fuerza de trabajo en la zona henequenera resultaron en muy buena medida los empresarios de la región, particularmente los ubicados en la ciudad de Mérida y el Caribe.

### **6.5. Las protestas campesinas**

La aplicación del Programa de Reordenación Henequenera, no solamente suscitó reacciones contrarias entre miembros de la clase política y de opinión pública, sino también entre los productores.

La llegada de Víctor Cervera Pacheco a la gubernatura del estado, más las fuertes inversiones realizadas dentro del marco de la reordenación generaron expectativas en los ejidatarios y eso permitió que durante el segundo semestre de 1984 y 1985, se viviera una etapa de relativa calma. Pero, en los primeros meses de 1986, la protesta y la lucha campesina nuevamente hicieron su aparición, no con la fuerza de los anteriores movimientos, pero contribuyeron a recordarnos su existencia y su descontento con las medidas aplicadas.

---

Ante la política de disminución de los recursos destinados a la producción de henequén, así como a la compactación de la producción del agave limitándola a 32 de los 52 municipios catalogados como henequeneros, para conformar un área llamada preferente, en el norte y en el oriente del estado resurgió la protesta.

En efecto, la política del abandono de la zona occidental del área henequenera, en los municipios de Maxcanú, Umán, Samahil, Kinchil, Hunucmá y los que están al noroeste, hasta la costa, para delimitar un área diversificada, con el consiguiente recorte presupuestal, motivó durante el primer semestre de 1986 una serie de protestas realizadas principalmente por los ejidatarios de Maxcanú.

El 14 de febrero, cerca de 700 ejidatarios provenientes de la zona de Maxcanú realizaron una marcha y un plantón en el edificio del Fideicomiso Henequenero, para exigir que les pagaran los adeudos por parte de la institución, por concepto de trabajos realizados, así como un aumento del 50% de las cuotas a las labores agrícolas.

En las siguientes semanas, diferentes grupos de la zona realizaron distintos tipos de protesta y de presión para lograr sus demandas. Entre las más importantes, hubo una especie de huelga de labores por toda la zona, con la que lograron que se les pagaran los adeudos pendientes. El descontento se extendió hasta el mes de junio, para finalmente obtener un aumento del 20% a las cuotas crediticias o jornales pagados por el Fideicomiso Henequenero, para las diferentes labores del campo en toda la zona henequenera.

Aunque ese clima de inquietud no logró adquirir las magnitudes de los anteriores movimientos; sí contribuyó a mantener la secuencia de las protestas en la zona henequenera. Por otro lado, nunca como antes los ejidatarios llegaron a expresar sus demandas con tanta claridad, con el carácter de asalariados, ante las agencias gubernamentales encargadas de la actividad henequenera. Ya que durante las negociaciones plantearon que requerían mejores pagos para efectuar mejores trabajos o de plano que los consideraran jornaleros de Banrural y del Fideicomiso Henequenero. Los argumentos vertidos fueron todos

---

ligados al número de horas necesarias para la realización de las tareas y los recursos requeridos para cubrir sus necesidades básicas. Todo el razonamiento, en una lógica de trabajador asalariado, ninguno de ellos vinculados a la producción, a la productividad y al control del proceso productivo.

La siguiente movilización ocurrió en octubre de 1990, encabezada por el Partido de la Revolución Democrática (PRD), manifestándose en contra de la individualización y en medio de un clima de confrontación motivado por las elecciones municipales de ese año.

El 22 de octubre de 1990, más de 300 ejidatarios de la zona henequenera provenientes de la zona de Maxcanú, Temax, Dzidzantún y Cansahcab realizaron una marcha hacia las oficinas del FAAPY y posteriormente hacia el Palacio de Gobierno, en donde al intentar penetrar a su interior fueron detenidos por la guardia del edificio, suscitándose un enfrentamiento entre la policía y los manifestantes. Después del conato de golpes, finalmente, se les permitió ingresar para que fueran atendidos por el Secretario General de Gobierno, al que le entregaron un pliego petitorio que incluía los siguientes puntos:

- a) Aumento de un cien por ciento de las cuotas de las labores de campo.
  - b) Aumento de percepciones a jubilados y pensionados.
  - c) No permitir más depuraciones de las nóminas ejidales ni individualizaciones ni la cancelación del seguro de vida campesino.
  - d) Otorgamiento de créditos a los que fueron depurados de las nóminas.
  - e) Homologación de los jubilados, viudas e incapacitados con los ejidatarios activos.
  - f) Más créditos para el fomento de nuevas actividades.
-

- g) Rehabilitación de plantíos de henequén.
- h) Entrega de certificados agrarios.
- i) La fundación de una nueva organización campesina.

Después de una acalorada y larga reunión se llegó al acuerdo de que el gobierno del estado estudiaría el pliego petitorio y que una semana después, el siguiente lunes, daría una respuesta.

La marcha fue encabezada por la dirigencia del PRD y por su coordinador estatal Severino Salazar Castellanos.

Es de subrayarse que la marcha fue efectuada, luego que diferentes grupos de campesinos intentaron realizar esas mismas peticiones en las respectivas agencias regionales del FAAPY y ante la falta de respuesta se organizaron para trasladar la protesta a la ciudad de Mérida.

Unos días después, el 25 de octubre, la CNC y el FAAPY, en un intento de desarticular el movimiento, anunciaron la otorgación de un aguinaldo a todos los ejidatarios, consistente en la entrega de una despensa y el pago de semana doble, la primera quincena de diciembre, más las percepciones normales a todos los ejidatarios, incluso a los individualizados, sumando un total de 40,000 despensas y un monto de cerca de 3,500 millones de pesos.

El anuncio no logró su objetivo, pero impidió en parte que el movimiento creciera y que el lunes 29 de octubre nuevamente un número similar de cerca de 300 ejidatarios de Maxcanú, Dzidzantún, Seyé, Tecoh, Calotmul y otros, realizaran una marcha hacia el Palacio de Gobierno para recoger la respuesta a su pliego petitorio. Además, es importante destacar que si el movimiento no creció, fue producto también del cordón de seguridad que estableció la policía en el periférico para evitar la llegada de vehículos a la ciudad de Mérida, así como de la detención de camiones en sus lugares de origen como ocurrió en Motul.



Al llegar la marcha, la guardia del Palacio, como la vez anterior, trató de evitar la entrada de los manifestantes y, de la misma manera, nuevamente intentaron entrar a la fuerza, lo que motivó un nuevo enfrentamiento entre policías y manifestantes, sólo que esta vez la guardia del Palacio fue fortalecida y hasta cierto punto preparada para un desalojo, por lo que el enfrentamiento derivó en una persecución de los ejidatarios por todo el centro de la ciudad de Mérida y sus calles adyacentes. Resultaron de ese enfrentamiento un total de 80 lesionados y varios detenidos, que días después fueron liberados. En el desalojo intervinieron un número aproximado de 200 elementos de la policía estatal.

Al día siguiente, después de la realización de una reunión de la dirigencia del Partido de la Revolución Democrática (PRD) y del Partido Acción Nacional (PAN) para pedir garantías, tuvieron una reunión con el Secretario General de Gobierno, en la cual después de larga discusión, se llegó al los siguientes acuerdos:

- j) Que el Gobierno informe el 7 de noviembre de los resultados de las gestiones para aumentar las cuotas de las labores del campo, las cuales deberían ser retroactivas al 15 de octubre.
- k) Que se gestionara una nueva reunión con el Delegado del Seguro Social para el análisis del aumento a las percepciones de los pensionados y jubilados.
- l) Que los apoyos para maíz no se entregaran a través de los comités de créditos municipales, ya que éstos eran presididos por los presidentes municipales y se prestaba para el desvío de recursos y la manipulación.
- m) Que se estudiaría la situación de cada ejido para determinar la rehabilitación o el establecimiento de nuevos plantíos de henequén.

Después de esta reunión, el movimiento se diluyó y no se sabría nada más, pues las elecciones municipales tomaron más importancia.

---

Si bien es importante destacar el uso de la policía por parte del Gobierno para la solución de los problemas, pues fue clara su preparación para la dispersión de la última manifestación, también es de señalarse la insistencia de la toma de Palacio por parte de la dirigencia del movimiento, así como su persistencia en una solución de fuerza, cuando no se contaba con el apoyo suficiente y los contingentes necesarios para lograrlo. Pese a que con anterioridad, en los movimientos de 1982 y 1983, se había tenido la experiencia de que una estrategia flexible podía dar buenos resultados, se recurrió a los métodos experimentados en los primeros movimientos de la década de los sesenta y los setenta, en los cuales los numerosos participantes y los enormes contingentes permitían con una sola movilización y un plantón, arrancar los resultados favorables. Como se verá más adelante, ese error se cometería nuevamente en 1992 por los mismos dirigentes.

## 6.6. La diversificación agropecuaria

Con los primeros síntomas de la crisis henequenera, surgieron los programas de diversificación agropecuaria al interior de la zona. Fueron, sin embargo, hechos a imagen y semejanza de la actividad henequenera, es decir, corporativizados económica y políticamente a las instituciones financieras del momento —Banco Agrario, Banrural, Fideicomiso Henequenero, FAAPY—, y a la CNC. Los criterios empresariales por parte de los bancos tendieron a reducir a los ejidatarios a simples asalariados, ejecutores de las directrices de las instituciones. Pero los organismos fueron profundamente ineficientes como empresarios, debido a que los ejidatarios no eran asalariados, en el sentido estricto del término, y los bancos tampoco eran empresas. Las consecuencias se hicieron evidentes. Salvo raras excepciones, la mayoría de los programas de diversificación fueron un fracaso.

Nunca se consultó a los ejidatarios sobre el diseño de los programas por líneas de producción y se despreció el conocimiento que los productores tenían sobre el microclima, la microrregión y los procesos productivos agrícolas. Durante una visita a la zona de Maxcanú, al

---

preguntarle a un ejidatario por qué los cítricos de su pequeña huerta eran frondosos y bien desarrollados y los cítricos del programa de Banrural tenían problemas, la respuesta aparentemente anecdótica, encerraba la concepción de los programas institucionales. “Mire, los *inges* quieren hacer plantíos perfectos, bien alineados con distancias de cinco metros entre cada planta, mientras que nosotros, pues aunque no nos salgan muy alineaditos, buscamos los recovecos de la piedra y del Tzek’el para sembrarlos. Además, aunque veamos que está mal, primero tenemos que posetear, luego sembrar, y si no sale o no se desarrolla la planta, tenemos que volver a reposetear y resembrar y por cada acción un nuevo pago. Total, los del “Banco” pagan”. En efecto, nunca fueron consultados para la concepción, el diseño, la planeación y mucho menos, la ejecución de los programas. La relación siempre fue subordinada y salarial.

Tal vez, la mejor prueba y la mejor demostración de cómo debieron ejecutarse los proyectos y los programas, la dio la Unión de Ejidos Porcicultores de la zona, al sacudirse de la tutela del FAAPY, no sin antes vencer la oposición de esa institución, y volver relativamente eficientes a las 142 granjas que integraban la organización. Esa concepción vertical de los programas institucionales llegó a permear a tal grado a los ejidatarios de la zona, que cuando querían solicitar un crédito, no llegaban con una propuesta o un anteproyecto, sino a preguntar qué líneas de crédito tenía la institución.

Después de veinte años de iniciados los programas de diversificación, con ritmos, montos de inversión y programas zigzagueantes, en 1991, apenas otorgaban empleo a aproximadamente 10,998 ejidatarios. Las actividades predominantes eran cítricos, porcicultura, ganadería bovina, hortalizas, cocotero, avícola y ovinos. Los tres primeros representaban el 97% del empleo generado de todo el programa. La citricultura aportaba 8,414 empleos, la porcicultura 1,667 empleos y la ganadería bovina 600 empleos, el resto, las demás actividades.

Salvo el programa porcícola, que como se señaló anteriormente operaba con una concepción de más autonomía en la gestión y fuera

---

de la relación corporativizada del FAAPY, el citrícola tenía grandes problemas derivados de su operación, al más viejo estilo henequenero. La nada despreciable cifra de 10,998 empleos, aunque todavía minoritaria con relación a los aproximadamente 45,000 productores agrícolas de henequén, hacen pensar muy seriamente en los destinos y el desarrollo de estos programas, ya que salvo la pesca, que efectúa un importante número de ejidatarios y ex ejidatarios henequeneros en los municipios costeros y la horticultura, en los municipios de Dzidzantún, Cansahcab, Yobaín y otros de esa sub zona, esos programas seguían siendo la principal fuente de empleo y de subsistencia de un importante segmento de la población.<sup>57</sup> El análisis de cada uno de esos programas se presenta a continuación.

### 6.6.1. La citricultura

Después de 17 años de haberse iniciado la diversificación inducida de cultivos en la zona henequera, las perspectivas no parecían muy halagadoras y hacían urgente una revisión crítica de su desarrollo para poder reorientarla.

Como se mencionó anteriormente, ante los primeros síntomas de la crisis henequenera, en 1974, se inició el programa frutícola con la apertura de 3,600 ha, para establecer 93 unidades productivas con variedades de aguacate, chicozapote, guanábana, mango, naranja y tamarindo. Llegándose a establecer solamente 48 de las unidades programadas. En las 45 restantes, aunque no se plantaron los árboles, las superficies quedaron preparadas para ser utilizadas agrícolamente con dotación de infraestructura como perforación de pozos, adquisición de equipos de bombeo, instalación de líneas eléctricas, construcción de cercos, etcétera.

<sup>57</sup> Para una visión más amplia sobre el desarrollo de los programas institucionales de diversificación agropecuaria en la zona hasta 1984, consultar: Sabido Méndez, Arcadio. "La diversificación agropecuaria Institucional, en los ejidos de la zona henequenera", en Villanueva Mukul, Éric (Coord.). *Op. cit.*, nota 46.

Al realizarse una evaluación del avance del programa, cuatro años después, se notó que por motivos relacionados con la forma de la operación de los créditos, con el microclima, los suelos y la organización del trabajo, el desarrollo de las plantaciones era deficiente y mostraba serios síntomas de descuido. El cultivo que presentó las mejores condiciones por su capacidad de adaptación fue el de los cítricos. A partir de ese momento, fueron prácticamente abandonados los otros cultivos dando prioridad a la citricultura.

De 1978 a 1990, el programa se incrementó hasta alcanzar la suma de 8,240 hectáreas, en 245 unidades productivas, para 8,414 ejidatarios. Según el Informe de Gobierno de 1990, se continuarían los trabajos para dotar de infraestructura de riego a otras 7,628 ha, hasta sumar 450 unidades.

En una nueva evaluación del programa, hecha en 1989 por Agustín Osorio, prácticamente se llegó a las mismas conclusiones que en 1978, llevaron a cancelar los apoyos a los cultivos diferentes de los cítricos.<sup>58</sup> Uno de los problemas que explicaban la evolución del programa, era la concepción con la que se implantó y la relación desarrollada por el Banrural y las instituciones encargadas de su ejecución. Ciertamente, el programa fue diseñado con la relación subordinada y corporativa con la que las instituciones manejaban la producción henequenera y llevó a que los "beneficiarios", los sujetos del proyecto fueran meros ejecutores de la propuesta concebida verticalmente.

Todo eso se tradujo en una falta de participación en la planeación, en la operación y en relaciones salariales y subordinadas de los ejidatarios con respecto a Banrural, Fideicomiso Henequenero y FAAPY. El resultado: mala selección de suelos y microclima, tecnología de riego inadecuada, mala construcción y deficiencias en la operación. Si a eso agregamos los fenómenos de corrupción de funcionarios coludidos

---

<sup>58</sup> Osorio Basto, Agustín. *Los planes agropecuarios y el programa citrícola de la zona henequenera*; Tesis Profesional, Instituto Tecnológico Agropecuario de Conkal, Yuc., 1990.

con representantes ejidales, más los magros ingresos de los ejidatarios por los trabajos realizados, pagos que en 1980 representaban el 55% de un salario mínimo y en 1986 el 40%, con tendencias a la disminución en los años siguientes, tendremos posibilidad de comprender el poco interés de los ejidatarios en el cuidado de las plantaciones. Incluso, su posición de obtener ingresos por la vía de realizar nuevos trabajos para corregir los anteriores, producto de una mala indicación de los inspectores y técnicos de las instituciones. En consecuencia, se encontraban sembradíos que después de cuatro años, cuando ya debían estar en producción, tenían un escaso crecimiento y sólo entraban en producción dos o tres años después, con una productividad muy baja.

Tal vez, la evaluación más contundente de las condiciones de las plantaciones fue la comparación de la productividad que alcanzaban, con la de la zona citrícola del sur del estado y con la productividad internacional. Mientras que en la zona se obtenían entre 1.5 y 3 toneladas por hectárea, en el sur se alcanzaban como mínimo 20 t/ha, habiendo algunas unidades que lograban hasta 50 t/ha; para el caso de Brasil, la productividad llegaba a aproximarse a las 100 t/ha, cifras que ilustran las difíciles condiciones en que subsistía la citricultura en la zona henequenera.

Entre 1988 y 1990, el programa se estancó, pues no presentó avances sustanciales y en términos de empleos generados mostró una pequeña tendencia a la disminución. Sin embargo, la infraestructura construida y la experiencia en el manejo del cultivo hacían nada despreciable y rescatable una parte fundamental del programa. Un paso inmediato para su rehabilitación, tenía que ser un diagnóstico de la situación de las 250 unidades productivas existentes, enfocado sobre las condiciones de la infraestructura, los sistemas de riego, la tecnología utilizada y el nivel de participación de los productores. Su rehabilitación tenía que hacerse, empero, con la plena participación de los productores, con una concepción totalmente autónoma en la gestión de los mismos y con las instituciones solamente como normativas y financieras de los proyectos. Esta concepción debía prevalecer también en las nuevas unidades en proceso de preparación y cultivo.

## 6.6.2. La porcicultura

En 1971 dio inicio el programa pecuario que incluía actividades de bovinos, porcinos, avicultura y ovinos. Aunque en un principio la ganadería bovina recibió gran impulso y llegó a significar una fuente alternativa de empleo para 27,580 trabajadores eventuales, en 1975, con 144 unidades de producción, su baja ocupación de mano de obra una vez establecidos los pastizales y las instalaciones, así como problemas de funcionamiento que repercutieron en la recuperación crediticia, hicieron que la actividad decayera y que en 1990 únicamente operaran 12 unidades, con 600 ejidatarios. La porcicultura, por el contrario, pese a los problemas para su implementación, las fuertes inversiones en instalaciones y apoyos crediticios, le permitió consolidarse como una actividad con viabilidad económica y social y como un rubro importante dentro de la economía de Yucatán. Es, tal vez, el único programa dentro de la diversificación en la zona, que funciona con relativo éxito. Los otros dos programas: el avícola y el de ovinos, en 1991 apenas dieron empleo a 48 y 12 ejidatarios, en cuatro y dos unidades respectivamente.

El programa porcino fue iniciado en 1971 por el Banco Agrario de Yucatán, con la intención de aprovechar la tradicional cría de cerdos de patio por parte de las familias de ejidatarios y campesinos del estado. El "Banco" proporcionó a los ejidatarios en lo individual créditos en especie consistente en cuatro marranas, un semental por cada cinco a siete ejidatarios, material para la construcción de corrales rústicos, alimentos y medicinas. La dificultad para el abastecimiento de los alimentos y medicamentos, así como la asistencia técnica necesaria, por la dispersión de las unidades, hizo que a partir de 1975 se procediera a la constitución de granjas colectivas. Tres años después, el Fideicomiso Henequenero, impulsó una nueva reestructuración de las granjas de crianza, por considerar que se encontraban en malas condiciones técnicas y eran inapropiadas para la producción, explicándose de esa manera las causas de la baja producción y productividad.

Entre 1978 y 1980, se reconstruyen la gran mayoría de las granjas, lográndose que en 1982 el programa se estabilizara con 151 granjas, 8,509 animales entre vientres y sementales y 1,950 ejidatarios

---

empleados. Según el Informe de Gobierno, en 1990 el programa estatal estaba integrado por 142 granjas con 6,109 vientres y 290 sementales atendidos por 1,667 ejidatarios. En conjunto, la producción de las 142 granjas aportaron cerca del 50% de la producción estatal, que en 1990 fue de 17,270 toneladas, con un valor de 119,163 millones de pesos.

La porcicultura ejidal, fue de suma importancia para la economía y la porcicultura estatal; pues a partir de su existencia se logró un desarrollo general, alcanzándose importantes niveles de tecnología y de producción hasta satisfacer la demanda estatal del producto. El plan indujo a que la actividad, que antes era predominantemente de traspatio, se efectuara mayoritariamente en granjas, con razas mejoradas, en instalaciones apropiadas y con control sanitario. Después de cerca de 20 años, podía afirmarse que existía un conocimiento y control de la actividad por parte de los productores ejidales.

Sin embargo, tal vez el logro mayor fue el surgimiento de una organización de productores que tomó en sus manos la dirección y la gestión del proceso productivo, logrando además, integrar las diferentes etapas del proceso productivo, tales como: centros de acopio, de engorda, multiplicador de pies de cría, asistencia técnica, producción y distribución de alimentos balanceados y comercialización e industrialización de la carne de cerdo. El surgimiento de la Unión de Ejidos de Producción Agropecuaria e Industrial "Corporativo Agroporcino del Mayab", no sólo hizo más eficiente la producción y la productividad de la actividad, sino que evitó en gran medida la desaparición de un número importante de granjas, al realizar una nada fácil negociación de las carteras vencidas con el Banrural y el FAAPY, durante 1989 y 1990, cuando prevalecía en ambas instituciones el criterio de que lo más conveniente era el cierre de las unidades productivas ineficientes y no su reestructuración.

Con todo, los poricultores ejidales no la tenían todas consigo. Pese a los avances logrados, tenían que enfrentar varios retos y problemas que podían llegar a poner en riesgo su misma existencia. Una parte importante de la infraestructura productiva se estaba haciendo técnicamente obsoleta por falta de renovación y mantenimiento. Los



niveles de productividad de las granjas, todavía eran bajos. Se requería de una mayor planeación de la producción de las granjas. La dependencia de los alimentos balanceados y la importación de grandes volúmenes de sorgo seguía siendo un riesgo. Se hacía necesaria también una mayor y más eficiente asistencia técnica. Por último, todavía un sector importante de las granjas seguía operando con precios superiores a los imperantes en el mercado nacional.

Estos problemas provocaron que de abril de 1990 —fecha en la que la Unión logró liberar a la totalidad de las granjas de la tutela del FAAPY— a enero de 1991, el número de granjas se redujera a aproximadamente 110.<sup>59</sup>

Al finalizar 1991, la inminente negociación y la firma del Tratado de Libre Comercio, con Canadá y los Estados Unidos de Norteamérica, así como también el inminente inicio del programa de inversiones de UNIVASA y de otro grupo empresarial, para la creación de dos “megaproyectos porcinos” con miras a industrializar y exportar al Caribe, Centroamérica y los Estados Unidos, hacían urgente la revisión de las condiciones de producción, para alcanzar los niveles necesarios de productividad y precios competitivos a nivel internacional.

### 6.6.3. La horticultura

La horticultura en la zona henequenera fue una de las actividades no inducidas, que salvando el problema de las plagas, tenía grandes posibilidades de desarrollo, con oportunidad para generar de empleos, para obtener ingresos decorosos y para contribuir a la diversificación agrícola del área. Cuatro trabajos sobre esta actividad sustentaron y fundamentaron su evolución y posibilidades en la década de los

<sup>59</sup> *Novedades de Yucatán*, 28 de enero de 1991.

<sup>60</sup> Cuesta Cortés, Carlos y Bartra, Armando. “*La problemática henequenera y la producción hortícola*” (Mimeo), Mérida, Yuc., 1979; Cámara Gutiérrez, Guadalupe y Rosado Lugo, Magnolia. “*El desarrollo de la horticultura comercial en el municipio de Dzidzantún, Yucatán*”; Escuela de Ciencias Antropológicas; Universidad Autónoma de Yucatán, 1986; Humphries, Sally. “*Modernizing*

ochenta. Me refiero a los documentos de Carlos Cuesta Cortés y Armando Bartra en 1979; Magnolia Rosado Lugo y Guadalupe Cámara Gutiérrez en 1986; Sally Humphries en 1989 y Luis Armando Pérez Miranda en 1991.<sup>60</sup>

La horticultura en el norte de Yucatán, era una práctica conocida desde el siglo XIX. Pero fue particularmente en los setenta y los ochenta del siglo XX, cuando la actividad adquirió importancia dentro de la economía de la zona y del estado. Uno de los elementos que explican su expansión por varios municipios de la zona, pero particularmente en Dzidzantún, fue la declinación de la producción henequenera, ya que su divulgación coincidió con los primeros síntomas de la crisis henequenera y la caída de su producción.

Aunque la horticultura se realizaba en aproximadamente 24 municipios de la zona y, en términos generales, se utilizaban las mismas técnicas agrícolas, dos eran las experiencias más difundidas: la de los bagazales y la de los suelos de Tzek'el. En el primer caso, se trata de una tecnología que consiste en preparar suelos con el bagazo de henequén, subproducto resultante del desfibrado de las hojas del agave. Por lo tanto, se realiza en terrenos cercanos a las desfibradoras, cuestión que reduce la posibilidad de su masificación y que en la última década se ha visto limitada como consecuencia de la reducción de la producción del henequén. La segunda, se extendió aprovechando la franja de suelos de Tzek'el, de varios kilómetros, que se extiende por todo el litoral yucateco y que tiene como característica principal la cercanía del manto freático y la facilidad de perforación de la roca para su uso agrícola. De hecho, en muchos lugares las cavidades en la roca hacen innecesaria su perforación y la fácil ubicación de pozos naturales. Al iniciarse los noventa, más de mil productores, en los municipios de Ixil, Dzemul, Telchac Pueblo, Sinanché, Yobaín, Dzilam González y, sobre

---

*Maya Agriculture: A case study of peasant entrepreneurship in northern Yucatan*"; Ph. Dissertation, York University; Ontario, Canadá, 1989; Pérez Miranda, Luis Amado. "La horticultura como alternativa de diversificación agrícola para la zona henequenera"; Tesis de Maestría en Economía y Administración Pública; Facultad de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán, 1991.

todo, Dzidzantún, habían desarrollado esa práctica y propios y extraños quedaban maravillados de la capacidad productiva de esas tierras, como dijo Fray Diego de Landa “con tanta laja y roca y tan poca tierra que he visto”.

Ha sido una actividad no inducida por el Estado y desarrollada totalmente por los productores de la zona a partir de la adaptación de la tecnología aplicada a la milpa roza-tumba-quema. Se trata, sobre todo, de pequeños productores de tipo campesino, aunque a finales de los ochenta habían aumentado los productores de carácter empresarial. En su mayoría, cultivaban superficies que variaban hasta alcanzar la media hectárea (doce mecates).<sup>61</sup> Utilizan principalmente mano de obra familiar y únicamente contrataban mano de obra asalariada en los periodos pico del proceso productivo y para la cosecha. En un principio el cultivo de hortalizas fue intercalado por los parcelarios con la producción de henequén. Posteriormente, con frutales, y en los setenta y los ochenta se especializaron, rotando menos los cultivos y volviéndolos más permanentes en una sola superficie.

Aunque siempre se utilizó el riego, éste se llevó a cabo primero auxiliados por mangueras y pequeñas bombas a gasolina, luego con el apoyo de electricidad y a finales de los ochenta, áreas compactas de varias hectáreas con infraestructura de riego construida por el gobierno y con financiamiento institucional. La variedad de productos que se obtenían era impresionante, pero también existió una tendencia a la especialización, principalmente en Dzidzantún, con la producción de tomate y diferentes variedades de chile. Se obtenían también: sandía, papaya, pepino, melón, calabaza, coliflor, col, lechuga, rábano, cilantro, cebolla, y gran variedad de “hierbas”.

En esos años, en Dzidzantún, los cerca de 800 productores convirtieron al municipio en el principal productor de hortalizas, llegando a producir hasta el 25% del total estatal de tomate. El incremento de la producción llegó a rebasar la demanda estatal y la comercialización se extendió a los estados de Quintana Roo, Campeche y Tabasco. La producción

<sup>61</sup> Un mecate es una superficie de 400 m<sup>2</sup>.

hortícola tuvo gran importancia porque incidió en los niveles de empleo en la zona, no sólo en cuanto a su incremento, sino además por los jornales más elevados que se pagaban en la actividad.

El crecimiento de la producción llevó a los pequeños productores a enfrentar dos problemas: el del intermediarismo en la comercialización y el del control de plagas.

En el primer caso, los productores se enfrentaron con la falta de infraestructura de transporte y de almacenamiento y con la imposibilidad de hacerse cargo del traslado en lo individual, debido al escaso volumen unitario de producción, así como a la falta de conocimiento y manejo de los canales de comercialización del principal mercado que era la ciudad de Mérida. Los comisionistas y transportistas eran los que controlaban la comercialización y por esa vía se quedaban con la mayoría del excedente económico generado.

En cuanto a las plagas, la masificación de la producción, la compactación de áreas y la tendencia a la especialización de la producción, fueron factores que propiciaron el desarrollo y el incremento de la presencia de plagas e insectos nocivos para los cultivos. El uso cada vez más intenso de pesticidas e insecticidas contribuyó a desarrollar cierta resistencia en los organismos y a poner en crisis la producción hortícola del norte de la entidad. La caída de la producción, a finales de los ochenta, motivada en gran medida por el problema de las plagas —en especial la de mosquita blanca—, hizo pensar en algún momento en la inviabilidad de esa actividad. El control de las plagas, era un problema que necesariamente debía hacerse con la participación del Estado y por métodos biológicos para garantizar el equilibrio ecológico de la zona y la no contaminación del manto freático que se encuentra a una profundidad muy baja.

El transporte y la comercialización debió atacarse por la vía de la organización de los productores y como una manera de garantizar una mayor retención de los excedentes. El proceso organizativo podía servir para posteriores proyectos de procesado e industrialización de la producción. El fracaso de la planta de Motul, debió hacer pensar en

desechar los proyectos preconcebidos en las oficinas gubernamentales, que fueron planeados sin la participación de los productores.

El apoyo del Estado en materia tanto financiera como de asistencia técnica debía realizarse con una amplia participación de los productores, dejándoles la iniciativa en el proceso productivo como había sido. La horticultura era en ese entonces una de las actividades con mayor futuro en Yucatán.

#### 6.6.4. El litoral-pesquero

El litoral pesquero yucateco estaba conformado por tres subzonas geográficas y económicas, a saber: la poniente, de Celestún a Sisal; la centro, de Chuburná a Dzilam Bravo; y la oriente, de San Felipe al Cuyo. Los municipios más importantes por su participación en la pesca y sus actividades complementarias eran: Celestún, Progreso, Telchac Puerto, Dzilam Bravo, San Felipe y Río Lagartos. Aunque también participaban Hunucmá, Sinanché, Yobaín y Tizimín. En los tres primeros, el peso fundamental de la economía todavía giraba en torno al henequén y, en el último, a la ganadería. La población total era de aproximadamente 50,000 habitantes y la Población Económicamente Activa de cerca de 16,000 personas, que representaban el 3.52% del total estatal.

Si bien la pesca es una actividad conocida desde los mayas prehispánicos, fue apenas en la década de los sesenta del siglo XX cuando empezó a tomar importancia en la zona.

Al igual que la ganadería y la citricultura, la pesca surge como actividad opcional con los primeros síntomas de la crisis henequenera. En la década de los cincuenta fue apenas perceptible y en 1950 la producción estatal solamente alcanzó las mil toneladas. En ese año, existían 222 embarcaciones, de las cuales 159 tenían capacidad de hasta tres toneladas. En los sesenta, la pesquería tuvo un crecimiento importante, y en 1970 la producción llegó a las 16,430 toneladas. El número de barcos sumaron 578, de los cuales 372 fueron de tres toneladas; 105 tenían capacidad para 50 toneladas y 30 de hasta 100 toneladas.

---

La construcción del Puerto de Abrigo Yucalpetén, a finales de los sesenta, constituyó el impulso inicial para la pesca en Yucatán, pues en la década siguiente la construcción de infraestructura pesquera cobró especial importancia. En los setenta se construyeron los refugios pesqueros de Telchac Puerto, Dzilam Bravo, Río Lagartos, Celestún y el Cuyo. Se realizó la carretera costera de Telchac Puerto a Dzilam Bravo. Se introdujo la energía eléctrica a los puertos de San Crisanto, Chabihau y Santa Clara. Igualmente, se edificaron siete fábricas de hielo y ocho centros receptores para los productos en toda la costa. La producción creció impresionantemente, y en 1980 alcanzó las 35,147 toneladas. A partir de ese año, la infraestructura se amplió, de tal manera que para 1990 se registraron un total de 15 fábricas de hielo, 36 congeladoras, 31 centros de recepción, cinco hornos y cinco plantas de seco salado. El número de embarcaciones se incrementó a 2,891, de las cuales 324 eran mayores y el saldo menores. Del total, 913 pertenecían al sector social (cooperativas y sociedades pesqueras) y el resto al sector privado. Es importante destacar que de las embarcaciones del sector social, solamente 21 estaban consideradas como embarcaciones mayores y la gran mayoría como embarcaciones menores que se dedicaban a la pesca ribereña y un número pequeño a la de mediana altura.

En 1990, la captura alcanzó 37,265 toneladas. Apenas dos mil toneladas más que en 1980. Según Luisa Paré y Julia Fraga, el sector social solamente participaba con el 15% de la captura y el privado con el 85% restante.<sup>62</sup> El sector privado, además, controlaba la gran mayoría de la recepción de la captura, procesamiento, comercialización y exportación del producto. Así mismo, los servicios de avituallamiento y de venta de embarcaciones, motores, equipos y artes de pesca, es decir, la presencia del sector privado era con mucho mayoritaria y dominante. Entre los elementos que ayudan a explicar el lento crecimiento de la producción, sobresalen los daños ocasionados en 1988 por el huracán "Gilberto", que afectaron a la flota pesquera y a la infraestructura marítima de toda la costa de Yucatán y de la península. La producción había alcanzado 39,000 toneladas el año anterior al huracán.

<sup>62</sup> Paré, Luisa y Fraga, Julia. *Subsistema de ciudades de Yucatán y Quintana Roo. La región pesquera*; CONAPO; Mecanuscrito; Mérida, Yuc., 1988.

Hasta 1991, una parte importante de la flota aún no se rehabilitaba y en ese renglón las más dañadas fueron las embarcaciones del sector social. La vieja y amañada forma de operación crediticia de Banpesca, más las altas tasas de interés, por encima del 100%, durante 1986, 1987 y 1988, constituyen otros factores que en combinación con el huracán, dejaron al sector social prácticamente paralizado, con problemas de carteras vencidas y sin posibilidades de nuevos apoyos crediticios. En eso, también jugó un papel importante la incomprensión de los funcionarios bancarios y de hacienda para la reestructuración de las carteras, así como de una fracción importante de los funcionarios del sector pesquero en la entidad que negaban la participación del sector social y que incluso promovían su desaparición. El sector social pesquero, también se vio amenazado por la política neoliberal del régimen salinista.

La pesca en Yucatán representaba un rubro importante para la economía de la entidad. En veinte años, se incrementó de manera considerable y el litoral pesquero constituyó un importante polo de desarrollo. Ante la crisis de la producción henequenera, a partir de los años ochenta, fue una importante actividad captadora de mano de obra desplazada del henequén y muchos ejidatarios se volvieron pescadores o mezcla de pescadores-agricultores.

Su consolidación impactaría de manera destacada el desarrollo de los municipios costeros y de la economía estatal. Fue de las pocas actividades que desde la década de los noventa tenía posibilidades de crecimiento en el mediano y largo plazos. Era necesario, sin embargo, corregir algunos de los desequilibrios generados por su desarrollo y prevenir algunos nuevos efectos socialmente negativos. El crecimiento de la actividad estaba poniendo en peligro, desde esos años, el frágil equilibrio ecológico del litoral como consecuencia del crecimiento poblacional sobre las ciénegas y por su contaminación, especialmente en Progreso, Celestún y en menor medida en Dzilam Bravo. Igualmente, por la construcción de infraestructura pesquera, de carreteras e instalaciones turísticas, que no tomaron en cuenta la articulación y el necesario flujo marítimo entre los esteros y la ciénaga.

Mantener una adecuada relación entre la pesca y las actividades turísticas era otro equilibrio que no debía romperse. Tecnificar la pesca y transformarla en captura de mediana y de gran altura, podía permitir incrementar los volúmenes de manera considerable y hacer rentable la actividad, pues los altos costos, desde entonces, estaban dejando fuera a la pesca de ribera. Era necesario reestructurar las carteras crediticias del sector social y otorgar nuevos apoyos crediticios para la tecnificación y adquisición de embarcaciones mayores. Relanzar la actividad y darle un nuevo impulso podía incrementar la captura y la producción y convertirse en una fuente importante de generación de empleos. Integrar los procesos de captura, empaque, industrialización, comercialización y exportación del sector social, a la vez que permitiría una mayor retención de excedentes económicos, posibilitaría su consolidación y una participación económica más destacada. Por último, avanzar en proyectos de acuicultura podía incrementar la productividad y la generación de más empleos. Sin embargo, los apoyos mediante el Pronasol, para la adquisición de embarcaciones, al final fueron exiguos; las carteras vencidas fueron tratadas mediante tortuosas negociaciones que al final dejaron fuera de la actividad y del sistema crediticio a un número importante de pescadores y de cooperativas. Durante los noventa, el neoliberalismo también alcanzó la pesca yucateca y siguió lentamente y sin apoyos sustanciales, como ocurrió con la mayoría de las actividades.

## 6.7. Conclusiones

El Programa de Reordenación Henequenera desarrollado en Yucatán entre 1984 y 1991 no podía verse aisladamente de los programas aplicados anteriormente en la zona y tampoco podían dejar de relacionarse con las tendencias más generales de la política económica y la política agropecuaria que el Gobierno Federal había impulsado para el campo mexicano, sobre todo a partir del Presidente López Portillo.

En efecto, hasta antes de 1978, las propuestas y programas de las diferentes instituciones se dirigieron a expandir, modernizar y hacer más eficiente la producción henequenera y los programas de

---



diversificación agropecuaria de la zona.<sup>63</sup> Pero, a partir de ese año, se inició una política tendiente a disminuir el gasto público destinado a la actividad y el retiro paulatino del Estado como organizador y gestor de la producción henequenera.

Como ya se ha señalado, la depuración de las nóminas henequeneras en 1978 marcó el inicio de la aplicación de las políticas de corte neoliberal en la actividad henequenera. Las continuas depuraciones posteriores tenían ese objetivo, pues pasarían de 80,000 ejidatarios en 1977 a 49,013 ejidatarios en 1983.

El Programa de Reordenación Henequenera no podía verse entonces más que como una continuidad y una profundización de esa política, más allá de las posiciones de las diferentes administraciones estatales.

Vistas en conjunto, las líneas de acción contenidas en el Programa de Reordenación, tales como el mayor impulso a la diversificación productiva dentro y fuera de la zona; la vinculación a los circuitos del capital y la inversión extranjera, al promover la infraestructura para maquiladoras, turismo y el puerto de altura; la individualización del ejido colectivo henequenero; la reprivatización de Cordemex y la disminución y la subordinación de las inversiones destinadas directamente a la producción henequenera, tenían que verse como la concreción de las políticas neoliberales en una zona del país y del proceso de transformación del modelo de desarrollo.

Pese a todo, el Programa de Reordenación Henequenera no fue capaz de cumplir con los objetivos de recuperación de los índices de la producción henequenera ni con la diversificación agropecuaria dentro de la zona y menos aun lograr implementar otras actividades que permitieran un recambio dentro del modelo de acumulación y

---

<sup>63</sup> Véase al respecto: *Programa de actividades para la zona henequenera de Yucatán*. México, Banco Nacional de Crédito Rural, 1977; *Análisis general del problema henequenero*. México, Banco Nacional de Crédito Rural, 1975; *Programa de diversificación agropecuaria y agroindustrial para la zona henequenera de Yucatán*. México, Banco Nacional de Crédito Rural, México, 1977.

desarrollo de la economía de Yucatán. Por el contrario, la década de los ochenta fue un periodo en el que predominó el estancamiento de la economía estatal.

Como también se ha visto, el Programa de Reordenación Henequenera no fue el único proyecto con posibilidades de desarrollarse ante la crisis de la producción henequenera, pues siempre hubo propuestas alternativas y nunca como antes, algún programa fue cuestionado en sus diferentes etapas de aplicación, no sólo desde la perspectiva de los ejidatarios y productores henequeneros, sino también desde los diferentes sectores sociales incluidos miembros de la clase política oficial.<sup>64</sup>

Al finalizar 1991, ante la agudización de los problemas económicos, productivos y sociales de la zona henequenera, nuevamente se hizo necesaria una revisión de los programas del área y la búsqueda de nuevas propuestas. Otra vez era prioritario reorientar la actividad e implementar acciones que realmente tocaran los problemas estructurales de la actividad.

En mayo de 1992 fue presentado el Programa de Desarrollo Regional de la Zona Henequenera de Yucatán 1992-1994. En síntesis, el proyecto propuso el retiro total del Estado de la actividad henequenera, dejando la producción a las condiciones del mercado; la indemnización de los ejidatarios menores de 50 años y la jubilación anticipada de los mayores de 50 años; el impulso a las actividades de diversificación agropecuaria en la zona y la promoción de unidades turísticas e industriales, especialmente maquiladoras.

En la práctica, ese nuevo programa se constituyó en una continuidad del Programa de Reordenación Henequenera iniciado en 1984 y contribuiría a concluir el recambio de las relaciones de producción en la zona bajo un modelo de inspiración neoliberal. Cerrándose el ciclo iniciado en 1978 con la depuración de las nóminas henequeneras.

<sup>64</sup> Con relación a las respuestas dadas por los ejidatarios y productores, ver también: Pacheco Castro, Jorge. *Op. cit.*, pp. 236-247.





Capítulo 7.

---

## **Reconversión económica y movimiento campesino**





---

Ante la agudización de la crisis henequenera y el fracaso de las políticas de reestructuración y reordenación de la actividad, en 1992 el Gobierno Federal y estatal implementaron una nueva propuesta titulada “Programa de Desarrollo Regional de la Zona Henequenera”.

En sus partes medulares el proyecto propuso, muy de acuerdo con las políticas neoliberales en boga, el retiro total del Estado, mediante la indemnización y la jubilación anticipada de los ejidatarios henequeneros, la transferencia o la venta de las desfibradoras y los bienes de Cordemex, el fin de los subsidios y de todo tipo de apoyos a los productores y la promoción de nuevas actividades económicas dentro y fuera de la zona.

La implementación del programa provocó malestar entre la gran mayoría de la población y de los productores y durante los meses de mayo, junio y julio de 1992, se vivió en Yucatán una nueva oleada de movilizaciones campesinas en contra del proyecto gubernamental.

Como consecuencia de la aplicación del programa, al finalizar 1992, el conjunto de la estructura productiva de la actividad había sido transformada, quedando virtualmente el capital privado y las leyes del mercado, como los elementos centrales de las nuevas condiciones de la producción.

### **7.1. El anuncio del nuevo programa**

El día 22 de noviembre de 1991 fue anunciado “El Programa de Desarrollo Regional de la Zona Henequenera”. El acto en el que se dio a conocer, se efectuó en presencia de un representante del Programa Nacional de

---

Solidaridad y en el mismo acto se instaló el Subcomité de Desarrollo de la Zona Henequenera del COPLADE. Ese subcomité, tenía por objetivo convertirse en “el instrumento de coordinación entre los distintos sectores de la sociedad, para detonar (sic) el crecimiento económico y el mejoramiento de las condiciones sociales, de 62 municipios que se encuentran en la zona preferente y no preferente”.<sup>65</sup>

La creación del programa respondía a un nuevo compromiso presidencial, adquirido durante la última visita del Presidente Salinas de Gortari, el 19 y 20 de septiembre de ese mismo año. El programa para la zona henequenera formaba parte de los proyectos regionales que el Programa Nacional de Solidaridad venía realizando en diferentes estados y zonas del país. Esa nueva propuesta, fue mejor esbozada en los “Criterios generales para la orientación del gasto y la inversión pública hacia el desarrollo integral del Estado de Yucatán”, presentada días después por el gobierno de la entidad. En la iniciativa, aunque se planteó retomar los avances del Programa de Reordenación Henequenera de 1984, en los hechos no realizó ninguna propuesta explícita para la reactivación o tratamiento del problema de la producción henequenera.<sup>66</sup>

Según ese documento, dos aspectos del Programa de Reordenación Henequenera estaban significativamente avanzados: el redimensionamiento de la agroindustria y la diversificación de las actividades productivas de la región. Si se confundían los medios con los fines, como lo hacía la propuesta, podríamos asegurar que uno de los objetivos del Programa de Reordenación fue “achicar” la actividad henequenera, en vez de reactivarla. En ese sentido, podía calificarse como totalmente “exitosa”. Por otro lado, la diversificación agropecuaria, si bien era importante, no existía una sola actividad que no tuviese problemas.

Puede afirmarse entonces que eran dudosos los resultados del Programa de Reordenación, pues a pesar de la individualización de la producción ejidal y de la privatización de Cordemex, o precisamente

---

<sup>65</sup> *Diario Por Esto y Diario de Yucatán*, 23 de noviembre de 1991.

<sup>66</sup> *Diario Por Esto*, 1 de diciembre de 1991.

como consecuencia de ellas, la producción cayó de 59,000 toneladas en 1984 a 44,100 toneladas en 1990, y a 43,000 toneladas en 1991. El decremento de la producción tuvo repercusiones en la disminución de las hectáreas sembradas, el empleo generado, el ingreso percibido y, por lo tanto, en el nivel de vida de la zona.

Los programas de diversificación que con la Reordenación recibieron una nueva e importante inyección de recursos, caracterizados por la reproducción de los vicios existentes con la producción henequenera, como la falta de participación de los productores en la concepción, planeación, ejecución y desarrollo, es decir, corporativizados económica y políticamente, así como por manejos poco claros de los recursos, hicieron que muy pocos fueran exitosos. En 1991, después de 20 años, los programas de diversificación apenas otorgaron ocupación a cerca de 10,998 ejidatarios.

Según el anuncio, en la nueva iniciativa para la diversificación económica se buscarían nuevas alternativas como la instalación de maquiladoras, la utilización de los recursos turísticos, la intensificación de la actividad pesquera, el establecimiento de pequeñas y medianas industrias a partir del nuevo parque industrial de Motul, el fomento a la horticultura, la consolidación de la citricultura y el impulso definitivo a la porcicultura encausada por el sector social y privado.

Visto así, difícilmente alguien podía objetar la propuesta, si no se soslayara, al igual que se hizo en el Programa de Reordenación Henequenera, la todavía principal actividad de la zona: la producción henequenera. Por las mismas fechas, en una comparecencia del Secretario de Desarrollo Rural para presentar el proyecto de inversiones solicitado a las dependencias federales para el Estado, al preguntársele por qué no había ninguna referencia sobre la producción henequenera, contestó que de esta última se hacía cargo DESFIYUSA. Como para todos era público, DESFIYUSA era una empresa encargada de administrar las desfibradoras, pero no del fomento de la actividad henequenera.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> *Diario de Yucatán y Diario Por Esto*, 12 de diciembre de 1991.



Las maquiladoras y la actividad turística, en particular el corredor Yucalpetén-Progreso-Telchac, si bien podían ser importantes en tanto generadoras de algunos empleos en la zona, debían verse más bien como complementarias, pues constituyen actividades de un crecimiento lento y con poca capacidad para integrarse a la economía de la zona.

Desde luego, las actividades con mejores perspectivas, tal vez por haberse desarrollado por un camino diferente al de los proyectos impulsados por las instituciones henequeneras, eran la pesca y la horticultura.

Al anunciarse el programa, si en general el desarrollo agropecuario debía dejar la vieja forma corporativa, era necesario poner un especial énfasis en los programas para la zona henequenera. Para la consolidación de la citricultura en el área, mediante la rehabilitación, la siembra de nuevas superficies debía realizarse, como señala el documento, “ajeno a esquemas caducos como los que llegaron a viciar la actividad henequenera”. Romper con esas viejas prácticas significaba un cambio sustancial en la concepción de los proyectos, teniendo que partir de una amplia participación de los productores en todas las etapas. Pero, también de una transformación de las instituciones del sector agropecuario y de un cambio de los recursos humanos que dirigían y operaban los proyectos. La gran mayoría de los funcionarios y técnicos henequeneros fueron formados en las antiguas instituciones henequeneras como “Henequeneros de Yucatán”, el Banco Agrario, Banrural, Fideicomiso Henequenero, etcétera.

Las relaciones corporativas no eran condiciones psicológicas, sino relaciones sociales totalmente objetivas. Cambiar la operación de los programas requería un cambio total de las instituciones y una muy probable desaparición de las existentes como FAAPY y DESFIYUSA, para dar paso a nuevas, totalmente desconcentradas y con una amplia participación de los productores. Hasta ese momento, bastaba con que un programa se ligara con el gobierno para que se viera únicamente como una derrama de recursos. Transformar esa situación, más que de los ejidatarios y productores, era una responsabilidad del Estado.

---

## 7.2. La consulta

Desde su anuncio, el programa se planteó evitar repetir las malas experiencias acumuladas en torno a la producción henequenera, así como de los programas de diversificación agropecuaria. En particular, la falta de participación de los productores en la concepción, planeación, ejecución y desarrollo de los programas, así como la corporativización económica y política de los productores. Como ya se ha indicado anteriormente, cambiar esa relación con los productores significaba transformar las instituciones del sector, las formas tradicionales de vincularse con los productores y la posible desaparición de las instituciones vigentes para el surgimiento de otras que funcionaran sobre nuevas bases, así como la renovación de los recursos humanos a cargo de su operación, tanto directivos como técnicos.

Por eso, en apariencia fue correcto que desde el arranque del programa se planteara que el nuevo proyecto se instrumentaría con los productores y que cada una de las propuestas particulares serían analizadas para determinar su viabilidad económica y social. La no existencia de un programa predeterminado, sino únicamente líneas generales, pareció entonces correcto.

Pero el arranque del programa, con la constitución del Subcomité respectivo en el COPLADE, fue una llamada de atención, porque nuevamente parecía que los proyectos de desarrollo agropecuario fueran sobre todo problemas de las instituciones y de las posibilidades o dificultades para su coordinación. La preocupación se acrecentó cuando durante la tercera semana de diciembre de 1991 se procedió a efectuar una reunión con los 62 alcaldes localizados en la zona, para consultarles, informarles y, en cierta manera, hacerlos responsables, de buena parte del proyecto.

En realidad, nuevamente se estaba sustituyendo a los productores directos y el método utilizado en la formulación del programa era incorrecto. Porque, en la práctica, hasta ese momento se había consultado a los funcionarios federales, estatales, a los presidentes municipales e incluso a los comisarios ejidales, sin embargo, ninguno de ellos podía

---

sustituir a los productores directos. El procedimiento debió iniciarse con los productores directos y creando órganos de representación que les permitiera una participación real en la planeación, aprobación y su posterior ejecución y desarrollo.

Nuevamente, se procedió de manera vertical, y en ese momento cada una de las instancias consultadas ya tenía una idea de cómo desarrollar el proyecto y cómo impulsarla, para luego, como se dice en el lenguaje institucional, validarlo con los productores. En los hechos, significaba lo mismo si las decisiones se tomaban por los técnicos de las dependencias federales en la ciudad de México, en la ciudad de Mérida o en las presidencias municipales. La cuestión esencial era si participaban o no los productores directos. Ese era el cambio cualitativo y esa era la diferencia entre la vieja forma de instrumentar los proyectos y hacer de los productores verdaderos sujetos del desarrollo.

Con raras excepciones, los presidentes municipales eran verdaderos representantes del conjunto de los sectores sociales que integran los municipios y tenían una clara noción de lo que significa promover el desarrollo. Por lo general, representaban grupos de poder local y siempre fueron más proclives a apoyar a su clientela política.

Desligar los proyectos productivos del control político era uno de los puntos medulares en la zona henequenera para poder garantizar su viabilidad económica y social.

En las semanas siguientes se supo, tanto por la prensa como de manera directa, que durante la consulta se le había otorgado mayor importancia a los presidentes municipales y sobre el manejo clientelar que las autoridades municipales habían empezado a desarrollar en la captación de la demanda en favor de sus simpatizantes.

Las consultas no se limitaron a los productores y a la población de la zona, sino que también incluyeron a los sectores sociales directamente involucrados en la problemática, así como a grupos de investigadores, científicos, intelectuales, empresarios, etcétera.

---

Con ese objetivo, el 26 de febrero de 1992 se realizó una reunión de consulta con la comunidad científica de Yucatán, para la integración del nuevo programa. Realmente, fue aleccionador para todos, conocer los avances que los diferentes centros de investigación y los investigadores yucatecos habían logrado en variadas áreas del conocimiento y que podían ser integrados al desarrollo de la zona henequenera y de Yucatán. En dicha reunión estuvieron representados los centros de investigación más importantes del Estado y la región: INIFAP, Instituto Tecnológico de Mérida, la Universidad Autónoma de Yucatán, el CINVESTAV, el Centro de Investigaciones Científicas de Yucatán, el Instituto Tecnológico Agropecuario de Yucatán, etcétera. Lejos de lo que tradicionalmente ocurría con los investigadores (físicos, biólogos, agrónomos, médicos veterinarios y científicos sociales como economistas, antropólogos y sociólogos), de los que por lo general hasta años recientes siempre se informaba de investigaciones en proceso y planteamientos generales, esa vez todas las intervenciones fueron muy concretas en torno a las múltiples opciones para el desarrollo de la zona. Muchas de ellas incluso, complementarias entre sí. Las propuestas, giraron en torno a la necesidad de la ampliación de los usos tecnológicos que se le había dado a la fibra del henequén, sobre todo hilos agrícolas y comerciales e incrementar la producción industrial por la vía de nuevos usos como lo eran la celulosa, el alcohol industrial, la farmacéutica, diferentes tipos de materiales de construcción, etcétera, que permitieran un aprovechamiento más integral de la planta y por ese camino, el logro de su recuperación productiva en beneficio de los todavía más de 400,000 habitantes radicados en la zona.

Las propuestas no se centraron únicamente en el terreno de la producción industrial y tecnológica. El análisis fue más lejos, hasta penetrar en lo que se consideró el aspecto nodal de la problemática henequenera y la diversificación agropecuaria: la relación Estado-campesinos. Se destacó que uno de los problemas principales era la desgastada relación entre las instituciones gubernamentales y los productores directos. Esa fue una de las causas principales de la baja productividad henequenera y de la ineficiencia en los programas de diversificación. Se remarcó la urgencia de revisar a fondo el papel de

las agencias que se encargaban de la administración y el fomento de las actividades productivas. Especialmente, los casos del FAAPY y de DESFIYUSA, para la adopción de nuevos esquemas de organización de la producción y de relaciones entre instituciones y productores.

Es ese aspecto, fue unánime la posición respecto a devolverle a los productores y ejidatarios la iniciativa y el poder real de decisión en la planeación y ejecución de sus diferentes procesos productivos. Debía concebirse un nuevo organismo de fomento totalmente desconcentrado del Gobierno estatal y Federal, con presencia de la sociedad civil y de los productores que se encargaría de implementar el nuevo programa. Es decir, una empresa o institución del Estado mexicano.

Fueron todos muy enfáticos en la conveniencia de apoyar líneas de producción con antecedentes en la zona y que hubieran demostrado su adaptación y manejo por parte de los beneficiarios. Si bien debían fomentarse nuevos proyectos, era necesario reconocer que el establecimiento de inéditas líneas de producción eran procesos prolongados que tenían íntima relación con la formación de recursos humanos y con la cultura productiva. Se destacó que las actividades con mayor aceptación y antecedentes en la región eran la citricultura, la porcicultura, la fruticultura, las hortalizas, la pesca, el cultivo de sábila y algunas otras de menor envergadura.

Otra preocupación externada, misma que luego se repitió en otra reunión en la Academia Yucatanense de Ciencias y Artes, fue la de no darle la vuelta al problema henequenero y no repetir el fomento de actividades que, si bien podían ser importantes como complemento al desarrollo regional, tenían poco impacto económico y social para el área. Ese fenómeno ocurrió con las maquiladoras, los hoteles en la costa y el puerto de altura de Progreso, promovidos en el anterior Programa de Reordenación Henequenera y que no dieron los resultados esperados.

En la reunión de la Academia Yucatanense, Enrique Montalvo expresó que una vez redactado el borrador inicial del proyecto, debía ser discutido por toda la sociedad, en especial por los sectores

---

directamente involucrados y con capacidad de análisis y de propuesta. El henequén en Yucatán significaba en ese momento más de 130 años de historia y formaba parte de la vida social y cultural de esa parte del país. Sus implicaciones todavía impactaban a una parte importante de la sociedad. Desarrollar una experiencia sensata de consulta e incorporación de las aportaciones de los diferentes sectores sociales, podía garantizar que el nuevo Programa de Desarrollo para la Zona Henequenera, no tuviera una suerte fallida como la de sus antecesores que se aplicaron desde la segunda mitad de la década de los setenta.

De acuerdo con la presentación incluida en el documento oficial publicado:

“Para formular la propuesta que ahora se expresa en este documento se realizaron más de 130 reuniones de consulta, diálogo y concertación entre la población de los 62 municipios de la región henequenera, sus ayuntamientos y las dependencias de los gobiernos estatal y Federal. De ese proceso de participación democrática surgieron más de 12 mil propuestas que en conjunto coincidían en la necesidad de orientar la diversificación productiva hacia la citricultura, horticultura, ganadería porcina y bovina, pesca, turismo e industria.”<sup>68</sup>

“Existe el acuerdo también, de que es necesario ampliar la infraestructura de servicios que permitan mejorar la atención a la salud y la educación, la vivienda y el medio ambiente, la cultura y el deporte entre otros aspectos”.<sup>69</sup>

Pese a todo, como se verá, el nuevo programa seguiría en la misma lógica de su antecesor, el Programa de Reordenación Henequenera, y muy pocas de las observaciones y sugerencias hechas durante la consulta, se incorporarían al proyecto. De hecho, todo parecía indicar

<sup>68</sup> *Programa de Desarrollo Regional de la Zona Henequenera de Yucatán 1992-1994. Programa Nacional de Solidaridad*; México, 1992; p. 4.

<sup>69</sup> *Idem.*

que los encargados del desarrollo agropecuario de Yucatán, ya tenían una idea preconcebida del proyecto y la consulta fue una forma protocolaria de “validar” socialmente la propuesta.

### 7.3. La situación al iniciarse 1992

Al iniciarse 1992, la actividad henequenera, tanto internacional como localmente, había continuado contrayéndose y la mayoría de sus indicadores permanecía a la baja, con fuertes repercusiones tanto en la economía de la entidad como en las condiciones de vida de los productores y de la población de la zona.

En el mercado internacional, la demanda y los precios continuaron su caída y el precio por tonelada decreció de 495 dólares en 1984 a 390 dólares (aproximadamente \$1,170.00 por Kilogramo) a principios de 1992. La demanda mundial se contrajo hasta alcanzar las 446,000 toneladas en 1990, de las cuales los países desarrollados únicamente adquirieron 200,000 toneladas y el resto los países productores. Por su parte, la producción en América Latina pasó de 400,000 toneladas en 1979 a 285,000 toneladas en 1990. Aunque la producción brasileña disminuyó en los últimos diez años, hasta representar el 55% de la producción mundial de fibra, todavía mantenía el control del mercado, con aproximadamente 200,000 toneladas anuales. Además, Brasil tenía embodegadas 220,000 toneladas de fibra, lo que constituía una fuerte presión hacia la baja para los precios internacionales, como consecuencia de la sobreoferta del producto.<sup>70</sup>

Internamente, las ventas de Cordemex en el mercado internacional cayeron a tal punto, que en los últimos años únicamente exportaron un porcentaje muy pequeño de la producción. En 1990 y 1991, apenas lograron exportar 4,325 y 2,822 toneladas respectivamente. Sus ventas al mercado nacional se situaron, en 1990, en 33,875 toneladas. En 1991, el proceso de reprivatización de Cordemex hizo que se paralizaran las fábricas por cerca de cuatro meses y que sus ventas cayeran hasta las

<sup>70</sup> *Diario de Yucatán*, 21 de febrero y 28 de octubre de 1992.

20,593 toneladas y que DESFIYUSA acumulara en sus bodegas más de 17,000 toneladas de fibra, lo que también constituyó otro factor de presión hacia la baja de los precios en el mercado interno.

En Yucatán, a principios de 1992, los precios de la fibra se ubicaban en los \$1,450.00 para la calidad "A", pero su gran mayoría era cotizada en \$1,320.00 el Kilogramo como calidad "B". En 1991, DESFIYUSA captó cerca de 37,593 toneladas.

En 1991 la pérdida de la productividad agrícola e industrial significó un importante quebranto económico para las finanzas estatales. Según el documento del Programa de Desarrollo, sin aclarar si se incluyó el desfibrado y la industrialización, el déficit de la actividad henequenera en ese año fue del orden de los 53,000 millones de pesos. No obstante, el nuevo programa calificaba como "interesantes" los resultados del proceso de reordenación, la realidad era que la actividad y la zona henequenera vivía uno de sus peores momentos.

Según un cuadro comparativo de la actividad henequenera proporcionado por el mismo documento, entre 1984 y 1991 la gran mayoría de los índices había ido a la baja. Sin embargo, la posición que se desprendía del mismo y que sintetizaba la postura oficial, era que las cifras demostraban la pérdida de la importancia del henequén dentro de la economía de la zona y de la entidad y que en ese sentido constituía un éxito la reordenación henequenera.



### Cuadro 16. Actividad henequenera 1984-1991

Concepto	1984	1991
Porcentaje de la población dependiente del henequén con respecto a la población total (Porcentaje)	30	16
Padrón de ejidatarios henequeneros (Personas)	55,500	37,000
Obreros de la industria paraestatal (Personas)	5,500	1,900
Superficie cultivada con henequén (Hectáreas)	250,000	135,000
Producción de fibra de henequén (Toneladas)	67,000	42,000
Ventas de Cordemex (Toneladas)	61,300	20,593

**Fuente:** Programa de Desarrollo de la Zona Henequenera de Yucatán. 1992-1994. Programa Nacional de Solidaridad, México, 1992. En Sauri, Dulce María. *“IV Informe de gobierno del estado de Yucatán”*, Mérida, Yuc., enero de 1992.

Lo cierto era que si bien la actividad henequenera perdió presencia dentro de la economía del área y de la entidad, no era consecuencia de que otras actividades hubiesen adquirido mayor dinamismo, sino de su disminución absoluta. En ese sentido, el periodo de 1984 a 1991 tenía que ser caracterizado como de una y disminución de la actividad henequenera y no de un proceso de cambio económico en la región.

El decremento de la actividad tuvo graves repercusiones sobre la economía estatal, de la zona y de los pobladores del área. Según la Gaceta Informativa del INEGI, entre 1980 y 1988, la economía de Yucatán se mantuvo estancada al pasar su Producto Interno Bruto, a precios constantes, de 50,933 millones de pesos a 55,366 millones de pesos, en ocho años. No existían indicadores que nos permitieran suponer que esa situación cambió radicalmente para 1992. En contrapartida, la población estatal se incrementó de 1,063,733 habitantes en 1980, a 1,362,940 habitantes en 1990. La población en la zona, sin tomar en cuenta a la ciudad de Mérida, pasó de 369,000 habitantes en 1980, a 465,980 habitantes en 1990.

La caída de la principal actividad, sin nuevas opciones de empleo, tuvo serias repercusiones en la ocupación y en el ingreso de la zona. Según el XI Censo General de Población y Vivienda de 1990, en los 62 municipios que se reconocían como integrantes de la zona henequenera, existían 317,897 personas mayores de 12 años, en edad de trabajar, de las cuales 133,000 (el 41.8%) eran económicamente activas y 180,917 económicamente inactivas, que representan el 56.9 por ciento.

La ocupación mayoritaria seguía ubicándose en el sector primario, del cual dependía el 41.1%; en el secundario el 25.4%; en el terciario el 31.5% y; un 2% no especificado. Por su parte, el ingreso de las 131,247 ocupadas en 1990 fue de menos de un salario mínimo para el 51.4%; de entre uno y dos salarios mínimos para el 30.8%; entre dos y tres salarios mínimos para el 9.2% y; el resto más de tres salarios. Ese nivel de ingresos, muy por debajo de la media nacional, llama la atención sobre las difíciles condiciones de vida de la gran mayoría de los habitantes de la zona.

En un documento titulado "La salud de los pueblos indígenas en México", entregado por el Subsecretario de Salud a la Cámara de Diputados, se estableció que 87 municipios de Yucatán requerían de atención especial en infraestructura básica: agua potable, drenaje, vivienda y electricidad. Según el Subsecretario:

"en las zonas indígenas del país, las condiciones de pobreza y marginación social se encuentran en la base de una patología propia de las sociedades menos desarrolladas".

Hay que remarcar, que la mayoría de los 87 municipios señalados, se encontraban ubicados en la zona henequenera y la maicera.<sup>71</sup>

La disminución del empleo y del ingreso han obligado a los ejidatarios y a los habitantes del área a buscarlos fuera de la zona, teniendo como objetivo principal la ciudad de Mérida. Aunque no se tienen estadísticas globales, parece ser que en los últimos años se ha incrementado el

<sup>71</sup> *La Jornada*, 26 de noviembre de 1992.

proceso de integración de la economía de la zona con la ciudad de Mérida, sobre todo en lo que se refiere al flujo de mano de obra.

Para eso, la población ha diseñado las formas más variadas de migración intermitente, para continuar viviendo en sus localidades. Según Othón Baños, si ya para finales de la década de los setenta y principios de los ochenta la economía de la zona henequenera y el flujo de mano de obra barata presentaban claros síntomas de integración a la ciudad de Mérida, al principio de los noventa, esa integración se intensificó.<sup>72</sup>

No está por demás señalar que muy probablemente uno de los factores que influyeron para evitar que las manifestaciones de descontento por la aplicación del Programa de Desarrollo de la Zona Henequenera en 1992 fueran mucho más masivas y tuvieran una mayor repercusión, fue precisamente la mayor integración que la fuerza de trabajo del área adquirió, con respecto a la ciudad de Mérida y la zona metropolitana.

No obstante, desconocedores de las condiciones del mercado nacional e internacional, presionados por las difíciles condiciones de vida, al iniciarse 1992, los productores agrícolas, particularmente los parcelarios, presionaban por un aumento del precio del millar de hojas, del 100 por ciento. Es obvio, que el aumento nunca se otorgó, pero la demanda contribuyó a caldear los ánimos y a crear un clima de incertidumbre.

No sólo no se otorgó el aumento solicitado por los parcelarios, sino que debido a la presión motivada por las más de 17,000 toneladas embodegadas por DESFIYUSA, se llegó en un momento determinado, a hablar de la necesidad de una disminución de la captación de fibra por parte de la empresa, con el fin de poder deshacerse de sus inventarios.

---

<sup>72</sup> Baños Ramírez, Othón. "Crisis henequenera y estrategias de vida", *Conferencia Nacional sobre el Henequén y la Zona Henequenera*, Mérida, Yuc., octubre de 1992.

Ese era el clima en los primeros meses de 1992, cuando fue anunciado el nuevo programa.

#### **7.4. El Programa de Desarrollo Regional de la Zona Henequenera**

El 7 de mayo de 1992, el Presidente Salinas dio inicio al Programa de Desarrollo Regional de la Zona Henequenera de Yucatán. Las líneas generales de su concepción y aplicación quedaron plasmadas en el documento del mismo nombre hecho público ese día. Aunque, como ya se ha visto, fueron magros los logros del Programa de Reordenación Henequenera aplicado en el periodo 1984-1991, pues la economía de la zona y de la entidad siguió deteriorándose y, según algunos estudios, solamente contribuyó a la concentración de capitales en un centenar de grandes empresarios de la región, aumentando la desigualdad social,<sup>73</sup> el nuevo programa, no obstante, mantuvo la misma lógica.

En un documento de 201 páginas titulado “Programa de Desarrollo Regional de la Zona Henequenera de Yucatán 1992-1994”, signado por el gobierno del estado y el Gobierno Federal, a través del Programa Nacional de Solidaridad, quedó esbozado el contenido de la propuesta.<sup>74</sup>

- Adecuar la producción henequenera a la dimensión que resulte conveniente para quienes participen en esa actividad y de acuerdo con los avances tecnológicos y las tendencias previsibles del mercado.
- Introducir nuevos cultivos, actividades productivas, industrias, agroindustrias y microindustrias, de acuerdo con las características de los recursos naturales y su cuidado, y por medio del

<sup>73</sup> Ver al respecto: Sabido Méndez, Arcadio, Reyes Ramírez, Rubén y Sobrino Sierra, Eduardo. “Yucatán: la otra frontera”, en Quintal, Fidelio. *Antología: Yucatán en el siglo XX*; Mérida, Yuc., Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Ciencias Antropológicas, 1990.

<sup>74</sup> *Programa... Op. cit.*, nota 52.

aprovechamiento de las ventajas comparativas, vocación productiva y potencial geo-económico de la región.

- Fortalecer y ampliar la infraestructura básica de apoyo a la producción.

Más adelante, en el renglón de acciones estratégicas para la industrialización propone:

- Buscar inversionistas en Estados Unidos y Canadá que se interesen en instalar plantas industriales en la región.
- Establecer una asociación de los estados de la cuenca del Golfo de México para promover el comercio y la inversión regional.
- Desarrollar nuevos parques industriales, en distintos municipios de la zona como: Motul, Muxupip y Maxcanú, así como Fondeport en Yucalpetén.
- Promover el establecimiento de empresas maquiladoras en los parques industriales existentes en el corredor industrial Mérida-Progreso y Mérida-Umán.

Si se toma en cuenta que en el segundo semestre de 1991 fue vendida la mayor parte de la empresa Cordemex, el anuncio por parte de la Gobernadora, Dulce María Sauri, hecho el mismo día del retiro del Gobierno Estatal y Federal del apoyo al fomento y la producción agrícola del henequén, así como de la desfibración, permitió tener un panorama completo del proyecto.

De manera sintética puede decirse que el programa planteó:

- a) Dejar la actividad henequenera a las condiciones del mercado, lo que significaba mayores tendencias a la disminución de la producción, caída de los precios agrícolas, mayor desempleo en la zona y peores condiciones de vida para los cerca de 45,000 productores henequeneros de la zona y sus familias.
-

- b) Impulso a las actividades de diversificación productiva, especialmente en citricultura, porcicultura, ganadería, horticultura, pesca y otros.
- c) El impulso a proyectos industriales, especialmente maquiladoras y turísticos.

Como podrá notarse, prevaleció la concepción del desarrollo buscando la extroversión de la economía, al poner como eje fundamental vincularse a los circuitos de la inversión, de la economía y del mercado internacional, aunque eso tuviera pocos resultados para los pobladores de la zona. No podía ser de otra forma, si se tomaba en cuenta que la facción de la clase política que gobernaba en Yucatán era la misma que en 1984 fue la encargada de instrumentar el Programa de Reordenación. Por otro lado, se buscaba afanosamente asemejar el modelo de desarrollo de la entidad a las propuestas neoliberales del Gobierno Federal.

Esa concepción sobresalió también en los programas de diversificación agropecuaria, al privilegiar los dos megaproyectos porcinos por sobre más de 2,100 pequeños productores ejidales y privados, al ponerlos en peligro de extinción por la alta competencia que generarían esas dos grandes empresas en la producción primaria.

El anuncio del retiro total del Gobierno de la actividad henequenera, así como el anuncio de la jubilación de los ejidatarios mayores de 50 años y la indemnización para aquellos menores de 50 años, condenaba a la actividad a languidecer y a ponerla en serios riesgos de desaparición con lamentables consecuencias para los productores, la población de la zona, la economía y la sociedad yucateca; no se podía olvidar que en menos de dos décadas la región pasó a ser, de una con los mejores niveles de desarrollo y de bienestar de las áreas rurales de Yucatán, a una de las más deprimidas; significaba condenar a su suerte a una población de cerca de 465,000 habitantes. En los próximos años, la ciudad de Mérida podría resentir las consecuencias y se vería un nuevo jalón de su crecimiento desordenado, como producto de la migración definitiva de buena parte de los pobladores de la zona rural. Aunque

se dijo que con su liquidación los henequeneros podrían emprender nuevas actividades, realmente serían pocos los que intentarían con esos raquíticos recursos emprender nuevas actividades efectivamente productivas.

El Programa de Desarrollo Regional se planteó efectuar 270 proyectos en la zona, de los cuales 162 eran productivos y 108 de bienestar social, enfocados principalmente a la construcción, ampliación y rehabilitación de redes de agua potable, pavimentación de calles y caminos, construcción de instalaciones deportivas, construcción y ampliación de redes eléctricas, rellenos sanitarios, reparación de escuelas y becas, entre otras.

La propuesta fue que el programa tuviera una duración de tres años, realizándose en 1992 una inversión global de 200 mil millones de pesos, con la posibilidad de que se incrementaran de acuerdo con la presentación de proyectos productivos que garantizaran viabilidad y rentabilidad, con el apoyo de otros fondos y recursos federales.

### **7.5. La porcicultura y los megaproyectos**

Un ejemplo de la política privatizadora y monopolística fue el impulso dado dentro del programa a los megaproyectos porcícolos en detrimento de la porcicultura ejidal y de los pequeños y medianos productores privados.

Tal como se concibieron dentro de la propuesta, la implementación de los dos megaproyectos porcinos, pone en peligro la existencia de cerca de 2,100 pequeños productores ejidales y privados.

Uno de los ejes del programa fue la diversificación agropecuaria de la zona, por la vía de consolidar, incrementar y promover actividades como la citricultura, la porcicultura, la pesca, la horticultura, la ganadería bovina y otras de menor importancia como la producción de sábila, cacahuete, apicultura, avicultura y ovinos. La porcicultura junto con la citricultura, constituyó uno de los dos renglones más importantes

---

dentro de la estrategia de diversificación productiva, tanto por el monto de la inversión, como por el número de empleos generados.

Según la estrategia del programa se continuaría con la "rehabilitación de las granjas ejidales y se establecería un programa de repoblamiento con un proyecto de 1,532 cabezas, entre vientres y sementales; se continuaría apoyando los dos megaproyectos porcícolas privados de gran envergadura en los que participaron empresarios privados y ejidatarios; se implementarían sistemas que minimizaran el impacto ecológico; se reforzarían las acciones sanitarias para la erradicación de la fiebre porcina clásica y se apoyaría el establecimiento de rastros Tipo Inspección Fiscal (TIF), que permitieran cortes en canal y el acceso a mercados de exportación.

Si a simple vista podía parecer lógica y correcta la propuesta, un análisis más detallado nos llevaba a cuestionar la iniciativa y ponderar de manera más correcta el peso que se le otorgaba a los megaproyectos privados.

Como ya se ha dicho, la porcicultura ejidal en Yucatán tenía en 1992 una antigüedad de 20 años como actividad económica organizada. Su desarrollo había ido desde las unidades de producción familiar, impulsadas en 1971 por el entonces Banco Agrario, hasta las granjas ejidales más organizadas y tecnificadas. Efectivamente, los costos del establecimiento y desarrollo de la producción porcícola en la entidad, corrió a cargo de los ejidatarios y de los diferentes apoyos estatales otorgados a esa actividad en esos 20 años, al grado de haber logrado en los diez últimos años, la incorporación de cerca de 500 pequeños y medianos productores privados, que junto con los aproximadamente 1,600 productores ejidales, consiguieron satisfacer la demanda local de carne de cerdo.

En esos años, los productores ejidales pudieron consolidar su producción en alrededor de 142 granjas que en 1990 tenían 6,109 vientres y 290 sementales, logrando una producción de 17,270 toneladas y darle empleo a 1,667 ejidatarios. Esa producción se incrementó a 20,215



toneladas en 1991, representando cerca del 50% de la producción estatal.

Los productores ejidales organizados en la Unión de Ejidos “Corporativo Agroporcino del Mayab”, además de haber transformado la porcicultura de una producción de traspatio a una más organizada y tecnificada por medio de granjas, alcanzaron niveles de tecnificación, productividad y de precios bastante cercanos a la media nacional. Además, llegaron a un nivel de integración del proceso productivo nada despreciable, al coordinar centros de acopio, de engorda, centro multiplicador de pies de cría, asistencia técnica, producción y distribución de alimentos balanceados, rastro obrador, comercialización e industrialización mediante el enlatado de “cochinita pibil”.

Los pequeños y medianos productores privados, con un esquema diferente, también consiguieron un nivel de tecnificación, organización e integración de la producción porcícola, que en algunos casos superaba a la producción ejidal. Estos productores aportaban el otro 50% de la producción estatal, hasta llegar a un volumen anual, entre privada y ejidal, de aproximadamente doscientos mil cerdos.

Puede afirmarse que en general, en esos años, la porcicultura alcanzó un nivel bastante bueno en términos de control sanitario, organización y tecnificación que ponía a los productores en condiciones de que con apoyos más decididos por parte de las agencias gubernamentales, podían haber accedido a niveles de productividad y precios que les permitieran competir en el mercado nacional e internacional, sobre todo en el área de Centroamérica y el Caribe.

Los dos megaproyectos anunciados, sin embargo, ponían en peligro ese desarrollo alcanzado, al no plantearse dentro de un esquema claro de complementariedad entre la producción y una integración más amplia sobre todo de procesado, industrialización, comercialización y exportación de la carne de cerdo.

“Unívasa” propuso instalar, en tres años, 10 granjas con mil vientres cada una, para lograr una producción de doscientos mil cerdos

---

anuales. El otro plan porcícola, encabezado por Raúl Casares G. Cantón, tenía por objetivo la construcción de una granja reproductora, una multiplicadora con capacidad de 1,500 vientres, 14 unidades finalizadoras, un rastro frigorífico y una planta de alimentos balanceados, para lograr una producción de 19,000 toneladas de carne, o sea, cerca de 100,000 cerdos anuales. Las inversiones serían, de acuerdo con cifras conocidas en octubre de 1991, en el caso de "Unívasa", de cerca de 87,000 millones de pesos y, en el de Raúl Casares, de 186,000 millones de pesos. En el primer caso se daría empleo a 235 personas y en el segundo a 250 personas. Ambos proyectos fueron concebidos bajo el esquema de "Asociación en Participación", entre ejidatarios y empresarios. En el primer caso, los empresarios aportarían el 61% de la inversión y los ejidatarios el 39 por ciento. En el segundo caso, con 196 socios ejidatarios, la mezcla de recursos sería más o menos en la misma proporción, lo que significaba que las empresas tendrían el pleno control de los proyectos. La inclusión de los ejidatarios más pareció ser una justificación para que los dos grupos empresariales tuvieran acceso a recursos federales, a fondo perdido como los de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Solidaridad, gobierno del estado y a fondos de financiamientos subsidiados de Fira-Banco de México, sólo accesibles a productores del sector social y de bajos ingresos. Los recursos con este origen ascenderían a cerca de 100,000 millones de pesos.

Al efectuarse ambos megaproyectos duplicarían en 1.5 veces la producción de cerdo, al pasar de 200 mil a 500 mil cerdos anuales, en un lapso de tres años, poniendo en riesgo la producción, por el problema de la competencia y la saturación de la demanda local y regional, de los suministros de alimentos e insumos, que en su mayoría se obtenían en el mercado internacional, particularmente en los Estados Unidos, debido a los problemas sanitarios que implicaban el manejo de un volumen de animales de esa magnitud, en tan corto plazo, y por el problema de los mercados a los que sería destinada dicha producción. Aunque las empresas informaron que la producción tenía por objetivo el sureste mexicano, Centroamérica, el Caribe, Estados Unidos y Canadá, existían ciertos imponderables que quedaban fuera del control de los

productores locales como lo eran el suministro de alimentos, el cierre de mercados, particularmente el de los Estados Unidos, por problemas sanitarios, reales o inventados, o por protección a sus productores, etcétera.

Además, bajo un esquema que escondía su verdadera naturaleza, los dos megaproyectos disputarían los recursos que debían ser destinados por el Estado a los productores ejidales y a los pequeños productores privados.

Era cierto, que en un país como México, de una economía de mercado, los empresarios podían emprender cualquier actividad y disputar los proyectos y los mercados que desearan, sin embargo, debían hacerlo con recursos propios. El Estado no debía apoyar proyectos que pusieran en peligro la producción lograda y privilegiar a grupos monopólicos sobre sectores de productores ya existentes. Los cerca de 2,100 productores, con los mismos apoyos del Estado, podían alcanzar niveles de productividad iguales a los de los dos megaproyectos propuestos. Pero con una mayor redistribución del excedente social generado, base para el desarrollo social. Mayor volumen de producción en este caso, podía asegurar mayor acumulación de capital, pero no necesariamente de desarrollo. Los dos megaproyectos generarían únicamente 485 empleos, con relación a los 2,100 productores existentes.

Tanto los productores ejidales como los privados, tenían claridad sobre otro modelo a desarrollar diferente al propuesto, centrado en la necesidad de una mayor tecnificación de las granjas, un mayor repoblamiento, un mejor y más amplio control sanitario y, sobre todo, la garantía de suministros de insumos y alimentos más baratos que los actuales. El desarrollo pecuario de varios países europeos se basó en el modelo de la producción en pequeñas unidades altamente tecnificadas, debidamente organizadas para la industrialización y la exportación.

Los recursos necesarios para lograr mayor tecnificación y productividad por parte de los productores ejidales y privados, eran mucho menores que los requeridos por los megaproyectos, y más seguros. Los productores ejidales manifestaron la necesidad de 5,000 millones para

---

tecnificar sus 147 granjas y para el repoblamiento de las mismas. Los productores privados requerían apoyos similares, es decir, menores que el de los megaproyectos.

Una sana política económica de desarrollo debía orientar las nuevas inversiones, sobre todo en actividades complementarias a la producción, particularmente en el procesado, industrialización y exportación. El incremento de la producción de carne debía realizarse primero a través de un incremento en la productividad y luego por una ampliación paulatina. Esa propuesta, configuraría un modelo alternativo a los megaproyectos.

### **7.6. La indemnización de los henequeneros**

Una de las propuestas del Programa fue el retiro del Estado de la actividad, no sólo en cuanto a la gestión de la producción agrícola e industrial, sino con respecto a todo tipo de apoyos a la producción del agave e incluso a la diversificación agropecuaria.

Según la iniciativa gubernamental, de las 39,327 personas resultantes del cruce de los padrones del IMSS y FAAPY, 27,096 menores de 49 años serían indemnizadas con una cantidad que variaba entre dos millones y ocho millones doscientos mil pesos y 12,231 serían jubilados de manera anticipada; la atención del IMSS sería otorgada por las clínicas de IMSS-Solidaridad y, ante el cierre de FAAPY y DESFIYUSA, se retirarían los subsidios de \$8,200.00 por millar de hojas de henequén, que recibían los productores parcelarios, así como las ministraciones semanales otorgadas previamente a los programas de diversificación agropecuaria.

La propuesta no podía generar más que descontento, pues en los hechos afectaba a la gran mayoría de los productores henequeneros y a sus familias. Pese a lo que se argumentó en la prensa, en los medios de comunicación y en los círculos oficiales, en la medida en que fue conociéndose el verdadero sentido de la propuesta, el malestar fue creciendo. Posiblemente, sólo aquellos que habían cobrado indemnizaciones y que hacía mucho tiempo se habían retirado de

las actividades, resultaron realmente complacidos con las medidas. Veamos a continuación por qué.

La primera reacción de enojo fue generada por la publicación de los padrones de los ejidatarios con derecho a indemnización, el 25 de mayo. En ella se encontraron infinidad de nombres de desavecinados, de personas dedicadas a otras actividades y, sobre todo, de allegados a las eternas camarillas de las pequeñas estructuras de poder local integradas por los presidentes municipales, las autoridades ejidales, los funcionarios del FAAPY y DESFIYUSA, etcétera. En contrapartida, en el caso de muchos ejidatarios, pese a estar en activo, sus nombres no aparecieron en ninguno de los dos padrones. Éstos habían sido sustituidos o dados de baja, sin saberlo, por autoridades ejidales y funcionarios del FAAPY. Nunca pudo determinarse si todas las inconformidades presentadas fueron justas, y si fueron todas. Lo cierto fue que las inconformidades sumaban 10,041 después de una semana. Un porcentaje elevado, si se considera un total de 39,327 ejidatarios.

La jubilación anticipada de los ejidatarios de 50 años, se propuso sobre la base de que el gobierno del estado pagaría tanto las cuotas anuales al IMSS como la subvención mensual a los ejidatarios hasta los 65 años, cuando sería otorgada la jubilación en términos del IMSS. Esto que a primera vista podía parecer correcto y hasta un acto de justicia social, en la práctica se topó con algunos inconvenientes. En el caso de los ejidatarios de entre 50 y 55 años, la sumatoria de los recursos erogados por el Gobierno fue similar a la otorgada a los menores de 49 años. Pero, en el caso de los mayores de 50, la curva de las erogaciones empezaba a disminuir, hasta prácticamente desaparecer, con los que tenían 64 años y que por ley pronto recibirían la jubilación, ya fuera por la edad o por tener cotizadas las 500 semanas requeridas para ello, de acuerdo con la Ley del Seguro Social. Aquello que para unos pudo ser justo, se volvía lo contrario para otros. Con mayor razón, si se tomaba en cuenta que eran muchos más los años trabajados. Los cálculos hechos por Manuel Martín Castillo sustentaban esa posición.<sup>75</sup> De ahí que no fueran pocos los que exigieran, además de una indemnización por los

<sup>75</sup> *Diario Por Esto*, 29 de mayo de 1992.

años trabajados, la correspondiente a su jubilación, como ocurría con muchos obreros. Por lo demás, la cantidad de \$105,000.00 mensuales y \$3,400.00 diarios de aquella época, difícilmente les depararían una vida decorosa. Además, según la lógica comunitaria, eran los mayores, es decir, aquellos quienes no recibieron indemnización, los que debieron recibir en primera instancia dichas compensaciones, en pago por haber dejado su vida en los plantíos de henequén. La lógica de la liquidación a los más jóvenes y de jubilación a los mayores de 50 años, respondía más a una concepción urbana, empresarial y occidental de las relaciones laborales, pero no a la rural. En el campo, son los mayores, los ancianos, los que concentran superiores conocimientos, respeto y derechos.

La derrama de recursos podía mitigar el descontento por un tiempo, por algunos meses. Pero, las otras dos medidas por aplicarse, acabarían extendiendo el malestar por toda la zona. Me refiero al cambio de régimen del Seguro Social y al fin del subsidio a los parcelarios. Estas dos cuestiones afectaban a la gran mayoría de los 39,327 ejidatarios indemnizados, jubilados y sus familias.

Aunque oficialmente nunca se informó con claridad, el cambio al régimen de IMSS-Solidaridad, significaba que la atención médica se reduciría a atenciones de emergencia y de consulta externa, con lo que dejarían de recibir medicamentos, servicios de hospitalización, jubilación, etcétera. Un duro golpe a las ya difíciles condiciones de vida de los ejidatarios henequeneros.

Por otra parte, la pérdida del subsidio de \$8,200.00 por millar de hojas, no sólo afectaría a los cerca de 6,000 parcelarios, sino a todos los productores henequeneros, quienes a partir de su indemnización o jubilación pasarían a tener una relación de producción idéntica a la de los parcelarios. Sus ingresos disminuirán en un 30%, pues el precio del millar de hojas de henequén caería de \$30,000.00, a 21,800 pesos. Si a esto le agregamos el costo del transporte, el ingreso real del productor se situaría en cerca de los \$14,000.00 por millar, haciéndolo radicalmente incosteable. El resultado inmediato sería un deterioro de la producción henequenera, su abandono y/o la venta de las parcelas con la correspondiente concentración de tierras.

Según la Comisión de Indemnizaciones la erogación por ese concepto sería de cerca de 150,000 millones de pesos. Si bien en conjunto ésta era una cifra considerable, las percepciones individuales no lo fueron tanto y difícilmente podrían invertirse en actividades productivas. Era posible, que aquellos que hubiesen iniciado alguna actividad, pudieran fortalecerla, pero, los que no, tendrían que buscar otras oportunidades y otros empleos en otros lugares. La ciudad de Mérida, por lógica, sería el primer punto. En unos años, los problemas urbanos de la ciudad podrían verse agudizados. Desempleo, más economía subterránea, mendicidad, asentamientos irregulares, etcétera. Sólo quedaba esperar que los 162 proyectos productivos, los 108 de bienestar social y los 83,000 millones de pesos aprobados para 1992, contribuyeran a revertir esa tendencia. No se podía ser demasiado optimista, porque hasta ahora los proyectos de diversificación solamente otorgaban empleo a cerca de 9,500 ejidatarios. Quedaría por verse cuántos empleos nuevos y permanentes se generarían.

Se quiso presentar esa propuesta como la única opción y eso no era totalmente cierto. En 1989, un grupo de investigadores entregaron a varios funcionarios estatales y federales la síntesis de un proyecto que contenía algunos elementos del actual, pero con un sentido cualitativo diferente. La iniciativa se centraba sobre la necesidad de un cambio productivo y de las relaciones de producción en la zona henequenera. Se propuso realizar un importante programa de diversificación agropecuaria y sin dejar la producción tradicional de hilos agrícolas y comerciales, impulsar la diversificación de la producción industrial del henequén para obtener celulosa para papel, alcohol industrial, productos farmacéuticos, laminados con polímeros, entre otros, que permitieran un mejor precio y niveles adecuados de la producción agrícola. No puede dejar de subrayarse que la crisis henequenera se debía en buena medida a su especialización en la producción de hilos agrícolas y comerciales. También se propuso la reestructuración o la desaparición de FAAPY y DESFIYUSA para trasladar la ejecución y gestión de la producción a los productores mediante la formación de reales organizaciones de productores. Ese recambio productivo y social se efectuaría en el periodo 1990-1994.

La oposición oficial de las autoridades locales, no confesada públicamente, se basó en la supuesta garantía de la eficiencia política del modelo prevaleciente para el partido gobernante y el PRI. Las elecciones de 1990 y 1991 demostraron que, como era obvio para muchos, el modelo ya no era eficiente para la sociedad yucateca ni económica ni políticamente, pero tampoco para el grupo en el poder y para el PRI. Tres años después, todavía era posible hacer una propuesta con esas características, adecuada a las circunstancias, pero a un costo y con una inversión mucho mayor, claro está, cosa que contradecía las tendencias neoliberales de la propuesta oficial. Algunos ejidatarios afirmaron acertadamente que el monto de las indemnizaciones debió invertirse en nuevos proyectos productivos.

Al indemnizar el Estado a los ejidatarios, reconocía implícitamente las relaciones salariales que desde 1938 fueron encubiertas. Pero, a la vez, pretendió eludir su responsabilidad. El retiro del Gobierno de la gestión de la producción henequenera, no necesariamente debía significar la exclusión de todo tipo de apoyos a los productores y a sus familias. Las nuevas relaciones entre Estado y productores debían sustentarse sobre nuevas bases y no a partir del retiro total del Estado.

### **7.7. Se extiende el descontento**

Cuando el 7 de mayo el Presidente Salinas anunció el Programa de Desarrollo Regional para la Zona Henequenera, inmediatamente fue objeto de los más cálidos apoyos y de las alabanzas más exageradas, caracterizándose éstos por ser sumamente acrícos. Esa posición fue adoptada, no sólo por los sectores gubernamentales y oficiales, sino también por voceros de la iniciativa privada, la prensa y la mayoría de los partidos políticos de oposición.

Así, por ejemplo, Nicolás Madahuar Cámara, prominente empresario yucateco y presidente del Consejo Coordinador Empresarial, manifestó que los empresarios estaban de acuerdo con que el Gobierno abandonara el campo henequenero. Dijo, además, que si habían luchado para que el gobierno se retirara de áreas que no le pertenecían,



Yucatán no podía ser la excepción.<sup>76</sup> Unos días después, luego de una reunión con la gobernadora, el Partido Acción Nacional, en voz de Rossel Isaac, manifestó su apoyo al programa, afirmando que iba por el camino correcto.<sup>77</sup> Igualmente, con un matiz que recuerda a los hacendados maderistas, señaló que finalmente lo más importante era el problema político y no el económico.<sup>78</sup> La alcaldesa de Mérida, Ana Rosa Payán Cervera, por su parte, sólo logró argumentar que las mesas para las indemnizaciones bajo la coordinación del ayuntamiento habían funcionado sin problemas, otorgando de esa manera un apoyo implícito. Posteriormente, ofrecería otra “aportación” al mismo, al hacer público un cartel en el que aparecía un ejidatario con un diablito y un angelito, ambos hablándole al oído como conciencia y orientándolo sobre la manera “buena” y “mala” de darle uso a su indemnización.<sup>79</sup>

La CNC, como era de esperarse, dio su total apoyo al multimencionado programa, y el 18 de mayo efectuó una marcha de “agradecimiento”, al Palacio de Gobierno, por los beneficios que traería para la zona y por su espíritu de justicia. Solamente, un grupo de alrededor de 60 ejidatarios del municipio de Tixkokob, que habían ido por su cuenta al Palacio de Gobierno a manifestar su desaprobación del programa, deslucieron el acto.

A partir de ese momento, la CNC, el PRD y algunos diputados y articulistas, se lanzaron en contra de las primeras voces de alarma de lo que podía significar la aplicación del programa, particularmente en lo que se refería al retiro del Estado de la actividad. Los calificativos de oportunistas, perversos, agitadores, gestores gratuitos, demandantes oficiosos, etcétera, menudearon para aquellos que se atrevieron tan siquiera a dudar de la efectividad de la propuesta.

<sup>76</sup> *Diario de Yucatán*, 19 de abril y 12 de mayo de 1992; *Diario Por Esto*, 7 de mayo de 1992.

<sup>77</sup> *Novedades de Yucatán* y *Diario Por Esto*, 21 de mayo de 1992.

<sup>78</sup> *Diario de Yucatán*, 21 de mayo de 1992.

<sup>79</sup> *Diario de Yucatán*, 28 de mayo de 1992.

Al iniciarse el programa, la prensa en general, pero sobre todo algunos articulistas y periodistas, se dieron a la tarea de alabar el proyecto y de dar la idea de aceptación y de tranquilidad en el campo. Pero, la realidad fue más contundente y acabó por imponerse. Los ejidatarios henequeneros y parcelarios pasaron de la confusión al temor, y de ahí al más claro rechazo a los términos propuestos para el retiro del Estado.

Ciertamente, todos aquellos 27,097 fuesen o no ejidatarios y menores de 50 años, que recibieron de dos a ocho millones de pesos como indemnización, cuando menos momentáneamente, vieron con beneplácito los recursos. Sin embargo, las inconformidades surgieron inmediatamente. En menos de una semana fueron presentadas 10,041 quejas por ejidatarios que alegaban tener derechos para estar en los padrones de indemnizados o en el de jubilados anticipados. En contrapartida, las listas se habían visto plagadas de personas ajenas a la actividad henequenera como taxistas, profesores, médicos, cantineros, braseros, soldados, policías y empleados de diversas dependencias, todos ellos ligados a las pequeñas estructuras de poder local de los presidentes municipales, comisarios ejidales, empleados de FAAPY y DESFIYUSA y los ricos de los pueblos. Aunque el Gobierno y la Comisión de Indemnizaciones quisieron evadir su responsabilidad, alegando que los padrones fueron integrados por las autoridades ejidales, la realidad era que habían sido elaboradas con anterioridad, con una amplia y comprometedor participación de la burocracia henequenera.

Si bien esto generó un primer contingente de descontentos, otro bloque lo constituyó, cada vez de manera más clara y extendida —al grado de generar verdaderos sentimientos de indignación comunitaria— los 11,300 ejidatarios jubilados de manera anticipada al percibir únicamente \$105,000.00 mensuales, sin ningún tipo de indemnización. La solicitud de cambiar jubilación por indemnización y/o combinar jubilación e indemnización se extendió por toda la zona. La comparación entre lo recibido por los más jóvenes y los \$105,000.00 mensuales de los mayores de 50 años, no acabó de convencerlos de la justeza de la medida.

Los parcelarios conformaron también otro grupo que se manifestó en contra de la pérdida del subsidio de \$8,200.00 por millar de hojas de henequén, ya que esto les haría disminuir sus ingresos en aproximadamente un 30%, medida que terminaría afectando a todos los ejidatarios de la zona y extendiendo el descuento por todas las latitudes.

Un cuarto elemento generador de rechazo fue la pérdida de los servicios otorgados por la cobertura vigente del IMSS, al trasladarse los servicios al IMSS-Solidaridad y al limitarlos exclusivamente a consulta externa y servicios de emergencia.

El descontento manifestado desde el primer día de aplicación del programa se expresó de manera muy diversa. Pero, sobre todo, a través de pequeños grupos provenientes de todas las partes del área, que se presentaron durante las tres semanas siguientes en el Palacio de Gobierno, para expresar su inconformidad.

Una fracción de esas protestas fue canalizada por la Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas (UNTA). Durante ese mismo lapso, la UNTA realizó tres marchas al Palacio de Gobierno para plantear las demandas y entregar un pliego petitorio que incluía, además de las cuatro peticiones arriba citadas, la de continuar otorgando los apoyos que las viudas e incapacitados recibían por parte del FAAPY, así como la jubilación para aquellos cuya su edad lo permitiera.

Durante esas audiencias, la posición de las autoridades estatales no se apartó de los fundamentos esgrimidos para realizar el programa. El argumento para no rectificar las irregularidades y las debilidades de la concepción del proyecto fue sobre todo la falta de recursos. Es cierto que subsanar cualquiera de las demandas presentadas significaba un monto de recursos bastante considerable, pero, de cualquier manera, los argumentos no parecían tener la fuerza suficiente para ser sostenidos delante de los ejidatarios, cada vez más irritados. La opinión generalizada entre los afectados era que los que concibieron el programa, sin consultar a los productores, sobre todo en lo relacionado con los términos del retiro del Estado, debieron haber previsto una

---

situación como la que se presentó. En general, se tuvo la sensación de que la propuesta fue realizada por personas que conocían poco la realidad social y económica de los ejidos de la zona henequenera o que se dejó su aplicación a funcionarios con fuertes intereses en el campo.

El descontento, cada vez menos ocultable en la zona, hizo que de poco en poco los diferentes sectores sociales y las organizaciones modificaran su opinión respecto del programa y sus resultados. Durante las dos primeras semanas de junio, por medio de la prensa, diferentes investigadores destacaron los costos sociales que en el corto plazo podía significar para la zona y para Yucatán, la aplicación del programa.

Por esas mismas fechas, sin una propuesta clara y sólo con intenciones de captar parte del descontento, fue hecha pública la creación de un Frente Amplio, en el que participaban el Partido de la Revolución Democrática, el Frente Cívico, el Partido Acción Nacional y la Unión Campesina Democrática. La pregunta que muchos se hicieron fue ¿qué podía esperarse de ese agrupamiento en el que varios de sus miembros ya se habían expresado a favor del proyecto?

### **7.8. Las movilizaciones**

Como se recordará, a partir del momento mismo en que se conocieron las reales medidas implementadas por el Estado y sus repercusiones en los productores henequeneros, el descontento fue lentamente extendiéndose por toda el área.

Algunos grupos comenzaron a protestar en sus mismas localidades, otros enviaron comisiones a la ciudad de Mérida para entrevistarse con las autoridades estatales, unos más canalizaron sus demandas vía los presidentes municipales y los comisarios ejidales, y una fracción más representativa expresó su descontento a través de la Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas (UNTA).

Una vez conocido el programa, la UNTA y sus asesores llamaron la atención sobre sus posibles repercusiones y fue la organización que

---

mantuvo las demandas de manera más sistemática y con mayor firmeza. Al hacerse públicos los padrones de indemnizados y jubilados, el 25 de mayo, muchas voces de la opinión pública se habían sumado ya, reconocían la validez de las demandas y destacaban las consecuencias de las propuestas del retiro del Estado de la actividad. La CNC, hasta ese momento, más que defensora de los campesinos y ejidatarios henequeneros, había servido como instrumento de contención y de justificación de las propuestas oficiales.

Con anterioridad, el 19 de mayo, la UNTA hizo público su rechazo al contenido del programa, sobre todo en lo que se refería al retiro del Estado de la actividad, y de la unilateralidad de la comisión encargada de la indemnización de los ejidatarios, por estar integrada únicamente por instituciones gubernamentales.

Mediante una marcha realizada el 26 de mayo, la UNTA presentó un pliego petitorio de siete puntos, al cual fueron sumándose los grupos de descontentos. El pliego incluía, entre otros, la participación de las organizaciones campesinas en la Comisión de Indemnizaciones; la inclusión en el padrón de indemnizados de los ejidatarios que tuvieran derechos y que por diferentes motivos no habían aparecido en éste; la indemnización de los jubilados anticipados; el mantenimiento de los subsidios a los productores de henequén; la permanencia de la cobertura de los servicios del IMSS, la inclusión de las viudas y los disminuidos físicamente en el programa de jubilaciones y el mantenimiento de los apoyos otorgados hasta esa fecha. Por último, se solicitó que no se iniciaran los pagos hasta que no estuviera lo suficientemente claro el padrón de indemnizados.

Menudearon entonces los ataques de la prensa hacia la UNTA, provenientes de todos los sectores vinculados al Gobierno, la CNC, diputados del PRI, articulistas, etcétera.

En las siguientes semanas, la UNTA realizó reuniones por toda la zona henequenera y encabezó marchas hacia el Palacio de Gobierno para insistir en el pliego petitorio y solicitar la incorporación en los padrones de los ejidatarios que habían quedado fuera.

---

En la ciudad de Motul, corazón de la zona henequenera, otro núcleo importante de productores parcelarios y productores denominados “autónomos”, por no trabajar con las instituciones gestoras de la producción henequenera y crediticias, habían también empezado a manifestar su descontento y a exigir que se les considerara objeto de la indemnización y jubilación en su caso.

A pesar de no mantener ninguna relación con el FAAPY, los ejidatarios sostenían que ellos también eran henequeneros y que finalmente, en su mayoría, eran ejidatarios y de los más productivos.

Por su parte, la Secretaría de la Contraloría del gobierno estatal, una vez que se dieron a conocer los padrones de posibles indemnizados y jubilados, se vio colmada por ejidatarios que reclamaban su incorporación a los padrones.

Ante los indicios de la evidente generalización del descontento en la zona, en un claro intento de capitalizarla política y electoralmente, la prácticamente inexistente Unión Campesina Democrática (UCD), el PAN, el PRD y el Frente Cívico Familiar, crearon un instancia a la que llamaron “Frente Amplio”, organismo que —como es posible cotejar en toda la prensa de esos días— no tenía una propuesta mínimamente seria sobre el problema henequenero y el Programa de Desarrollo en la Zona Henequenera.<sup>80</sup>

Vino entonces el volanteo en la zona henequenera por parte del Frente Amplio, invitando a una movilización general para el lunes 22 de junio. Un sector de la prensa, *el Diario de Yucatán*, empezó a apoyar de manera velada esa iniciativa. A los ataques en contra de la UNTA provenientes del oficialismo por no adherirse acriticamente al programa, se sumaron otros, ahora en el sentido de manejarse tibiamente, con mucha calma y cautela, provenientes de la Unión Campesina Democrática (UCD) y de los sectores vinculados al Frente Amplio, en un claro intento de disminuir su presencia en el movimiento o forzarla a sumarse a la movilización del Frente.

<sup>80</sup> *Diario de Yucatán*, 12 de junio de 1992.

No está por demás subrayar, ya que esto influiría en el desenlace de los acontecimientos, que esta convocatoria ocurrió en medio de un clima de confrontación personal entre el coordinador de la UCD, Severino Salazar Castellanos, y varios miembros del gobierno del estado, especialmente con los responsables del FAAPY y DESFIYUSA, al grado de llegar a los golpes con el Director General de la primera institución, Wilberth Chi Góngora, en el Palacio de Gobierno.

Nótese también, que si bien en la confrontación existían elementos producto de las protestas y demandas de diferentes grupos campesinos, era también consecuencia de antiguos diferendos originados a partir de su pertenencia al mismo grupo político, ligado con Víctor Cervera, cuando éste fue funcionario de Banrural y miembro de la CNC.<sup>81</sup>

Unos días antes del 22 de junio, el gobierno del estado presentó algunos síntomas de sensibilidad ante el problema, resolviendo algunas cuestiones como la de las viudas. Las marchas de la UNTA y las opiniones en la prensa, llamando a tomar muy en serio el problema de los ejidatarios y sus demandas, empezaban a tener eco.

Llegó el 22 de junio, y la UCD logró una significativa, aunque no tan grande, movilización de cerca de 500 campesinos y ejidatarios. En el primer día del plantón permanente, que se estableció a las puertas del Palacio de Gobierno, la gobernadora aceptó la creación de una Comisión Plural que se encargara de analizar el problema de los ejidatarios y del PDZH.

El martes, el plantón continuó y el Comité fue instalado con la participación del Consejo Coordinador Empresarial, el gobierno del estado, la CNC, la UCD, el PAN, el PRD, el PARM, el FCRN, el PPS, el IMSS y la UNTA. Después de sesionar por más de tres horas, la Comisión acordó revisar el procedimiento de elaboración de los padrones y volver a reunirse para analizar todo el PDZH.

---

<sup>81</sup> *Novedades de Yucatán*, 20 de abril de 1992; *Diario de Yucatán*, 19 de diciembre de 1992. Resumen anual. Primera parte. Enero-junio, 1992.

Aunque la UCD, insistía en una solución rápida en torno a la indemnización de los jubilados, la Comisión resolvió ser la instancia en la que se analizaría una posible solución al problema. El gobierno del estado, aunque se aferró a la falta de recursos para proceder a la indemnización, no descartó totalmente esa posibilidad.

Al terminar la reunión, vinieron las primeras agresiones por parte de las personas apostadas frente al Palacio de Gobierno. Con anterioridad, algunas personas habían estado llamando a linchar a los representantes del PRD, quienes habían llegado a la reunión de la Comisión. Posteriormente, sería agredido físicamente el Secretario General de la CNC en la entidad, Feliciano Moo, y otras personas sufrirían amagos de agresiones. A partir de ese momento, el plantón fue deslizándose hacia posiciones cada vez más radicales y agresivas, en medio de un discurso que dejaba atrás lo medular de las demandas campesinas, para entrar al terreno de las ofensas y la confrontación personal. Llegando a plantearse la toma del Palacio de Gobierno en los días posteriores. Ese día, el único que se atrevió a tomar el micrófono, después de la reunión del Comité Plural, fue Benito Rosel, representante del PAN.

La UNTA, aunque simpatizaba con el movimiento y las demandas, nunca compartió los métodos de la UCD, sobre todo por la falta de claridad en los objetivos y de un mayor apoyo masivo al plantón, motivo por los cuales optó por concentrar de manera permanente a sus simpatizantes en su local y seguir avanzando en la organización en la zona y en la gestión del pliego petitorio planteado, incluidos 22 proyectos productivos en diferentes municipios y participando de manera organizada en la revisión del padrón de indemnizados en el seno de la Comisión plural. Fue notorio que era la única organización campesina que tenía una lista debidamente documentada de cerca de 600 inconformidades. Fue hasta el miércoles que las otras organizaciones y partidos, incluida la CNC, empezaron a llevar pequeñas listas de inconformidades. Listas que muchas veces fueron proporcionadas por el personal de la Contraloría del gobierno del estado.

El jueves 25 de junio, vino el desalojo del plantón de la UCD, por grupos de la CNC —conformados por desfibradores y campesinos de otras

---



zonas— y apoyados por la CTM y otras organizaciones sindicales, que sumaban un total de 600, más cerca de 300 miembros de las diferentes corporaciones de la policía del gobierno del estado, resultando varios heridos y 46 detenidos. El sector más duro del oficialismo había triunfado. La incompreensión de los movimientos sociales y el autoritarismo se habían mezclado para optar por una solución de fuerza. Unos días después, la gran mayoría de los ejidatarios y de las personas involucradas sería liberada, quedando detenidos únicamente el dirigente de la UCD, Severino Salazar y tres más, Luis Sosa Pérez, Benjamín Uc Noh e Higinio Hau.

Al día siguiente del desalojo, viernes 26 de junio, en una conferencia de prensa, la UNTA fijó su posición, rechazando los métodos de confrontación de la UCD y la violencia utilizada por la CNC, la policía, otras organizaciones y el gobierno del estado para desalojar a los inconformes. Asimismo, rechazó la intromisión de organizaciones ajenas al movimiento campesino, que sólo buscaban sacar provecho de las justas demandas campesinas. Era el caso del PAN y del Frente Cívico, que entraron al problema con el claro objetivo de sacar una ganancia electoral. No podía dejar de subrayarse que en un primer momento el Partido Acción Nacional había dado su apoyo al gobierno del estado en la aplicación del PDZH, luego en un nuevo quiebre pretendió desligarse del problema al señalar que el conflicto había sido entre “priístas”, haciendo alusión a la vieja relación entre el dirigente de la UCD, Severino Salazar y el Secretario de la Reforma Agraria, Víctor Cervera Pacheco y su equipo político.<sup>82</sup>

En esa misma conferencia, la UNTA remarcó que seguía considerando válidas la demandas planteadas en el pliego petitorio y continuaba sosteniéndolas por las vías que habían sido trazadas como método de lucha. Subrayó que las primeras movilizaciones fueron efectuadas por la UNTA, pero siempre dentro de un clima de orden, legalidad y respeto. La UNTA continuaría por la vía de la gestión, la concertación, el diálogo, la negociación y la movilización para el cumplimiento de las demandas planteadas.

<sup>82</sup> *Diario de Yucatán*, 27 de junio de de 1992.

Aunque un sector de la sociedad y del gobierno supusieron que el conflicto campesino terminaría con el desalojo del plantón de la UCD, en la realidad el problema continuó, el descontento se mantuvo y era necesario buscar una solución concertada. El desalojo sólo vino a introducir nuevos ingredientes al conflicto, al no considerar que las soluciones que emplean la fuerza siempre acaban revirtiéndose.

Los métodos de la UCD y sus aliados fueron incorrectos, no sólo por su violencia verbal y su afán de confrontación, sino también por optar por un plantón definitivo, cuando no existían las fuerzas suficientes para lograr una respuesta inmediata a las demandas. Por otro lado, un posible desalojo también podía tener como consecuencia una inhibición del movimiento o una desmovilización total de los ejidatarios. En efecto, una de las consecuencias fue la desmovilización de un importante sector de los contingentes participantes en el plantón de la UCD e incluso de los no presentes en el desalojo. Tuvieron que pasar cerca de dos semanas y una amplia labor de convencimiento para que los contingentes de la UNTA volvieran a tomar las calles y a efectuar nuevas marchas y plantones. Para la UCD, el desalojo significó la dispersión total de sus fuerzas y la casi desaparición de la central en la entidad. Todos esos errores, sin embargo, no invalidaron lo justo de las demandas de los ejidatarios involucrados y movilizados.

Después del desalojo el 25 de junio, la UNTA se planteó el trabajo en dos planos: la presión al interior de la Comisión Plural para lograr la inclusión de nuevos ejidatarios con derechos en los padrones de indemnizados y jubilados y la movilización para lograr materializar las gestiones al interior de la Comisión Plural, pero también para lograr una mayor participación de los ejidatarios en la solución del problema.

El 25 de mayo, al darse a conocer los padrones de indemnizados y jubilados, los descontentos y el número de quejas ascendieron a 10,671. Con el paso de las semanas y la propia movilización, el número creció en la segunda semana de julio hasta alcanzar 13,454 quejas. Asimismo, la lucha al interior de la Comisión para lograr incorporar un número mayor fue cotidiana. La UNTA llegó a manejar directamente un número aproximado de 800 quejas.

---

Ante la iniciativa de la UNTA, el gobierno del Estado optó por la estrategia de que la CNC, los presidentes municipales, los comisarios ejidales y otras representaciones formales, encabezaran las demandas y las inconformidades de los ejidatarios de sus comunidades, con la intención de quitarle la iniciativa a la UNTA y al movimiento. Es claro que esta actitud fue sostenida por la presión de la protesta en todos los niveles y por la movilización.

A partir de ese momento, la UNTA incorporó a sus demandas la solicitud de que la Comisión Plural se transformara en una comisión ejecutiva, con una amplia participación de la sociedad civil y de las organizaciones campesinas, que se encargara de la aplicación de los proyectos productivos y sociales que formaban parte del programa, que garantizara su correcta aplicación y que modificara de manera definitiva la relación corporativa del Estado y los productores. Ese paso, jamás lo daría el gobierno del estado, pese a las muestras de simpatía que para la propuesta, demostró parte del Gobierno Federal. El gobierno estatal, jamás cedería un ápice del control del programa. Pero, paradójicamente, ese sería su talón de Aquiles, porque renovarían la vieja relación entre el Gobierno y los ejidatarios.

Del 10 al 27 de julio, la UNTA realizó cuatro marchas de su local hacia el Palacio de Gobierno, con sendos plantones para lograr el avance de las negociaciones al interior de la Comisión Plural. De esas marchas y plantones, 5,610 trascendieron por la difusión que le ofrecieron los medios masivos electrónicos de comunicación, de radio y televisión, porque la prensa tendió a acallarlos por motivos diferentes. *El Diario de Yucatán*, que había otorgado su claro apoyo al movimiento de la UCD, no realizó la cobertura debida, con el objetivo de darle mayor realce al desalojo y al conflicto de los detenidos. Los otros periódicos, plegados a la posición oficial, tampoco los difundieron, con miras a dar la imagen de que el conflicto había terminado.

Al realizarse la última marcha de la UNTA, el 27 de julio, de las 13,454 quejas presentadas ya se había logrado incorporar a los padrones de nuevos indemnizables y jubilables a más de cinco mil. Todavía en los siguientes meses se lograría la inclusión de algunas decenas más.

---

De igual manera, el gobierno del estado hizo un compromiso público de que aquellos más de 8,000 ejidatarios que habían presentado su queja y que no habían sido incluidos en los padrones de indemnizados y jubilados, serían incluidos en un programa de apoyo a la economía familiar, con diferentes formas de créditos para variadas actividades productivas.

### **7.9. La desaparición de DESFIYUSA**

Como estaba previsto dentro del Programa de Desarrollo de la zona Henequenera, DESFIYUSA dejó de funcionar y sus plantas desfibradoras fueron vendidas o transferidas al sector social y privado. Ese paso, sin embargo, anunciado para el 22 de junio, no debió darse sino hasta estar plenamente garantizada la operación de las plantas desfibradoras, así como los canales de comercialización que permitieran una continuidad de su funcionamiento. No podía soslayarse que para muchos pequeños productores parcelarios, autónomos y ejidatarios, la venta de hojas de henequén era su única fuente de ingresos y de subsistencia. Esa medida vino a añadir un ingrediente más al clima de descontento que prevalecía en ese momento en sectores importantes de la población de la zona y fue un acicate adicional para la movilización.

Como ya se ha mencionado, una vez anunciada la indemnización de los ejidatarios individualizados, una fracción importante de los productores parcelarios y autónomos, sobre todo de Motul, solicitaron que se les tomase en cuenta para otorgárseles también una indemnización. La respuesta a esa solicitud fue negativa. Lo más que se logró fue que fueran incorporados en un programa de apoyos a la economía familiar y de herbicidas para el cuidado de los plantíos.

El fin de la operación de DESFIYUSA agregó un factor más de descontento, ya que significó la interrupción de la recepción de las hojas de henequén a las desfibradoras y, por lo tanto, la casi cancelación de los canales de comercialización de la producción agrícola, con la consecuente suspensión del flujo de ingresos para la mayoría de los productores, autónomos, parcelarios y ejidatarios individualizados. Al mismo

tiempo, representó el fin de la otorgación del subsidio de \$8,200.00 por millar de hojas, que DESFIYUSA suministraba hasta ese entonces, repercutiendo en el descenso de los ingresos de los productores agrícolas de \$35,000.00 y \$30,000.00 el millar de hojas calidad “A” y “B”, respectivamente, a aproximadamente \$26,800.00 y \$21,000.00 —que representó alrededor de un 27 por ciento—. Si se toma en cuenta que adicionalmente a esto se le restaba el costo del transporte hacia las desfibradoras —con un importe de \$7,000.00 por millar de hojas—, se tendrá que los \$19,000.00 y los \$14,000.00 aproximados que quedaban para los productores, difícilmente les permitirían en el futuro continuar las labores de mantenimiento de los planteles ya en explotación. Todavía más dudosa parecía la posibilidad de fomentar nuevos plantíos. La consecuencia lógica inmediata sería el deterioro de los sembradíos por falta de labores culturales, la sobreexplotación por corte excesivo y la venta de parcelas en los próximos meses y años.

Hasta junio de 1992, DESFIYUSA tenía 15 plantas en operación, propiedad de la empresa, y otras 19 con las que mantenía contratos para maquilar la fibra entregada a esas unidades. Podía afirmarse que la gran mayoría del agave producido en Yucatán era desfibrado por DESFIYUSA. De las 43,000 toneladas producidas en la entidad en 1991, 26,515 toneladas fueron procesadas en las 15 desfibradoras de DESFIYUSA. Lo que implicaba que una posible paralización de las desfibradoras, bajo el control de la empresa, podía repercutir en un 50% de la recepción y desfibrado del henequén. Como de hecho ocurrió durante el proceso de traslado de las desfibradoras al sector social y privado, en algunos casos hasta por más de dos meses.

La propuesta alternativa a la desaparición de DESFIYUSA fue que ocho de las 15 desfibradoras de la empresa pasaran a manos de la Asociación de Parcelarios Productores de Henequén de Yucatán, quienes formarían igual número de Sociedades de Solidaridad Social y una Federación integrada por dichas figuras jurídicas. Cinco fueron entregadas a la iniciativa privada y una más a una organización de productores filial de la UNTA. El proceso de traslado fue, sin embargo, poco claro y los plazos se extendieron hasta por dos meses. Fue hasta el final del proceso, que tanto el gobierno estatal como DESFIYUSA

---

anunciaron que serían entregadas, vía créditos blandos, apoyados por el Programa de Empresas de Solidaridad. Finalmente, el traspaso de las desfibradoras al sector social se realizó mediante la entrega en Comodato, con opción a compra después de dos años, y con el apoyo de Empresas de Solidaridad para capital de trabajo por un monto, por planta, de 156 millones de pesos. Unos meses después, en noviembre, fueron entregados otros 170 millones por planta, para fortalecer el capital de trabajo y la adquisición de activos.

Desde el anuncio de la intención de la entrega de las desfibradoras, no fueron pocos los sectores sociales que manifestaron su poco optimismo y su preocupación, dadas las difíciles condiciones de la producción, del mercado y de los precios nacionales e internacionales de la fibra de henequén.

Por ejemplo, un grupo de parcelarios y de autónomos, el mismo que solicitó ser incluido en el programa de indemnizaciones y jubilaciones, hizo público su abierto rechazo a la propuesta, argumentando la poca productividad de las plantas, su antigüedad y los altos costos de mantenimiento. La Asociación de Parcelarios de Motul y de varios ejidos de ese municipio, acusaron a su dirigente estatal y a la CNC, de estar manipulando a los parcelarios para adquirir las plantas con el único afán de utilizarlas como un nuevo instrumento de control político.

No fueron pocas las voces que coincidieron con esa posición. Unas semanas antes, la gerencia de Banrural expresó que difícilmente los parcelarios podrían pagar las plantas desfibradoras, ya que a pesar de ser antiguas tenían un costo muy elevado y las condiciones del mercado del henequén eran poco favorables, haciéndose realmente dificultoso lograr la rentabilidad de las mismas y por lo tanto el pago de los créditos.<sup>83</sup>

Bajo tales circunstancias, la entrega de las plantas al sector social, parcelarios y ejidatarios, lejos de garantizar una mayor retención del excedente generado, podía llegar a constituirse en un elemento más

---

<sup>83</sup> *Diario de Yucatán*, 3 de junio de 1992.

para demostrar la ineficiencia de los ejidatarios y del sector social. En realidad, la propuesta de la entrega de las desfibradoras a los ejidatarios para integrar verdaderas unidades agroindustriales no era novedosa, ya que fue realizada desde 1937 por el General Lázaro Cárdenas. La entrega, sin embargo, fue escamoteada a través de los años por diferentes medio, hasta que esa iniciativa se hizo en parte realidad, en medio de una coyuntura de lo más difícil para los productores y en circunstancias bastante discutibles. Cuando la desfibración y las plantas desfibradoras eran un factor de generación de riqueza debieron ser entregadas a los ejidatarios y hubiesen contribuido a que los productores y la zona hubiese vivido una realidad económica, social y política diferente.

Al sobrevenir la liquidación de DESFIYUSA, la empresa tenía en sus bodegas más de 17,000 toneladas de fibra, constituyéndose en un factor de presión sobre el mercado y los precios de la fibra. Para poder salvaguardar los intereses de los productores, sobre todo de los pequeños, que eran la mayoría, la empresa en liquidación y el gobierno del estado debían deshacerse paulatinamente de sus *stocks*. De hecho, al iniciarse la operación de las desfibradoras en manos del sector privado y social, en los meses de septiembre y octubre, al vender DESFIYUSA una importante cantidad de sus activos —cerca de 7,000 toneladas— las desfibradoras sintieron fuertes presiones por parte de los compradores para disminuir los precios de la fibra. La intervención de las organizaciones sociales ante el gobierno del estado hizo que se interrumpieran las ventas de los *stocks* de la empresa en liquidación.

Al reiniciarse la operación de las desfibradoras en manos de la iniciativa privada y del sector social, el esquema de compra de la producción agrícola dio un cambio. Mientras que DESFIYUSA compraba hojas según su calidad, las nuevas plantas adquirirían fibra según los Kilogramos de rendimiento durante la desfibración. Así, la iniciativa privada puso como precio la cantidad de \$900.00 por Kilogramo de fibra; las plantas de los parcelarios \$1,050.00 por Kilogramo y la UNTA \$1,000.00 por Kilogramo. Cabe subrayar que en ese momento los precios por el Kilogramo de fibra se ubicaban en \$1,000.00 en el mercado internacional y en \$1,440.00 en el mercado local, lo que llamaba la atención sobre las

difíciles condiciones para el equilibrio de las plantas desfibradoras y los bajos precios para el productor agrícola.

En sus ocho plantas, los parcelarios establecieron un anticipo de \$10,000.00 por millar al entregar las hojas y la UNTA de \$15,000.00 por millar. El saldo se entregaba una vez realizada la maquila y según la productividad.

Con mayor o menor eficiencia, hasta diciembre de 1992, la mayoría de las nueve plantas y las cinco de la iniciativa privada estuvieron operando con normalidad. Las 19 plantas con las que DESFIYUSA mantenía contratos de maquila, que fueron entregadas a grupos y empresas ejidales, por ser las más antiguas y de más bajos rendimientos, fueron las que se encontraron con mayores problemas, tanto de abastecimiento como de organización. En efecto, esas plantas tienen el problema de haberse entregado a los grupos de ejidatarios vinculados a la relación corporativa del FAAPY y DESFIYUSA y a los grupos y camarillas de control de los ejidos y la CNC, cuestión que hizo que las nuevas relaciones se tornaran sumamente difíciles, ya que muchos de los nuevos propietarios y productores continuaban identificándolas con la vieja administración. Ese problema, aunque en menor medida, también subsistió en varias de las plantas entregadas a los parcelarios.

Para diciembre de 1992, eran varias de esas plantas las que se habían paralizado por problemas de abastecimiento, descapitalización y mala organización. Ese parecía ser uno de los eslabones más débiles de la nueva organización de la producción ejidal y de la maquila del henequén.

### **7.10. La nueva estructura productiva**

El retiro del Estado de la actividad henequenera puso fin a su larga intervención iniciada en 1915 con Salvador Alvarado, con la creación de la Comisión Reguladora del Mercado del Henequén. El esquema de la estructura productiva adoptado a partir de 1992, nuevamente dejó la iniciativa al capital privado y a las leyes del mercado, poniendo a

---



los productores agrícolas, parcelarios y ejidatarios en la posición más desventajosa.

La intervención estatal en la producción henequenera iniciada con la regulación de la exportaciones por la Comisión Reguladora del Mercado del Henequén, continuada con la reforma agraria cardenista; la creación en 1938 de “Henequeneros de Yucatán” y la acción de los bancos agrícolas desde 1955, quedó completamente confiada con la creación en 1962 del Banco Agrario de Yucatán y la adquisición de las cordelerías privadas para la formación de Cordemex en 1964, delineando un modelo de la gestión de la producción, en el que el Estado era el principal agente económico y organizador de la producción.

Desde los primeros años de los sesenta hasta finales de los ochenta operó un modelo en el que el Estado controló la inmensa mayoría de la producción agrícola e industrial, así como la comercialización de la actividad henequenera. Cordemex, se volvió el eje de la agroindustria henequenera, subordinando todas las fases de la producción y a los productores, a su dinámica y a sus intereses. El Estado llegó a controlar tanto la industria como la agricultura, al grado que los ejidatarios formalmente sujetos de crédito de los respectivos bancos e instituciones crediticias, fueran totalmente proletarizados trasformándolos en verdaderos asalariados.<sup>84</sup>

Si bien el modelo caracterizado por las diferentes formas de intervención estatal contribuyó a solucionar múltiples problemas sociales y económicos, así como a una mayor redistribución del excedente social y al desarrollo regional, en la segunda mitad de la década de los setenta, empezó a manifestar serios síntomas de desgaste, que se agudizaron al finalizar la década de los ochenta, al presentarse una caída de todos los índices de la actividad, pero principalmente de la productividad agrícola y en especial del sector ejidal.

<sup>84</sup> Una versión más amplia sobre las diferentes fases de la estructura productiva del henequén a través de la historia, así como de las relaciones de producción vigentes en la actividad hasta 1984, verla en: Villanueva Mukul, Éric. (coord.) *Op. cit.*, nota 46. (En especial la primera parte).

El proceso de retiro del Estado, sin embargo, no fue una acción iniciada en 1992. Vistas en conjunto, puede afirmarse que las acciones realizadas en 1992 fueron la culminación de un proceso iniciado en 1978, con el programa de "Reestructuración Henequenera", con la depuración de más de 20,000 ejidatarios de las nóminas henequeneras. Igualmente, puede subrayarse que esas medidas se inscribieron dentro de la nueva reorientación de la política económica, agraria y agrícola, de corte neoliberal, que el régimen del Presidente José López Portillo comenzó a aplicar y que los regímenes posteriores fueron profundizando, hasta liquidar el modelo surgido de la revolución mexicana. Así, a la depuración de las nóminas en 1978, continuaron las jubilaciones del Seguro Social y la no incorporación de ejidatarios jóvenes, canalizándolos a actividades de diversificación agropecuaria en los años subsiguientes; los recortes reales de presupuestos destinados a la actividad; la individualización del ejido colectivo henequenero a partir de 1988; la reprivatización de Cordemex en 1991 y, finalmente, el finiquito de la participación estatal con la indemnización y la jubilación anticipada de los ejidatarios henequeneros, la desaparición de DESFIYUSA y la liquidación del FAAPY en 1992. A partir de ese momento, tenemos en el proceso agrícola, un conjunto de pequeños productores de tipo campesino (teóricamente cerca de 45,000),<sup>85</sup> llámense parcelarios, ejidatarios o autónomos, que venderían su producción de hojas a las 14 desfibradoras en manos del sector social y privado, así como a las plantas ejidales y a las de los productores privados que aún operaban. Igualmente, un pequeño sector de "pequeños productores", productores privados, que aún mantienen sus plantíos, poseen desfibradoras y algunos de ellos también pequeñas cordelerías.

<sup>85</sup> Aunque en teoría los cerca de 39,000 ejidatarios individualizados poseían superficies con henequén, un importante sector de esos productores había abandonado sus plantíos, había realizado cortes excesivos, deteriorado su plantación o vendido sus parcelas. De tal forma que pese a que no se contaba con estadísticas confiables, muy probablemente su número se había reducido. Era posible también que con las nuevas condiciones implantadas a partir de 1992, un sector de los aproximadamente 6,000 parcelarios estuviera sufriendo una experiencia similar a la de los ejidatarios individualizados.

La fibra producida tendría tres canales:

- a) Las plantas procesadoras reprivatizadas de productos finales.
- b) Las pequeñas cordelerías que aún funcionaban en la entidad.
- c) El mercado nacional para la fabricación de artesanía o colchones.

Por último, esas empresas, todas de capital privado, se encargarán de su comercialización en el mercado nacional y una pequeña porción será dirigido al mercado internacional.

Mientras que en 1983 el capital estatal controlaba el 90% de la producción estatal y el 10% el capital privado, en 1992 la gran mayoría de la producción agrícola e industrial era controlada por el capital privado nuevamente. El Estado se ha retirado completamente de la gestión de la producción. Solamente el sector social, ejidatarios y parcelarios, mantienen un control sobre una parte de la producción agrícola y del desfibrado. Su presencia en la determinación de los precios, tanto de las hojas como de la fibra, será sumamente precaria.

### **7.11. Las perspectivas del Programa de Desarrollo**

Después de la transformación de la estructura productiva de la actividad henequenera, del retiro del Estado en la gestión de la producción y de todos los estímulos y subsidios a la producción del agave, las perspectivas para la actividad, los productores y la zona, se presentaban poco halagüeñas en el corto y mediano plazo.

Todo parecía indicar que la producción del henequén en la entidad continuaría su caída en 1992 y en los años próximos, como consecuencia de los bajos precios de las hojas y la fibra del agave, así como el retiro de todos los estímulos y subsidios al productor.

La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos sitúa la producción de 1992 de manera muy óptima, en alrededor de 42,000 toneladas.

---

Aunque había otros que la ubicaban en 31,000 toneladas.<sup>86</sup> Como sea, la producción en 1992 sería inferior a las 42,600 toneladas que se generaron en 1991, como repercusión de la paralización de las plantas desfibradoras de DESFIYUSA por cerca de dos meses y por la suspensión de los cortes que muchos productores realizaron desde el mes de junio como consecuencia de la disminución de los estímulos y subsidios por parte del FAAPY y DESFIYUSA.

Si se mantenía el nuevo esquema y no se implementaba un programa de apoyo y estímulos a la producción del henequén, se corría el grave riesgo de no renovar las plantaciones, no atender debidamente las existentes y entrar en un proceso paulatino de deterioro y disminución de la producción henequenera.

En el mercado mundial, la sobreoferta y la tendencia a la contracción de la demanda y de los precios de la fibra y de los hilos agrícolas continuarían en el corto plazo. La competencia de los hilos sintéticos de polipropileno seguían siendo un duro competidor para las fibras duras naturales. Para los países productores de henequén y sisal, Brasil continuaría dominando el mercado. Los precios internos continuarían determinados por las circunstancias del mercado internacional. Mientras el hilo agrícola siguiese siendo el producto principal, en el corto plazo no se avizoraban cambios importantes.

Dentro de este esquema, sólo el establecimiento de impuestos ecológicos, que algunos países estaban implementando para las plantas productoras de sintéticos, y la preferencia de los agricultores por las fibras naturales, podían crear las condiciones para una leve mejoría de los precios en el corto plazo.

Un cambio sustancial sólo podía provenir de otros usos finales del henequén, en productos como el papel y el alcohol. Ya que eso tendría repercusiones, no sólo en los precios, sino también en el empleo agrícola por los volúmenes de la producción que se requieren para este

---

<sup>86</sup> *Diario de Yucatán*, 18 de diciembre de 1993. Peniche Patrón, Noe. *Sobre el campo*, Mérida, Yuc., s/e, diciembre de 1992.

tipo de proyectos. En ese sentido, en la “Conferencia Nacional sobre el Henequén y la Zona Henequenera de Yucatán”,<sup>87</sup> se señalaron las posibilidades de la producción de papeles finos y la experiencia de Brasil en ese sentido, haciéndose necesaria la realización de ajustes tecnológicos, de producción y de precios, para poder adecuarlos a las condiciones de Yucatán y de México. También se hizo énfasis en las investigaciones realizadas en el Canadá, para obtener papel con pulpa de henequén y papel reciclado para darle una mayor consistencia y mejor calidad. Para todo eso, sin embargo, se requerirían investigaciones e interés institucional en su desarrollo, conocimiento y aplicación.

De cualquier forma, hasta entonces, con la gama de productos industriales finales, el mercado interno era capaz de absorber la gran mayoría de la producción, pues los niveles de exportación cayeron drásticamente desde 1985. Lo que significaba, que un nivel de producción de entre 40,000 y 50,000 toneladas anuales era totalmente compatible con la demanda del mercado nacional y la exportación de pequeños excedentes como había ocurrido en los primeros años de los noventa.

El retiro del Estado y de todo tipo de apoyo a los productores, sin embargo, pone en riesgo ese nivel de producción, totalmente compatible con las necesidades nacionales. Una política de apoyo y de conservación de esa producción era urgente y necesaria.

A los programas de diversificación agropecuaria establecidos previamente no les había ido mejor. Al igual que a la actividad henequenera, también les fueron retirados todos los apoyos a la gran mayoría de los programas de diversificación agropecuaria. Por lo que muchos de ellos habían sido o estaban en vías de ser abandonados. Tal fue el caso de la citricultura, la ganadería y otras de menor significación. Para el caso de

---

<sup>87</sup> Lamadé, Werner A. “Perspectivas del mercado mundial de fibras duras”. *Conferencia Nacional sobre el Henequén y la Zona Henequenera de Yucatán*, octubre de 1992. *Diario de Yucatán*, 28 de octubre de 1992.

la porcicultura, el privilegio de los megaproyectos sobre los pequeños y medianos productores ejidales y privados, pone en riesgo a estos últimos, por la saturación del mercado, con la consiguiente caída de los precios, agravada por la apertura comercial a la carne proveniente de los Estados Unidos.

La concepción de los 162 proyectos productivos para 1992 no tuvo un claro sentido productivo y en su gran mayoría también se redujeron a la instalación de infraestructura de riego para unidades hortofrutícolas, pero sin una estrategia hasta el logro de la producción.

Por otro lado, el gobierno del estado se negó a crear un organismo desconcentrado, con participación de la sociedad civil y las organizaciones campesinas, que permitiera desligar los proyectos productivos y sociales del aparato de Estado, con lo que volvió a repetir la misma experiencia de control y subordinación económica y política de los productores, nulificando nuevamente la posibilidad de procesos productivos dinámicos y con más autonomía en la gestión, negándose con esto a terminar con uno de los problemas fundamentales de la producción en la zona henequenera y a renovar la relación Estado-productores que fue el objetivo central del programa y del retiro del Estado de la actividad henequenera.

El gobierno del estado a través de la Secretaría de Desarrollo Rural, volvió a subordinar la ejecución de los proyectos productivos.

Los megaproyectos, los invernaderos hortícolas, los de turismo, los de infraestructura industrial y los industriales y agroindustriales, difícilmente significarían una generación de empleos y de ingresos que hicieran repuntar la economía de la zona.

De hecho, el estancamiento de la economía estatal de los últimos años, producto de la debacle de la actividad henequenera, empezó a afectar incluso a sectores que se habían mantenido al margen de los efectos de la difícil situación económica. Sectores empresariales manifestaron su preocupación por lo que llamaron la "desaceleración económica" y la alarmante caída de las ventas en la entidad durante 1992. Al mismo

tiempo, preveían una situación igual para el primer semestre de 1993.<sup>88</sup>

Tal como en su momento fue señalado, los 150,000 millones de pesos invertidos en la indemnización tendrían un efecto pasajero sin ninguna repercusión para la economía de Yucatán. Tampoco los 43,000 millones erogados para proyectos productivos en 1992, en beneficio de 13,368 productores, parecieron influir en la reactivación de la economía en el corto plazo. En realidad ni dentro del Programa de Desarrollo de la Zona Henequenera ni en otros proyectos se logró vislumbrar de dónde vendría el repunte de la economía de la zona y de la entidad. El panorama económico y social para Yucatán se presentaba con muchas dificultades.

### 7.12. A manera de conclusión

El periodo comprendido entre 1975 y 1992 se caracteriza por el surgimiento y la agudización de la crisis de la actividad henequenera, por el intento fallido de lograr una reconversión económica dentro y fuera del área henequenera, por el paulatino retiro del Estado de la actividad y por las continuas movilizaciones de los diferentes sectores de los trabajadores y campesinos henequeneros en contra de los programas aplicados por el Estado y/o en demanda de mejores condiciones de trabajo o del precio de su producto.

Como ya se ha mencionado reiteradamente, pese a las pequeñas recuperaciones de los precios y la producción en determinadas coyunturas, la actividad henequenera declinó de manera generalizada en todos sus índices, llegando a su nivel más bajo en 1992, con riesgos de continuar decreciendo.

Durante ese periodo, 1975-1992, coincidiendo con las políticas de corte neoliberal que a partir de la segunda mitad del régimen del Presidente José López Portillo empezaron a instrumentarse en la agricultura y la

<sup>88</sup> *Diario de Yucatán*, 25 de noviembre de 1992.

economía nacional, fueron aplicándose de manera paulatina y cada vez más profunda, programas tendientes a transformar la relación del Estado con los productores henequeneros, así como el retiro del mismo de la actividad.

De tal manera que las sucesivas depuraciones de las nóminas henequeneras iniciadas en 1978, los recortes presupuestales, la individualización del ejido henequenero a partir de 1988, la reprivatización de Cordemex en 1991 y por último el finiquito de la participación estatal, con la indemnización masiva y la jubilación anticipada al conjunto de los ejidatarios henequeneros, así como la desaparición del FAAPY y DESFIYUSA en 1992, no podían verse más que como la concreción de la aplicación de las políticas neoliberales, de la propuesta de la reconversión económica y del cambio de la relación Estado-sociedad, en el ámbito de una región determinada del país.

La propuesta de recambio de la relación Estado-productores, dejando a las diferentes fases de la actividad agrícola, desfibración, industrialización y comercialización, sujetas plenamente a las leyes del mercado, también llevó, de manera implícita, la propuesta de una reconversión económica de la zona henequenera e incluso del conjunto de la economía de Yucatán.

Como se ha visto, ninguno de los programas y de los proyectos de diversificación económica dentro y fuera de la zona contribuyeron a crear alternativas reales que sustituyeran la producción del agave. En el caso de los proyectos de diversificación agropecuaria, su realización a imagen y semejanza de la relación Estado-productores prevaleciente en el henequén, hicieron que se reprodujeran las viejas prácticas corporativas económicas y políticas y que la gran mayoría tuviera problemas de viabilidad social, técnica y económica. Al retirarse el Estado en 1992, al igual que en el agave, estas actividades corrían el riesgo de deteriorarse y de ser abandonadas paulatinamente. Los proyectos de las maquiladoras, el puerto de altura y las instalaciones turísticas en la costa, tampoco lograron su objetivo de reactivar la economía estatal. Por el contrario, en la medida que la producción y la actividad henequenera fue deprimiéndose, en esa misma medida



fue repercutiendo negativamente en el conjunto de la economía de la entidad. De modo que en la última década puede hablarse de un virtual estancamiento de la economía y del Producto Interno Bruto del estado.

Las propuestas de corte neoliberal para reactivar la actividad henequenera y la economía estatal no tuvieron el éxito esperado y lejos de lograr el proceso de reconversión económica en la región, contribuyeron a su deterioro y a su estancamiento. En ese sentido, más que hablar de un proceso de recambio económico, debemos hacer referencia a la crisis y la contracción, tanto de la actividad henequenera como de la economía estatal.

En la primera parte de esta obra, "Crisis henequenera y movimientos campesinos en Yucatán 1966-1983", se refirieron los rasgos más generales del movimiento campesino contemporáneo en la zona henequenera de Yucatán. En especial, en lo que concierne a las grandes movilizaciones de ejidatarios y de diferentes sectores de trabajadores henequeneros, durante la segunda mitad de los sesenta, los setenta y los primeros años de los ochenta. Dimos cuenta de cómo el movimiento campesino sufrió una primera transformación, al pasar de un movimiento totalmente encuadrado dentro los marcos de las organizaciones y los dirigentes oficiales, a posiciones más autónomas y hasta de ruptura del control oficial, pero sin llegar a construir sus propias organizaciones clasistas, de representación, al margen del Estado y del aparato político, constituyéndose hasta ese momento sobre todo como movimientos de resistencia.

En la década de los ochenta y principios de los noventa, el movimiento campesino en la zona henequenera sufre otras transformaciones. Aunque durante el conflicto y las movilizaciones de finales de 1983 y principios de 1984 hay en apariencia una recomposición del control oficial, por parte de la CNC y de dirigentes vinculados al aparato de gobierno, sobre los contingentes campesinos movilizados, en realidad, en ese mismo evento, terminan saliéndose de los marcos institucionales oficiales, logrando con ello reivindicaciones y mejorías en sus ingresos, vía el aumento de un porcentaje importante de las cuotas crediticias.

---

---

Al final, el desenlace de ese conflicto contribuyó también a un mayor desgaste de la central oficial y de los mecanismos de control.

Después de este último movimiento, hay una aparente calma, o cuando menos no existen movimientos de cierta magnitud que puedan ser registrados por la prensa o por otros medios, que solamente es perturbada por una protesta y movilización protagonizada en 1986 por los ejidatarios de la parte occidental de la zona henequenera, que finalizó con la autorización del aumento de las cuotas crediticias en un 20% para todos los productores. Sin embargo, este pequeño movimiento protagonizado en la zona de Maxcanú, no llegó a tomar una forma orgánica y no logró detectarse en él una dirigencia visible. Pareció más bien una movilización espontánea en demanda de una necesidad sentida.

Durante la década de los ochenta, el retiro paulatino del Estado permitió el surgimiento de pequeñas luchas y experiencias autogestivas a nivel local, que nutrirían posteriormente las nuevas experiencias y las movilizaciones más generales. En algunos casos, las organizaciones económicas de los productores llegaron a tener cierta relevancia en el ámbito regional, como fue el caso de la Unión de Ejidos Porcicultores de Yucatán, con ubicación en la zona henequenera. Aunque también es justo mencionar que si bien adquirieron cierta autonomía y cierto grado de autogestión en el terreno económico, se mantuvieron encuadrados en la CNC, sin rebasar los marcos institucionales en el terreno ideológico y político.

La acumulación de experiencias durante las movilizaciones de 1966, 1969, 1976, 1978, 1982, 1983, 1984, y 1986 contribuyeron a la formación de nuevos dirigentes y nuevos vínculos entre la sociedad rural y urbana, para que a partir de 1990 las nuevas movilizaciones fueran vinculadas con partidos de oposición o con organizaciones rurales autónomas del control oficial.

Otros factores que contribuyeron para crear esta circunstancia fueron las nuevas condiciones políticas en el país, a la que Yucatán no fue ajena, con el ascenso de la oposición a partir de las elecciones presidenciales

---

de 1988. En efecto, las movilizaciones de 1990 estarían vinculadas a la dirigencia del Partido de la Revolución Democrática, inaugurando con esto las movilizaciones organizadas desde fuera del aparato de Estado y de la CNC.

Las movilizaciones de 1992, producto del retiro del Estado de la actividad henequenera, independientemente de los métodos y de los resultados, fueron encabezadas por dos organizaciones campesinas independientes del poder político y del aparato gubernamental: la Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas (UNTA) y la Unión Campesina Democrática (UCD). El surgimiento de la UNTA y la UCD introdujo un cambio cualitativo en la lucha y en el movimiento campesino de la zona henequenera, pues logró concretar la instancia que le dió organicidad y continuidad a la lucha campesina. Desde 1982 se había intentado la creación de una organización campesina en la zona, sin lograrlo. Uno de los primeros intentos fue en ese año, con la creación del Consejo de Representantes de la zona henequenera, que se encargó de dirigir la movilización de 1982, pero que desapareció una vez terminado el movimiento.

Hasta 1992, todas las instancias creadas por el movimiento campesino henequenero tuvieron un carácter coyuntural y desaparecían junto con las movilizaciones o una vez logradas las demandas.

Para el surgimiento de la UNTA en Yucatán fue necesario también que grupos campesinos de otras zonas de la entidad desarrollaran luchas por su autonomía organizativa y por salirse de la central oficial, la CNC. Tal fue el caso de la Unión de Ejidos Agropecuarios “Luis Echeverría Álvarez” de Tizimín, al oriente del estado; de la Unión de Ejidos Agropecuarios “Víctor Mena Palomo” de Buctzoz; de la Unión de Ejidos Maiceros “Nachi Cocon” de Sotuta, al centro de la entidad, y de otros grupos menores de otras latitudes.

Después del movimiento de 1992, la Unión Campesina Democrática fue casi disuelta como consecuencia de la represión y del encarcelamiento de su dirigente principal. Por el contrario, la postura adoptada por la UNTA durante el movimiento, presionando y negociando, le

---

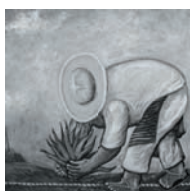
permitió crecer en prestigio y presencia en la zona henequenera y en el estado.

El prestigio adquirido por la UNTA y las nuevas condiciones creadas a partir del retiro del Estado del control de la producción del agave y de las otras actividades agropecuarias, creó un terreno fértil para su crecimiento como organización campesina en la zona.

La creación de diferentes organizaciones de productores, así como la necesidad de la autogestión en el terreno de la producción y en lo económico, planteó también la condición de posibilidad del surgimiento de un nuevo tipo de organización y de lucha campesina en toda la zona en los años noventa.

---





Tercera parte

---

## **El fin del oro verde**

**1993-2008**





Capítulo 8.

---

## El fin del oro verde







---

El periodo que corre entre 1993 y 2008, corresponde a la última etapa de la aplicación de las políticas neoliberales en el ámbito nacional y a la etapa final del henequén y, por lo tanto, del oro verde. Total retiro del Estado de las actividades económicas en la zona, así como de la seguridad social y de la astringencia de los recursos para el desarrollo. En su lugar se aplicó una política social de corte asistencialista, que muy poco, o nada, han cambiado las condiciones sociales en la zona.

Si la zona sirvió como experimento en la aplicación de dichas políticas neoliberales desde su inicio en 1978, esa región ilustra perfectamente, después de 30 años, sus consecuencias económicas, sociales y culturales.

Como consecuencia de la contracción mundial del mercado y de los precios, así como de las políticas neoliberales y la falta de apoyos a la actividad henequenera, ésta se contrajo a niveles de antes del *boom* henequenero.

En 2007, la producción de henequén yucateco apenas alcanzó las 5,000 toneladas, un nivel similar al de antes de 1878, cuando se inició el despegue de la producción henequenera con la invención de las máquinas engavilladoras.

El desmantelamiento de buena parte de los ejidos colectivos, metiendo las tierras ejidales al mercado, buscando el flujo de las inversiones privadas como lo planteaba el sueño y el paradigma neoliberal, sólo sirvió para incrementar la especulación con las tierras cercanas a los centros urbanos, pero no para cambiar el paisaje productivo y social.

---

Aunque algunos de los programas de diversificación agropecuaria se han consolidado y tienen cierta importancia económica y social para la zona, sus procesos han sido lentos y sinuosos y ninguno de ellos ha logrado la importancia que tenía el henequén antes de 1992.

Las maquiladoras tuvieron un crecimiento muy importante hasta 2004, haciendo pensar que sería el nuevo motor de la economía regional y estatal. Pero, a partir de esa fecha, la competencia de países con menores costos, particularmente los asiáticos, ha hecho que la actividad decaiga y que pierda presencia e importancia en la zona.

La región se ha convertido en un espacio económico-social, en el que su reproducción económica depende del flujo de diversos tipos de capital, vinculados también con diferentes circuitos del capital global. En el aspecto social, la zona se define por la precariedad en todos los ámbitos de la vida cotidiana; precariedad en el empleo, en el ingreso, en la seguridad social y pública y aun en la organización social.

Pero si algo caracteriza el fracaso de la aplicación de 30 años de políticas neoliberales en la zona, es la permanencia de la lacerante pobreza y marginación para la mayoría de su población. Después de quince años, precisamente los que corren durante el retiro del Estado como promotor del desarrollo, solamente han logrado disminuir un 7% los niveles de pobreza. En 2005, todavía el 74% de la población tenía ingresos menores a dos salarios mínimos. En pleno siglo XXI, tres cuartas partes de la población subsiste en la pobreza y la marginación con todas las consecuencias sociales que eso significa, sin que el Estado logre atinar una fórmula para cambiar esa situación.

### **8.1. El mercado mundial de las fibras duras**

De 1993 en adelante, el mercado mundial de las fibras duras continuó su contracción iniciada a partir de la década de los setenta. La competencia de los hilos sintéticos de polipropileno y las nuevas máquinas que no usan, o usan muy poco hilo agrícola, continuaron presionando la producción mundial, la demanda y los precios internacionales a la baja.

---

Como puede apreciarse en el cuadro siguiente, la producción mundial de henequén y sisal continuó durante los noventa, la baja registrada en los ochenta y que según la FAO continuará hasta 2010. Como puede verse, la disminución en el periodo 1988-2000 fue del orden de -4.1% anual. En el periodo 1998-2010, aunque con un ritmo más bajo, disminuirá en 1.7% anual. México, fue decreciendo su participación en un 4.7% anual, entre 1998 y 2010.

### Cuadro 17.

#### Producción efectiva y prevista de henequén y sisal (Miles de toneladas)

País	Producción efectiva promedio		Prevista 2010
	1988-1990	1998-2000	
Brasil	211	117	111
México	51	37	22
Tanzania	33	21	21
Kenia	38	21	17
Madagascar	13	11	9
China	22	39	30
Total	368	246	180
Mundo	441	301	256

**Fuente:** Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO.

Las exportaciones de manufacturas tradicionales como hilos agrícolas y comerciales, también continuará su contracción hasta 2010, en las que México, Tanzania, Kenia y Madagascar, prácticamente desaparecen del mercado mundial, conservando Brasil su presencia predominante. China, aunque muy tenue, fue apareciendo como productor y exportador. Aunque más lento que en el decenio 1988-1998, su contracción continuará en el periodo 1998-2010, en un -0.5% anual.

México continuó su contracción con una participación del 6% del mercado y una disminución de -0.4% anual.

**Cuadro 18.**  
Exportación de manufacturas de henequén y sisal  
(Miles de toneladas)

País	Producción efectiva promedio		Prevista 2010
	1988-1990	1998-2000	
Brasil	80	63	62
México	19	7	7
Tanzania	15	3	3
Kenia	3	2	1
Madagascar	1	1	1
China	0	3	4
Total	118	79	78
Mundo	172	122	116

**Fuente:** Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO.

En 2001, Brasil ocupó más del 66% del mercado de exportación tanto de fibra como de manufacturas. Pero, con la poca presencia de México y China, Brasil, tuvo más del 86% de las exportaciones de manufacturas. México, en ese año, apenas participó con el 9.6% del mercado mundial de las manufacturas.

**Cuadro 19.****Exportaciones de países productores de henequén y sisal en 2001  
(Miles de toneladas)**

País	Fibra	Manufacturas	Total
Brasil	32.0	65.0	97.0
Kenia	15.9	0	15.9
Tanzania	12.6	0	12.6
Madagascar	10.0	0.6	10.6
México	0.0	7.3	7.3
China	0.2	3.0	3.2
<b>Total</b>	<b>70.7</b>	<b>75.9</b>	<b>146.6</b>

**Fuente:** Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO.

La demanda se ha contraído a tal grado que la Unión Europea es prácticamente el mercado más importante en el consumo de fibra bruta. Los Estados Unidos, otrora gran consumidor, han reducido su demanda a una cifra casi simbólica. Nuevamente, según la FAO, no parece vislumbrarse, hasta 2010, un cambio en esa tendencia. En ese último año, la Unión Europea representará el 53% de las importaciones mundiales de fibra.

**Cuadro 20.**  
**Importación de fibra bruta de henequén y sisal**  
**(Miles de toneladas)**

País	Producción efectiva promedio		Prevista 2010
	1988-1990	1998-2000	
Unión Europea	71	41	33
Estados Unidos	0.4	0.1	0.4
Canadá	0.3	0.4	0.4
Ex URSS	13	1	1
Australia	4	2	2
Oceanía	2	1	1
Nueva Zelanda	1	0	0
Japón	4	2	1
<b>Total</b>	95.7	47.5	38.8
<b>Mundo</b>	114	64	62

**Fuente:** Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO.

Por último, la demanda de manufacturas de hilos agrícolas, se circunscribe a la Unión Europea y los Estados Unidos, aunque también en estos dos mercados continuarán su contracción cuando menos hasta 2010. Se prevé una contracción entre 1998 y 2010, del orden de un 0.4% anual.

**Cuadro 21.**  
**Importación de manufacturas de henequén y sisal**  
**(Miles de toneladas)**

País	Producción efectiva promedio		Prevista 2010
	1988-1990	1998-2000	
Unión Europea	51	25	21
Estados Unidos	84	44	41
Canadá	12	7	6
Ex URSS	0	2	2
<b>Total</b>	147	78	70
<b>Mundo</b>	167	93	90

**Fuente:** Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO.

En el periodo comprendido entre 1996 y 2007, los precios se comportaron entre el estancamiento y la disminución, con una pequeña recuperación a partir de 2007. El Grupo Intergubernamental de Fibras Duras de la FAO en su 30ª Reunión, en diciembre de 1998, con el argumento sobre la necesidad de mandar a los mercados un mensaje de estabilidad, decidió ratificar el precio fijado dos años antes. En el año 2000, nuevamente ratificó los precios indicativos para los tres años siguientes para la fibra de sisal y henequén, siendo de 630 dólares por tonelada para la fibra número 3 de Brasil; 860 dólares por tonelada para la fibra UG de África y 20 dólares por bala de 18 Kg para el bramante (hilo agrícola), de sisal y henequén. Todos ellos a precios CIF, es decir, puestos en puertos europeos y norteamericanos.



**Cuadro 22.****Precios indicativos del sisal, henequén y bramante agrícola en el mercado internacional (Dólares americanos)**

Año	Fibra de Brasil (Precio por tonelada)	Fibra UG de África (Precio por tonelada)	Bramante, Sisal y Henequén (Precio por Bala de 18 Kg)
1998*	630	860	20
2000*	630	860	20
2003*	550-600	700-750	19
2004*	605-660	840-900	19
2007**	620-680	800-1000	24

\*Precios: C.I.F. Puertos Europeos y EE.UU.

\*\*Precios: F.O.B. El Salvador, Brasil.

**Fuente:** FAO. CCP:HF98/7-JU98/7. CCP:HF00/1JU00/1. CCP:HF03/1-JU03/1.  
CCP: HF04/1-JU04/1. CCP:07/6 CCP:HF07JU07/07

En 2003, el precio es castigado con una disminución que lo lleva entre los 550 y los 600 dólares para la fibra de Brasil; entre los 700 y 750 dólares en el caso de la fibra UG de África y a 19 dólares, para la bala de bramante de henequén y sisal. En 2004, hay una pequeña recuperación para la fibra bruta, que apenas tiende a igualar los precios prevalecientes de 1996 a 2000. Ya en 2007, en medio del incremento de los precios del petróleo y de sus derivados y, por lo tanto, de las fibras sintéticas, el organismo de la FAO modifica los precios con un alza, para alcanzar un precio promedio de 650 dólares por tonelada de la fibra de Brasil, 900 dólares por tonelada de fibra africana y 24 dólares por cada bala de Bramante de henequén y sisal. Dichos precios deberán permanecer cuando menos hasta 2009 ó 2010. Hay que señalar también que debido a los altos costos de la transportación los precios para los países productores mejoraron también por la vía de cambiar los precios CIF, en puertos americanos y europeos, a precios FOB, en puertos de Brasil.

En síntesis, entre 1996 y 2009 cuando menos, se habla de un estancamiento de los precios, con una reducción entre 2003 y 2007, para luego mejorar ligeramente a partir de 2007, lo que significó difíciles condiciones para los diferentes productores nacionales.

## 8.2. La actividad henequenera

Las difíciles condiciones del mercado internacional, más los impactos de la aplicación de nuevas políticas neoliberales en el campo mexicano, crearon las condiciones para que la producción henequenera continuara su disminución y, entre 1993 y 2006, llegara a un nivel prácticamente testimonial. Abandonados a su suerte y sin apoyos para la producción agrícola y el desfibrado del henequén yucateco, los productores han abandonado casi por completo la producción.

Después del retiro del Estado del conjunto de las actividades henequeneras y de la diversificación agropecuaria de la zona, de la reprivatización de las cuatro empresas que integraban Cordemex, del retiro del subsidio a cerca de 6,000 productores minifundistas, de la liquidación del FAAPY, organismo encargado de la producción henequenera y de los programas de diversificación, de la entrega de 10 desfibradoras al sector social y de cinco al sector privado y del retiro del IMSS en su cobertura amplia, para ser atendidos por IMSS-Solidaridad, la actividad y la zona se transformó radicalmente.

Al finalizar 1992, el modelo de la producción henequenera cambió completamente, de uno en el que regía el Estado, a otro en el que las leyes del mercado y el capital privado eran determinantes. A partir de entonces el precio de la fibra y de los productos derivados era determinado por el mercado internacional, con lo que se hacía prácticamente inviable la producción para la gran mayoría de los productores del sector social, ejidatarios y parcelarios minifundistas.

A partir de 1993, la producción henequenera entró en un proceso de franco deterioro, al ser abandonadas superficies importantes y al no efectuarse la siembra de superficies que garantizaran cuando menos

una producción de entre 40,000 y 50,000 toneladas anuales. En 1993, la producción de fibra apenas alcanzó la cantidad de 18,158 toneladas —menos del 50% de lo producido en 1992—, que no alcanzó ni para cubrir la demanda del mercado interno, teniendo que iniciarse la importación de fibra desde Brasil. Paradojico, que siendo Yucatán la tierra originaria del henequén y después de ser el primer productor y por mucho tiempo el único a nivel mundial, ahora se recurriera a la importación del producto. Con este cambio, se dejaba a su suerte a cerca de 45,000 productores de henequén.

Desde ese año, la superficie cosechada, el volumen de la producción, el valor y el empleo generado por la actividad, se encuentran en franca y continua disminución observando niveles verdaderamente críticos. Como puede verse en el cuadro siguiente, en 1994, la superficie cosechada fue de 52,974 hectáreas, con una producción de 27,812 toneladas de fibra, con un rendimiento de 525 Kilogramos por hectárea y un valor aproximado de 41.7 millones de pesos. En 2006, la superficie cosechada fue de 8,518 hectáreas, la producción de 4,134 toneladas de fibra, con un rendimiento de 485 Kilogramos por hectárea y un valor de 26.5 millones de pesos. Como podrá constatare todos los índices descendieron de manera inexorable.

---

**Cuadro 23.****Superficie cosechada, producción y valor de la producción de henequén 1995-2007**

Año	Hectáreas	Toneladas	Millones de pesos
1993	50,146	18,158	27.2
1994	52,974	27,812	41.7
1995	41,836	30,326	15.1
1996	49,115	24,022	51.0
1997	48,982	23,859	78.0
1998	47,991	23,749	104.1
1999	49,198	24,096	102.7
2000	46,154	17,763	68.4
2001	42,949	17,519	74.0
2002*	20,314	8,287	33.0
2003	12,406	3,901	16.2
2004	9,907	4,486	19.0
2005	5,419	5,000	N.D.
2006	8,518	4,134	26.4
2007	8,190	5,000	30.0**

\*Huracán Isidoro

\*\*Aproximado

N. D.: No disponible

**Fuente:** INEGI, Gobierno del estado de Yucatán, Anuario Estadístico del estado de Yucatán, años 2003, 2005 y 2007.

La destrucción de los plantíos por el paso del huracán Isidoro, que atravesó la península de Yucatán en 2002, contribuyó a que disminuyera drásticamente la superficie sembrada y la cosechada, ocasionándose a

partir de entonces una disminución de la producción que para 2007 no había logrado recuperar la actividad.

En los 15 años que pasaron desde el retiro del Estado, en 1992, y el año 2007, nunca se volvió a instrumentar ningún programa integral que planteara la recuperación de la actividad. Solamente durante el segundo periodo de gobierno de Víctor Cervera Pacheco (1995-2001) se instrumentaron timoratos programas de rescate de planteles y de pequeños subsidios para los productores, que en 2002 era de 50 centavos por Kilogramo de fibra. Esa política vergonzante fue continuada por el gobierno panista de Patricio Patrón Laviada (2001-2007). En su primer año de gobierno, Ivón Ortega Pacheco (2007-2012) tampoco emprendió acciones importantes tendientes a modificar esa situación. Sólo aplicó siete millones de pesos de apoyo para nuevas siembras, hechuras de guarda rayas, establecimiento de semilleros de henequén y mantenimiento de planteles en cultivo.<sup>89</sup>

En 1994, había una superficie sembrada de 97,980 hectáreas de henequén. Según la SAGARPA, en el año 2000, se registraba una superficie sembrada de 84, 583 ha, en 60 municipios, pero en 2002, según un censo realizado entre los productores, aparecían sólo 47 mil hectáreas, en 54 municipios.<sup>90</sup> En 2006, esa superficie apenas alcanzó la cifra de 25,306 hectáreas.<sup>91</sup> Al darse el retiro del Estado, los productores sumaban aproximadamente 45 mil. Para 2002, funcionaban 26 desfibradoras y alrededor de diez mil familias laboraban en el henequén.<sup>92</sup> En 2008, apenas se identificaban como tales entre 5,000 y 3,600 productores. Asimismo, se localizaba producción de henequén en 45 municipios, pero en realidad, la producción importante se ubicó en

<sup>89</sup> *Diario de Yucatán*, 27 de agosto de 2008, p. 6.

<sup>90</sup> López Escofie, Silvia. *Cambiamos el futuro del henequén*, México, Cámara de Diputados, 2002, p. 39.

<sup>91</sup> INEGI / Gobierno del estado. *Anuario Estadístico Yucatán 2007*; México, Gobierno del Estado de Yucatán, 2007, p. 683.

<sup>92</sup> López Escofie, Silvia. *Op. cit.*, nota 90, p. 47.

la parte este, de producción preferente de la región, en la que destacan los municipios de Motul, Baca, Izamal, Tahmek, Suma, Teya, Tixcocob, Tekanto, Tepakán, Hochtun, Dzemul, Yaxcucul, Tecoh, Seyé, y Hunucmá entre otros.<sup>93</sup> En 2008, de las 29 plantas desfibradoras existentes, solamente operaban dieciocho y todos los indicadores continúan su tendencia al decremento.

Además de las condiciones ya expresadas, otro factor que contribuyó a la disminución de la superficie sembrada y cosechada, fue la venta de las piñas de las plantas de henequén a los productores del estado de Jalisco, para la producción de tequila. Las difíciles condiciones productivas y los bajos precios de la fibra indujeron a muchos productores a depredar sus plantíos, vendiendo sus plantas. En el año 2001, salieron del estado 22,443 toneladas de piñas, con un peso de 18 Kg por piña y una superficie aproximada de 510 hectáreas.<sup>94</sup>

Pero, sin duda, ni el ciclón ni la venta de piñas a los tequileros de Jalisco fueron tan determinantes como las políticas neoliberales y la falta de apoyos, para la disminución de la producción henequenera de Yucatán.

Si se considera que en los últimos años el precio de la fibra pagada al productor era de entre \$5.00, \$6.00 y \$7.00 por Kilogramo, entonces se tendrá una idea de las difíciles condiciones prevalecientes para los productores agrícolas, especialmente para los pequeños productores parcelarios. En 2007, el precio de la fibra de Brasil, en el mercado internacional, estuvo en un precio aproximado de 6.82 pesos mexicanos, lo que influyó para que el precio de la fibra de henequén yucateco se cotizara en promedio en seis pesos mexicanos por Kilogramo y que realmente hiciera inviable la producción agrícola tanto económica, como socialmente.

<sup>93</sup> *Diario de Yucatán*.

<sup>94</sup> López Escofie, Silvia. *Op. cit.*, nota 90, p. 38.

Según los productores, mantener una hectárea de henequén requiere de tres limpiezas al año, mismas que tienen un costo total de cerca de \$3,000.00, que sumados al costo del corte y transporte de las pencas, resulta nada redituable para el productor, tomando en cuenta que el rendimiento para 2007 fue de 381 Kg por hectárea en promedio, con un ingreso aproximado de \$2,286.00 por hectárea. Panorama que explica de manera simple y clara los motivos por los que la producción henequenera entró prácticamente en su etapa terminal.

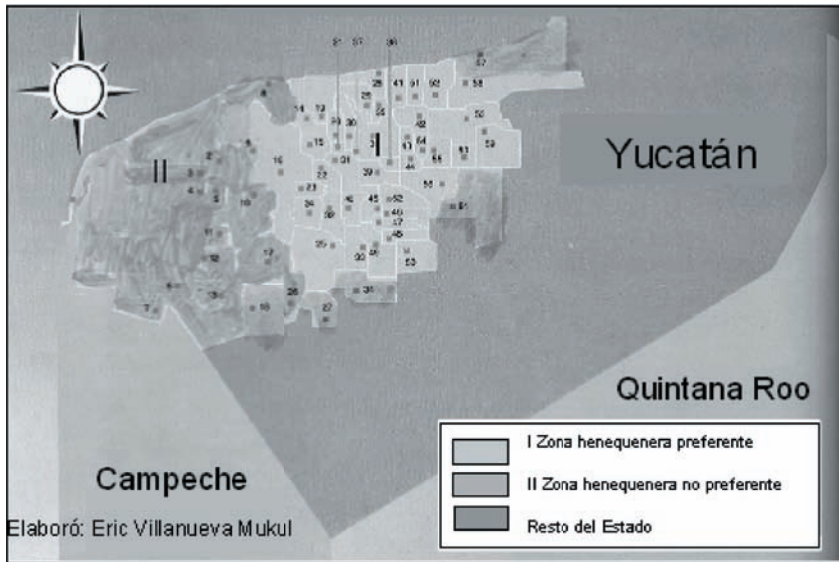
Mantener la producción actual o incrementarla, parece una tarea arto difícil. El fomento y la siembra de nuevos planteles, también ha continuado disminuyendo hasta llegar al 10% de lo que se sembraba a finales de los ochenta. Por otra parte, los precios de la fibra para usos tradicionales, es decir, para hilos agrícolas y comerciales, no parecen tener viabilidad bajo las actuales circunstancias del mercado internacional y de los costos generados por el desarrollo económico y social de nuestro país.

Por lo tanto, si no es mediante un programa integral de apoyo y de subsidios será difícil mantener o incrementar la actual producción y mucho menos cubrir la demanda interna de aproximadamente 20,000 toneladas anuales. Los subsidios tendrían que ser mucho mayores que los actuales, en el entendido de evitar las importaciones y de mantener los productos ecológicos y biodegradables. Una especie de impuesto ecológico. Los precios de la fibra en Brasil, Kenia y Tanzania, alcanzan \$2.00 y 4.00 pesos mexicanos por Kilogramo, haciéndose posible en estos países el mantenimiento de esta producción, mediante diferentes formas de subsidios.<sup>95</sup> Además de que los costos, el nivel de ingresos de los trabajadores, y el mayor nivel de desarrollo de México, en este aspecto, resultan desfavorables para nuestro país

---

<sup>95</sup> *Ibidem*, p. 40.

Figura 2.  
Zona henequenera, 2006



Fuente: Éric Villanueva Mukul.

Desde la década de los setenta, México dejó de exportar fibra bruta y a partir de 1992, después de la reprivatización de Cordemex, sus exportaciones de manufacturas también declinaron sensiblemente. Los reportes de exportaciones de México, del orden de las 7,000 toneladas anuales en promedio, se refieren también a la producción de otros estados como Campeche, Hidalgo, San Luis Potosí y Tamaulipas, cubriendo el déficit de producción de fibra bruta con importaciones de Brasil.

Por el contrario, México ha tenido que incrementar sus importaciones para poder cubrir su demanda interna. Así, aunque no se cuenta con otros de los volúmenes, la balanza comercial del país, en materia de henequén, es desfavorable en la última década. Es decir, se compra más de lo que se vende al exterior. En 1996 fue de -3.707; en 1997 de -4.066; en 1998 de -4.853; en 1999 de -4.666; en el 2000 de -4.871;



en 2001 de -4.642; en el 2002 de -5.960 y; en el 2003 de -7.346, todo en millones de dólares americanos. Como puede apreciarse el valor de las importaciones fue incrementándose y no parece cambiar la situación.<sup>96</sup>

Como ha sucedido en otras ocasiones, en medio de la crisis algún acontecimiento viene a llenar de optimismo, cuando menos a algún sector de los productores y autoridades, como ha ocurrido con la exportación de fibra bruta a El Salvador. El embarque de 19 toneladas de fibra en agosto de 2008 y otras 22 toneladas en octubre del mismo año, que podían llegar a mil toneladas en un año, entusiasmó a productores y autoridades y aunque no dejó de ser una bocanada de aire fresco, para las difíciles condiciones de los productores, en realidad no pareció ser un cambio de las tendencias de las fibras duras y sus productos tradicionales.<sup>97</sup>

Ni en el corto y mucho menos en el largo plazo. Como pudo verse en líneas anteriores, las condiciones continuarán difíciles y como la propia FAO vaticinó, continuarán con este comportamiento, cuando menos hasta el año 2010. Sin embargo, para los productos no tradicionales producidos a partir del henequén, las tendencias son diferentes. Las posibilidades son muchas como veremos más adelante.

<sup>96</sup> Hinojosa Rodríguez, María Alejandra. "El TLCAN y los principales problemas en las cadenas productivas de tres productos industriales: agave tequilero, henequén y algodón hueso", en Ávila, José Antonio, Puyama, Alicia y Romero, José. *Presente y futuro del sector agrícola mexicano en el contexto del TLCAN*, México, El Colegio de México / Universidad Autónoma Chapingo, 2008, p. 290.

<sup>97</sup> *Diario Por Esto*. Hacia El Salvador. 19 de octubre de 2008. Mérida, Yuc., Sección Yucatán, p. 2. Igualmente se visualizó la posibilidad de exportar fibra hacia China y la India para la fabricación de alfombras. *Diario de Yucatán*. Mérida, Yuc., Sección local, 31 de octubre de 2008, p. 11.

### 8.3. La individualización del ejido

Como ya ha sido señalado, en 1988, el gobierno de Víctor Manzanilla Schaffer inició un programa de individualización o parcelarización administrativa del ejido colectivo henequenero. El argumento esgrimido fue que el trabajo individual contribuiría a aumentar la producción y la productividad de las parcelas, ya que en una comparación entre los ejidatarios y los pequeños productores parcelarios, la media era mejor para los segundos. Sin embargo, las relaciones productivas con las instituciones de financiamiento y de gestión de la producción, poco cambiaron y, por lo tanto, poco contribuyeron también al cambio de la producción y la productividad del ejido. En 1991, dado que el gobierno de Dulce María Sauri continuó la individualización del ejido, la mayoría de los ubicados en la zona preferente habían adoptado esta modalidad. Por el contrario, los del área occidental se habían resistido a adoptar esta propuesta. La explicación tenía que ver con la persistencia de mayores prácticas culturales de tipo campesino y una economía productiva más diversificada.

El retiro del Estado de la actividad henequenera en 1992 coincidió con la aprobación de la reforma al Artículo 27 constitucional, en materia agraria, impulsada por la presidencia de Carlos Salinas de Gortari, que permitía la venta de las tierras del ejido y de la comunidad indígena. Ese fue el fundamento legal para que inmediatamente se impulsara la individualización legal de las tierras del ejido colectivo henequenero y su posterior venta y acaparamiento por parte de especuladores.

A partir de 1993, fue aplicado en Yucatán el Programa de Certificación de Derechos Ejidales (PROCEDE), mediante el cual la totalidad de los 714 ejidos de la entidad podían proceder a parcelarizar sus tierras, con la participación de la Secretaría de la Reforma Agraria, el Registro Agrario Nacional y otras instituciones del sector agrario. Mediante ese programa, una vez asignada la superficie por la asamblea del ejido y parcelarizado mediante mediciones hechas por las instituciones, los ejidatarios podrían acceder a la plena propiedad y rentar o vender, como cualquier propiedad privada. De hecho, esa era la intención.

Liberalizar el mercado de las tierras en todo el país, para incentivar las inversiones en el campo. Como se verá más adelante, eso no sucedió.

Según Marie Lapointe, en una muestra que analizó, entre 1993 y 1999, en la zona henequenera preferente o este, de las 119,132 hectáreas, en 1992 le tocaban en promedio a razón de 9.78 hectáreas por ejidatario. De esa superficie, el 15.25%, no era viable de certificar por el rechazo de la asamblea al programa, por despoblamiento de los ejidos o por diferentes problemas jurídicos existentes, incluso desde el momento mismo de dotación en 1937. En 1999, el 70% de esa superficie estaba en proceso de certificación. Pero solamente el 14.50% de la superficie había sido certificada plenamente. En ese año, se habían otorgado 2,631 certificados, de los cuales el 84.4% correspondían a ejidatarios. El 15.32% eran beneficiarios ocupantes de las parcelas. Se habían certificado 17,280 ha, que representaban el 48.25% de las parcelas certificadas. El 47.2% de las superficies certificadas se mantenían como tierras de uso comunitario. El 4.54% se había asignado para otros usos.<sup>98</sup>

Para la parte oeste de la zona, los números variaban considerablemente. La superficie de estos ejidos sumaba un total de 239,908 ha, para una unidad de dotación de 23.47 ha por ejidatario, para 10,221 beneficiarios. En 1999, el 54% era considerada no viable para su certificación, nuevamente por el rechazo del programa o por diferentes problemas jurídicos. En ese mismo año, solamente el 26.7% estaba en proceso de certificación y el 19.2% había logrado la certificación. En 1999, se había certificado a un total de 3,518 beneficiarios, de los cuales el 23% eran ejidatarios. El 54% de los beneficiarios eran ocupantes de los predios. Se habían certificado 46,100 ha, de las cuales el 9.88% eran de parcelas certificadas, el 89% de superficies de uso comunitario y el 2% destinadas a otros usos.<sup>99</sup>

<sup>98</sup> Lapointe, Marie. *Historia de Yucatán. Siglos XIX-XXI*, Mérida, Yuc., Universidad Autónoma de Yucatán, 2008, pp. 303-304. La muestra del este, la comprendían los municipios de Acanceh, Baca, Bokobá, Conkal, Chicxulub, Izamal, Kanacín, Motul, Tixcocob, Timucuy y Tixpehual.

<sup>99</sup> *Ibidem*, pp. 303-304.

Hasta 1999, si bien había avanzado el PROCEDE en toda la entidad, aún no cambiaba sustancialmente el régimen de propiedad. Más bien, el proceso parecía estar ligado a las prácticas culturales de las diferentes regiones del estado y al tipo de desarrollo adoptado en cada una de ellas. Así, por ejemplo, mientras que en la zona ganadera el 87% se había certificado como parcelas, en la zona maicera apenas representaban el 8.9%, y en la zona citrícola el 5.7 por ciento. En estas zonas, con excepción de la ganadera, que únicamente conservó el 10.3% de sus tierras para uso comunitario, en la maicera fue del 86.8% y en la citrícola del 86.2 por ciento. Lo que significa que fue únicamente en la zona henequenera del este o preferente, y en la ganadera del oriente del estado, donde dicho programa logró avanzar con mayor celeridad. Explicable a partir de que en ambas zonas la individualización de la producción ha avanzado mucho más. Mientras que en las maicera, citrícola y henequenera oeste, las prácticas culturales campesinas, siguen predominando.<sup>100</sup>

Si bien muchas de esas parcelas individualizadas sirvieron para desarrollar estrategias campesinas de sobrevivencia, poco sirvieron en el sentido de la motivación inicial de la reforma del Artículo 27 constitucional y del Programa PROCEDE, de detonar las inversiones en el campo al meter las tierras ejidales a la circulación del mercado. Más bien, en el caso de la zona henequenera, sirvió para desarrollar un proceso acelerado de especulación de las tierras ejidales, sobre todo con las ubicadas cerca de la ciudad de Mérida, de poblaciones más grandes, de las playas y de los sitios turísticos. En el caso de la zona ganadera del oriente de la entidad, dio cabida para incentivar la concentración de tierras.

Los municipios que integran la muestra del oeste eran Abalá, Chocholá, Halachó, Kinchil, Kopomá, Maxcanú, Samahil, Ucú y Umán.

<sup>100</sup> *Ibidem*, pp. 260-261.

### 8.4. La diversificación productiva

Como ya se ha visto, al declinar la actividad henequenera, el gobierno desarrolló la estrategia de impulsar otras actividades que sustituyeran al henequén, en su papel de principal fuente de empleo y de dinamizador de la economía de la zona. Primero fueron las actividades agropecuarias y luego las maquiladoras. Hasta el año 2007, ninguna actividad por sí sola había logrado sustituir al henequén. Las agropecuarias que continuaron incrementándose, lo han hecho lentamente y las maquiladoras, después de su crecimiento acelerado hasta 2004, han disminuido en número y en importancia.

La producción de vegetales verdes y hortalizas continuó su avance, pese a los problemas fitosanitarios y de plagas. Especialmente en la franja de tierras de Tse`kel, de los municipios de Ixil, Telchac Pueblo, Sinanché, Yobaín, Cansahcab, Dzidzantún y Dzilam González.

**Cuadro 24.**  
**Producción de hortalizas**

Año	Superficie sembrada (Hectáreas)	Superficie cosechada (Hectáreas)	Volumen (Toneladas)	Valor (Miles de pesos)
2003	271	237	2,248	8,701
2004	254	244	2,290	9,901
2006	171	155	1,710	7,218

**Fuente:** INEGI / Gobierno del estado de Yucatán. Anuarios Estadísticos correspondientes a los años 2004, 2005 y 2007.

**Cuadro 25.**  
Producción de jitomate

Año	Superficie sembrada (Hectáreas)	Superficie cosechada (Hectáreas)	Volumen (Toneladas)	Valor (Miles de pesos)
1995	513	-	6,439	13,781
2000	409	-	5,784	25,914
2001	369	-	4,075	19,699
2003	366	233	4,445	20,851
2004	311	272	4,316	20,298
2006	97	86	1,584	10,661

**Fuente:** INEGI / Gobierno del estado de Yucatán. Anuarios Estadísticos correspondientes a los años 2004, 2005 y 2007.

**Cuadro 26.**  
Producción de pepino

Año	Superficie sembrada (Hectáreas)	Superficie cosechada (Hectáreas)	Volumen (Toneladas)	Valor (Miles de pesos)
2003	346	324	4,174	10,600
2004	371	363	7,140	15,179
2006	52	50	600	2,088

**Fuente:** INEGI / Gobierno del estado de Yucatán. Anuarios Estadísticos correspondientes a los años 2004, 2005 y 2007.

**Cuadro 27.**  
Producción de chile verde

Año	Superficie sembrada (Hectáreas)	Superficie cosechada (Hectáreas)	Volumen (Toneladas)	Valor (Miles de pesos)
1995	454		2,876	12,765
2000	647		3,552	23,600
2001	629		2,676	20,582
2003	324	318	1,141	6,907
2004	397	395	1,277	15,018
2006	45	39	366	3,667

**Fuente:** INEGI / Gobierno del estado de Yucatán. Anuarios Estadísticos correspondientes a los años 2004, 2005 y 2007.

Pese a la dificultad de construir series productivas anuales, por las diferentes maneras de presentarlas por parte de los Anuarios Estadísticos, las cifras incluídas en los cuadros muestran que a pesar de que las superficies entre 1995 y 2004 no variaron considerablemente, es una actividad que se ha sostenido y su valor de la producción en conjunto es mucho más importante que la del henequén. Además de constituir en conjunto una fuente importante de empleo y de ingresos, ante la escasez de actividades más importantes y con mejores remuneraciones.

En la producción de hortalizas y vegetales verdes, como el tomate rojo, el pepino y el chile verde, presentados en los cuadros relativos, además de los municipios ya mencionados, que presentan mejores condiciones de suelo y agua, también aparecen otros como Temax, Motul, Suma, Mérida, Acanceh y Kanacín, y de la zona oeste, Umán, Hunucmá, Chocholá, Halachó y Kopomá. También la producción de otros vegetales como el chile habanero en los municipios de Baca y Maxcanú; sandía en Dzidzantún y Dzilam González; calabacita en Dzilam González, Dzidzantún, Yobaín, Hunucmá, Umán, Cansahcab y Sinanché

y; papaya maradol, que en los últimos años ha tomado importancia para Dzidzantún, Dzilam González Yobaín y Dzoncahuich.

En la parte occidental de la zona, la producción de los cítricos, fomentada dentro de los programas de diversificación, se mantuvo y en el año 2002 representaba aproximadamente el 20% de la producción estatal de naranja dulce. En ese año, había 3,470 ha sembradas, 3,151 ha cosechadas, con un volumen de producción de 34,759 toneladas y un valor de 20.6 millones de pesos. Lo que significaba en cada rubro una cifra cercana al 20% de la producción estatal. Los municipios que participaron en esa producción fueron Umán, Sacalum, Samahil, Hunucmá, Abalá, Halachó y Chocholá.

La producción pecuaria de importancia para la zona henequenera la constituyen los porcinos y las aves, especialmente de las gallináceas, es decir, la producción de pollo. Al retirarse el Estado en 1992, la actividad porcícola tenía una producción estatal de 27,000 toneladas y después de la Reestructuración, en 1994, alcanzó las 59,574 toneladas. En 2006, con un esquema productivo en el que predomina la producción privada, mediante granjas, se tiene una producción de 98,438 toneladas de carne en canal. De ese total, el 71% se produce en 21 municipios ubicados en la antigua zona henequenera, 14 de la zona preferente y siete de la parte este, alcanzando un valor de cerca de 1,944.6 millones de pesos.

La producción avícola, particularmente la de carne de pollo, es una actividad casi exclusiva de la zona henequenera, que al igual que la porcina se realiza a través de granjas privadas. En 1993, la producción estatal fue de 48,600 toneladas. Pero, en 2006 alcanzó las 113,639 toneladas. De ese total, el 96% se produjo en la zona henequenera —aproximadamente 109,953 toneladas—, con un valor de 2,155.7 millones de pesos. La mayoría de las granjas se ubicó en 10 municipios de la zona este y siete de la parte oeste.

En cuanto a la actividad bovina, si bien algunos municipios, sobre todo los periféricos de la zona, hacia el oriente, tienen alguna producción, la más importante se efectúa en el oriente y en el sur de la entidad.



Las otras especies de aves, como los guajolotes, aún tienen una producción exigua. La apicultura también es minoritaria, pero aparece como actividad en un número importante de municipios de la zona.

La actividad pesquera, aunque tiene su propia dinámica, no deja de ser importante para la zona henequenera, ya que varios municipios son costeros y numerosos pescadores son a la vez agricultores y muchos de ellos fueron henequeneros o lo siguen siendo. Un número considerable de pescadores vive tierra adentro, en la zona. Esta actividad, aunque ha venido consolidándose, no ha mostrado una dinámica mucho mayor de la esperada. De 1995 a 2006, los niveles de producción no sólo se han mantenido, sino que muestran cierta tendencia al decremento. Como muestra el siguiente cuadro, la producción pasó de 46,619 toneladas en 1995, a 32,989 toneladas en 2006. El valor, sin embargo, creció en esos mismos años de 325 millones de pesos a 871.7 millones de pesos. Un salto que casi triplica el valor de la producción.

**Cuadro 28.**  
**Producción pesquera y valor en Yucatán**

Año	Producción (Toneladas)	Valor (miles de pesos)
1995	46,619	325,013
2000	37,470	609,809
2001	30,724	562,111
2004	35,894	822,306
2006	32,989	871,705

**Fuente:** INEGI / Gobierno del estado de Yucatán. Anuarios Estadísticos. 1996, 2001, 2005, 2007.

Hay que destacar, sin embargo, que todavía la pesca en su gran mayoría sigue siendo ribereña y a cargo de la producción privada. En 2004, de un total de 3,934 embarcaciones, 620 eran de pesca de altura y 3,314

de pesca ribereña. De este total, solamente 1,060 embarcaciones eran del sector social y el resto privadas. En el año 2006, esas proporciones se mantuvieron. Existían un total de 4,419 embarcaciones, de las cuales únicamente 619 se dedicaban a la pesca de altura y 3,800 a la ribereña. De ese total, 1,085 eran del sector social y el resto del privado. Del sector social, únicamente 79 se dedicaban a la pesca de altura. En 2006, la actividad pesquera otorgaba empleo a un total de 36,346 trabajadores en todos sus fases.

En cuanto al turismo, si bien es una actividad con mucho dinamismo para el estado, su expansión en los municipios de la zona ha sido lenta. Con excepción de Mérida, que es la principal concentradora de infraestructura turística de la entidad, en 2006, sólo en 14 municipios, incluido Progreso, se contaban con hoteles. Cuatro de dichos municipios estaban ubicados en la zona oeste (Abalá, Celestún, Maxcanú y Umán) y en los tres primeros se cuenta con hoteles de cinco estrellas. En la parte este, solamente Kanacín, Teclchac Puerto y Tixcocob cuentan con hoteles de cinco estrellas. Aunque importante, todavía el turismo no tiene un gran impacto en la economía y en la generación de empleos para la zona.<sup>101</sup> En el caso de Abalá, Maxcanú y Tixcocob se trata de haciendas restauradas, convertidas en hoteles exclusivos.

Pero, en ninguna actividad cifró sus esperanzas el Gobierno, como lo hizo con las maquiladoras, para sustituir al henequén como actividad principal en la zona. Desde la segunda mitad de los ochenta, el gobierno del estado impulsó la creación de infraestructura y de incentivos para la instalación de maquiladoras en la entidad. Sin embargo, el verdadero jalón se recibió durante el segundo periodo de Víctor Cervera Pacheco como gobernador del estado.

Como señala Ramírez Carrillo, los eventos más importantes del sexenio que se extendió de 1995 a 2001 fueron en lo económico, el crecimiento de la planta maquiladora en Yucatán, que alcanzó la cifra de 144 fábricas, aunque sólo el 60% era de capital extranjero, una segunda ampliación del puerto de altura y una ampliación de la infraestructura carretera.

<sup>101</sup> INEGI. Gobierno del Estado de Yucatán. *Op. cit.*, nota 91, p. 849.

También resalta la profundización de la desconcentración de la planta industrial hacia municipios rurales.<sup>102</sup>

En 1994, la industria maquiladora de Yucatán empleaba 5,545 trabajadores. Pero, en 1999, esa cifra se elevó a 27,484.<sup>103</sup> En este último año, se han instalado un total de 127 empresas distribuidas territorialmente de la siguiente manera: 31 en la zona henequenera del Este; seis en el oeste de la misma región; 54 en Mérida; 29 en la Ciudad Industrial y Parque Industrial Mérida-Progreso y tres en la zona ganadera, dos en la maicera y dos en la citrícola.<sup>104</sup> En la zona henequenera, esas empresas otorgaban 10,303 puestos de trabajo. Aunque la mayoría no rebasó los dos salarios mínimos, indudablemente constituyó una alternativa ante la precariedad del empleo en la zona. En resumen, esta imagen revela un proceso de desarrollo de las maquilas en el que la primera fase culminó en 1994, que continuó su desarrollo intensivo en la zona del henequén como su esfera de influencia directa, antes de desplegarse a las periferias del estado a partir de 1998.<sup>105</sup>

La plantas maquiladoras siguieron aumentando, pues en 2001 proporcionaban empleo a 29,531 trabajadores; 27,221 en 2002; 27,783 en 2003 y; 34,500 trabajadores en 2004.<sup>106</sup> A partir de ese año, la actividad maquiladora empezó a disminuir por la competencia de Centro América y de Asia, especialmente de China, por sus menores salarios y por la apertura comercial con la economía de los Estados Unidos. En 2005, la apertura mundial al mercado de los textiles sería

<sup>102</sup> Ramírez Carrillo, Luis Alfonso. *“Las redes del poder. Corrupción, maquiladoras y desarrollo regional en México. El caso Yucatán”*, México, UADY / Miguel Ángel Porrúa, 2004, p. 69.

<sup>103</sup> Lapointe, Marie. *Op. cit.*, nota 98, p. 255.

<sup>104</sup> *Ibidem*, p. 254.

<sup>105</sup> Gaultier, Sebastián. “Mundialización, espacios de la maquila y movilidad maya en Yucatán” en Ramírez Carrillo, Luis Alfonso (coord.) *Un secreto bien guardado. Mundialización y reestructuración productiva en Yucatán*, México, UADY / Miguel Ángel Porrúa, 2006, p. 26.

<sup>106</sup> *Ibidem*, p. 28.

otro elemento que contribuiría a la disminución de las maquiladoras en la entidad. Para el año 2006, el número de empresas maquiladoras había disminuido a 76 y el personal ocupado a 26,693 trabajadores; 7,807 empleos menos que en 2004. Las plantas instaladas en otros municipios, fuera de Mérida y Umán, habían pasado de 44 en 1999, a 26 en 2006.<sup>107</sup> El entusiasmo por las maquiladoras como dinamizador de la economía de Yucatán y la zona henequenera, empezó a hacer agua. La crisis económica global, iniciada en 2008, hacía prever que la situación de la industria maquiladora, cuando menos hasta 2009, sería difícil.

### **8.5. La reproducción de la fuerza de trabajo**

Como se ha visto, ninguna de las actividades existentes físicamente en la región ha logrado por sí sola ocupar el papel económico y social que jugaba la actividad henequenera en décadas anteriores. En su lugar, han surgido un número de actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, turísticas e industriales, que en alguna medida cubren la demanda de empleo e ingreso de la fuerza de trabajo y de las familias de la zona.

Con excepción de la poca producción henequenera, la horticultura, la milpa en el oeste del área, y algún tipo de pequeña producción pecuaria, porcina, avícola, bovina y apícola, la población de la zona va dejando las prácticas de depender de la economía de tipo campesina y cada vez más recurre al trabajo asalariado, en la propia producción agrícola, en las granjas pecuarias, en la pesca, en el turismo, las maquiladoras o de plano tienen que realizar migraciones diarias o temporales, a otros poblados, a Mérida o al Caribe, para emplearse en la industria de la construcción o en infinidad de variantes de empleos que pueden existir.

Este fenómeno no es nuevo y ya desde la década de los ochenta, con la declinación de la actividad henequenera hizo presencia en la zona. Sin embargo, a partir del retiro del Estado de las actividades económicas de la región y la cada vez mayor precariedad del empleo, es un fenómeno

<sup>107</sup> INEGI. Gobierno del estado de Yucatán, *Op. cit.*, nota 91, p. 781.

que ha ido incrementándose, incluyendo con mayor intensidad a las mujeres de las familias.

Susana Lerner encontró que en 1980, de la totalidad de los movimientos migratorios, temporales e intermitentes, el 21% lo realizaban a otros poblados y ciudades de la zona y fuera de ella, el 69% fue a la ciudad de Mérida y un 10% a otros estados, particularmente a Chetumal y Cancún.<sup>108</sup> Es una tendencia que ya se registraba, pero que se ha intensificado e incrementado.

Las estrategias diversificadas de sobrevivencia dentro de la economía campesina, siempre han sido una constante que corresponde a una de sus características intrínsecas, de modo que hasta en los grupos campesinos más tradicionales la presencia del trabajo asalariado, hace tiempo que es también una constante en nuestro país. Pero en el caso de la ex zona henequenera, es probable que al mismo tiempo que es más diversificada, el ingreso obtenido del trabajo asalariado sea ya mayoritario para el conjunto de las familias del área. No existen hasta ahora, sin embargo, fuentes documentales que permitan asegurarlo con precisión.

El rápido crecimiento de las maquiladoras en la zona, llegó a hacer creer que esta actividad sustituiría a la henequenera y que llegaría a imponer su dinámica económica, social e incluso poblacional a la región. Así, por ejemplo, se afirma que persiste la migración de los habitantes de la antigua zona henequenera hacia Mérida, pero al mismo tiempo es ciertamente menos importante, ya que esta zona es de nuevo un espacio de creación de empleos.<sup>109</sup> Este autor al referirse a las maquiladoras, parece afirmar que la tendencia ha cambiado. Si bien se ha modificado y hasta cierto punto hay algún flujo de las poblaciones circundantes hacia ciudades como Umán, Motul, Tekit, Maxcanú o Izamal, es una tendencia todavía muy tenue. Misma que se ha frenado o disminuido desde 2004.

<sup>108</sup> Lerner, Susana et al. *Estudio sociodemográfico de la zona henequenera*. Tomo. II. México, El Colegio de México, 1982, p. 303.

<sup>109</sup> Gaultier, Sebastián. *Op. cit.*, nota 105, p. 30.

Esa conceptualización ha llevado también a afirmar que los municipios periféricos —a estos centros poblacionales con maquiladoras— envían cada vez más migrantes en dirección de la antigua zona henequenera para satisfacer la demanda de empleo. Particularmente en las poblaciones situadas en proximidad de Halachó —y de las ciudades mencionadas—, se acentúa la movilidad en dirección de estas entidades, que parecen estar destinadas a convertirse en verdaderos subcentros industriales a escala estatal y a transformarse en potenciales capitales microrregionales.<sup>110</sup> Creo que la experiencia hasta ahora documentada, no permite una afirmación tan contundente.

En efecto con los matices ya planteados, la mayoría de los mayas de la zona henequenera recurre al trabajo asalariado y en primer lugar, significa una población que ha encontrado en la migración temporal —como preámbulo en muchas ocasiones de la definitiva— una forma de vida. Además de la movilidad al interior de la zona, muchos miles se ocupan en la industria de la construcción regional, incluido el Caribe, como albañiles.<sup>111</sup> Otros más, se emplean en Mérida y otras ciudades en actividades de limpieza y jardinería. Algunos más trabajan en la cosecha de la sal en las ciénegas de Yucatán y en la siembra y la limpieza de los pastizales de la ganadería privada del sur y del oriente.<sup>112</sup>

En un trabajo realizado en 1996, recién retirado el Estado de las actividades de la zona, Othón Baños encontró una migración temporal e intermitente, ya muy importante para la región. De las 506 unidades domésticas familiares abordadas mediante cuestionario, se encontró que en un 34% de esas unidades alguno de sus miembros migraba. Según la encuesta, de ese 34% que migraba, en la zona henequenera el 57% lo hacía diariamente, dirigiéndose el 34% a Mérida y el 23% a diferentes poblados de la zona. El 20% lo hacía semanalmente; el 7%

<sup>110</sup> *Idem.*

<sup>111</sup> Ramírez Carrillo, Luis Alfonso. "Los mayas y la globalización", en Ramírez Carrillo, Luis Alfonso. (coord.) *Op cit.*, nota 105, pp. 234-235.

<sup>112</sup> *Ibidem*, p. 255.

de manera quincenal; mensualmente un 12% y el resto tenía otras temporalidades.<sup>113</sup>

Los diferentes tipos de temporalidades se dirigían, en el caso de la zona henequenera, en un 68% a la ciudad de Mérida, en un 28% a los diferentes poblados y ciudades del área, en un 2.4% al Caribe y en 1.2% hacia los Estados Unidos.<sup>114</sup>

El fenómeno ya detectado desde ese entonces fue la migración femenina, la cual ya representaba un 23.3% del total. El 94% de las mujeres que migraban en ese momento, lo hacían hacia la ciudad de Mérida y el resto hacia Cancún.<sup>115</sup> Fenómeno mucho menor en las otras zonas.

Finalmente, en comparación con las otras regiones, la zona henequenera fue la que más movimientos migratorios registró, diario y temporal, dirigidos a Mérida, en comparación con el 30% de la zona sur-citrícola, el 19% de la maicera y el 18% de la costera. Lo que de paso nos llama la atención sobre una mayor movilidad intra poblados en 40% en el sur-citrícola; de un 34% hacia Cancún y el Caribe, en la zona maicera y un 72% hacia los poblados de la costera, lo que también refuerza la hipótesis de la fuerte interacción entre la costa y los municipios de la zona.<sup>116</sup>

Después de 11 años, es posible que las tendencias reflejadas en la mencionada encuesta se hayan intensificado y bien valdría una nueva medición sobre los flujos migratorios y las estrategias de sobrevivencia en la zona. Autores más recientes señalan que esa tendencia se ha incrementado, pero faltan sustentos estadísticos.

<sup>113</sup> Baños Ramírez, Othón. *La modernidad mexicana a fines de milenio. El caso Yucatán*, Mérida, Yuc., Universidad Autónoma de Yucatán, 2001, pp. 131-137.

<sup>114</sup> *Ibidem*, p. 137.

<sup>115</sup> *Idem*.

<sup>116</sup> *Idem*.

Estudios de casos refuerzan la hipótesis de que cuando las migraciones se tornan definitivas, parecen dirigirse a Mérida, el Caribe de Quintana Roo y los Estados Unidos. Esa ha sido la experiencia de Sinanché y Telchac Pueblo.<sup>117</sup>

La participación de la mujer en el fenómeno de la migración ha llamado la atención de otros autores. Ramírez Carrillo señala que las estadísticas indican una participación creciente del trabajo femenino dentro de la población socioeconómicamente activa y de la población ocupada en Yucatán. Si en 1970 era 10 por ciento, en 1990 alcanzó el 20 por ciento a nivel estatal y en 1995 se ubicaba en un 38 por ciento a nivel urbano y un 28 por ciento a nivel rural.<sup>118</sup>

Estas mujeres, viajan a la ciudad de Mérida o a los otros centros urbanos de la región para laborar como trabajadoras domesticas, trasladándose diariamente o regresando a sus pueblos los fines de semana y se han convertido en muchos casos en el principal soporte económico de sus familias. En 1996, más de 8,000 mujeres laboraban como trabajadoras domésticas en la ciudad de Mérida, aunque la cantidad no censada parece ser mayor.<sup>119</sup>

La entrada de las mujeres de lleno a la economía ha comenzado a introducir nuevos roles en las familias campesinas y nuevos cambios culturales en las relaciones sociales más generales de la zona. Se deduce una recomposición de familias alrededor de las mujeres que obtienen cada vez más autonomía y se convierten en jefes de familia. Un espacio de vocación agrícola intensiva tropieza con un sistema productivo industrial y urbano, lo que implica una profundización de las relaciones salariales para la zona y una continuación de la proletarización en general del campesinado yucateco (que por cierto ya venía ocurriendo en su

<sup>117</sup> Cisneros Mugarte, Rubí del Jesús. *Efectos de la migración sobre el bienestar socioeconómico de dos comunidades de la antigua zona henequenera de Yucatán*, Tesis Profesional, Facultad de Economía; Mérida, Yuc., UADY, 1998, pp. 90-91.

<sup>118</sup> Ramírez Carrillo, Luis Alfonso. *Op. cit.*, nota 105, p. 255.

<sup>119</sup> *Idem.*



gran mayoría mediante las relaciones con las instituciones encargadas de la gestión henequenera).<sup>120</sup>

## 8.6. La pobreza

La precariedad del empleo y los bajos ingresos, hicieron que la zona henequenera continuara sumida en la marginación y en la pobreza. Pocos han sido los cambios de los noventa a la actualidad. Ninguno de los programas en torno a la actividad henequenera o de las otras actividades, incluidas las maquiladoras, han contribuido sustancialmente a transformar las condiciones de vida de los ejidatarios y de la población de la zona. La precariedad es uno de los elementos que definen las condiciones de vida de la población de la región.

Como se vio en la segunda parte de esta obra, en 1990 la gran mayoría de la población de la zona percibía menos de dos salarios mínimos y la mayoría de los municipios tenía altos índices de marginación. En ese año, el 51% de la población económicamente activa tenía ingresos de hasta un salario mínimo; entre uno y dos salarios para el 30.8%; el 9.2% entre dos y tres salarios mínimos y solamente el 9% percibía más de tres salarios mínimos. Es decir, el 81.8% de la población se encontraba bajo la línea de la pobreza. En ese entonces, al igual que ahora, la mayoría de los municipios estaba en condiciones de alta marginación.

Después de 15 años, según el Consejo Nacional de Población (CONAPO), poco o nada ha cambiado esa situación. Según esta institución, en 2005, de los 55 municipios que integran la ex zona henequenera, 31 tiene alto grado de marginación; 19 lo tienen medio, solamente cuatro lo tienen bajo y uno muy bajo, que es la ciudad de Mérida. Los cuatro municipios con niveles bajos son: Progreso, Umán, Kanacán y Dzidzantún.

Desde luego, son varios los indicadores de tipo social como el analfabetismo, los niveles de educación, las condiciones de la vivienda, etcétera, pero sin duda uno de los más importantes lo constituye el

<sup>120</sup> Gaultier, Sebastián. *Op. cit.*, nota 105, p. 34. Ver también la primera parte de la obra.

nivel de ingreso. El conjunto de la zona tenía un nivel de ingreso en el que el 74% de la población tenía ingresos menores a dos salarios mínimos. Nuevamente, bajo la línea de pobreza. Si excluimos a los cinco municipios antes mencionados, con niveles bajo y muy bajo de marginación, entonces los 50 municipios restantes, alcanzan un nivel del 75.5% con ingresos menores a dos salarios mínimos.<sup>121</sup>

Por otro lado, mientras que la zona este tiene 21 municipios con alta marginación, la parte oeste de la región concentra a 10 municipios con alto grado de marginación. Esta última parte, con excepción de Umán, Celestún y Chocholá, que tienen un índice medio, todos los municipios de manera compacta tienen alto grado de marginación.

### 8.7. La transformación de la zona

Hasta antes del retiro del Estado de la actividad henequenera y de los programas de diversificación, era el capital estatal quien imponía la dinámica de reproducción y de acumulación a los diferentes capitales y la fuerza de trabajo en la zona. Por un lado, la intervención estatal en el conjunto de la producción henequenera significaba concentrar y centralizar la actividad bajo el mando del capital estatal, en la que la industria imponía su lógica y su dinámica al conjunto del proceso productivo, pero en especial a la agricultura. Por otro lado, la importancia de la actividad henequenera, no sólo se explicaba por su participación cuantitativa dentro de la economía regional y de la entidad, sino también por su aportación de un importante contingente de fuerza de trabajo barata y por su participación en la creación de una masa significativa de consumidores para la planta industrial, comercial y de servicios, contribuyendo con esto a la reproducción y a la acumulación de capital, de manera determinante en el conjunto de la economía regional.<sup>122</sup>

<sup>121</sup> Ansaldo, Carlos y Prado, Minerva. *Índice de marginación a nivel de localidad 2005*, México, Consejo Nacional de Población, 2007, pp. 297-301.

<sup>122</sup> Villanueva Mukul, Éric. *La formación de las regiones en la agricultura*, Mérida, Yuc., Maldonado Editores / FCA / UADY/ CEDRAC, pp. 79-89.

Ya desde la década de los setenta podía afirmarse la existencia de un proceso de integración de la actividad henequenera a la economía regional, sobre todo a su núcleo central que constituía el área urbana de Mérida y el espacio rural conformado por la zona henequenera.

Aunque en la década de los ochenta la actividad disminuyó y pasó a ser minoritaria, tanto la industrial como la agrícola siguieron manteniendo cualitativamente ese papel. Fue necesario el retiro del Estado de la actividad para que se rompiera ese modelo de acumulación regional.

Después de 1992, la dinámica de acumulación la asumieron diferentes tipos de capital privado, nacional y transnacional, que en su conjunto contribuyeron a reproducir la economía regional, aportando buena parte de la reproducción de la fuerza de trabajo, aunque sea parcialmente, contribuyendo también a crear la masa de consumidores para la planta productiva regional, pero también reproduciéndose y acrecentando su propio capital. Ese es el papel de la disminuida actividad henequenera, de las maquiladoras, de la porcicultura, la pesca, el turismo y todas las actividades que actúan y se reproducen en la zona. Ya no existe la integración vertical y horizontal que la actividad henequenera y el capital estatal imponían. En su lugar, surgieron varios tipos de capital, con diferentes flujos, dinámicas y circuitos de acumulación, actuando en un mismo espacio geográfico.

Como antes, este espacio geográfico, sigue estrechamente vinculado con el núcleo central de la economía regional que constituye Mérida y su zona metropolitana. Mérida, el centro urbano regional, conserva y acentúa su influencia territorial.<sup>123</sup> En esta etapa, bien puede afirmarse que existe una mayor integración entre el área urbana y rural del espacio económico y social. Pese a ese proceso de mayor integración, no toda el área es homogénea. Existe al mismo tiempo, por ejemplo, una diferenciación económica y social entre la parte oeste y este de la zona, que llama la atención sobre dinámicas diferenciadas.

---

<sup>123</sup> Gaultier, Sebastián. *Op. cit.*, nota 105, p. 26.

La producción de henequén y la zona henequenera siempre estuvieron vinculadas con el mercado mundial, su expansión desde el siglo XIX, sólo se explica por la siempre creciente demanda mundial de las fibras duras. Como su debacle, también en buena medida fue una consecuencia de la contracción del mercado mundial. Luego entonces, la aparición de las maquiladoras en la zona sólo hablan de nuevos fenómenos, nuevos tipos y nuevos circuitos de acumulación de capital, a escala internacional o global.<sup>124</sup> Por cierto, también las otras actividades responden, en parte, a procesos internacionales. Igualmente, es posible que se esté en una etapa de mayor integración de la economía regional a los procesos de la economía global.

### 8.8. Conclusiones y perspectivas

Como se ha visto, la producción de bienes manufacturados tradicionales a partir del henequén cada vez se efectúa en condiciones más adversas. El mercado internacional, según previsiones de la FAO, continuará contrayéndose y los precios tampoco muestran signos halagadores. Internamente, la producción ha descendido a niveles sin precedente y sin visos de mejorar. Los costos de producción internos, con relación a precios internos e internacionales, hacen prácticamente inviable la producción. En las actuales circunstancias, solamente se tendrán niveles de producción marginales que no cubrirán ni siquiera la demanda interna. Los precios y los ingresos para los productores agrícolas hacen poco atractiva la actividad y casi nulo el deseo de las generaciones jóvenes por dedicarse a la producción del agave. Con las actuales condiciones sociales y económicas y con los mismos productos, hilos agrícolas y comerciales, prácticamente estamos asistiendo, después de 150 años de historia y cultura henequenera, a la etapa final del oro verde. La única manera de garantizar su producción con el actual esquema productivo, es con un fuerte programa de apoyos y subsidios a la producción agrícola que devuelva el interés a los productores.

<sup>124</sup> *Ibidem*, p. 31.

La otra forma es plantearse la producción de artículos no tradicionales que tienen mejor precio y cuyo mercado está en expansión. Como nuevas alternativas para el uso del henequén se han desarrollado materiales polímeros compuestos para la industria de la construcción, la obtención de pasta celulósica para la fabricación de papeles finos, telas pulidoras de metales, esteroides para el uso farmacéutico, la obtención de etanol, bebidas alcohólicas y recientemente usos potenciales para la inulina (componente importante de los jugos del agave). También se vislumbra reciclar papel de desecho, mezclado al 50% con la fibra de henequén.<sup>125</sup>

Según un estudio de la FAO, la demanda estimada de materia blanqueada de sisal para reforzar la pulpa para papel fue de 223,000 toneladas métricas para 2005 y 262,000 toneladas métricas para 2010, a un precio de 210 dólares en 2005 y un estimado para 2010 de 220 dólares por tonelada métrica puesta en la puerta de la planta en Europa. La demanda de pulpa especial blanqueada de sisal fue de 80,000 y 98,000 toneladas métricas, a un precio de 1,500 y 1,700 dólares la tonelada métrica, precios CIF en Europa,<sup>126</sup> con castigos a los precios para las pulpas de menor calidad.

La producción de base para pulpa, pulpas blanqueadas e incluso la producción de papeles especiales, es una de las opciones que abren nuevas posibilidades para el agave.

Son muchas las aplicaciones especiales de la pulpa de sisal y henequén sirvan de ejemplo su utilización para producir papel bancario, papel para filtros de gasolina, aceite y café, bolsas para té, papel para cigarros, esténciles y otros usos.<sup>127</sup>

<sup>125</sup> López Escofie, Silvia. *Op. cit.*, nota 90, p. 65.

<sup>126</sup> United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). *Product and market development of sisal and henequen. Common fund for commodities*, Project CFC/FIGHF/07; United Nations Industrial Development Organization; Viena, Austria, 2005, p. 48.

<sup>127</sup> *Ibidem*, p. 50.

La resistencia y la porosidad de la pulpa de henequén con relación a las pulpas de madera suave, la hacen también atractiva para el reciclamiento de papel, lo que le da nueva fortaleza para varios nuevos procesos sin perder calidad. Muchos productores de papel, usan mezclas de varios tipos de pulpa para aprovechar las ventajas de las propiedades de cada una de ellas, así como de sus respectivos precios.<sup>128</sup>

El otro producto que abre también nuevas posibilidades, es la producción de etanol, sobre todo a partir de la nueva demanda de biocombustibles en el mundo y la crisis de los combustibles fósiles.

Si bien convendría diseñar una nueva estructura diversificada de la producción de artículos manufacturados e industriales a partir del henequén, los dos productos que más atractivos ofrece, son las pulpas y el etanol que pueden significar grandes consumos de toneladas de henequén, que a su vez significaría volúmenes importantes de empleo e ingresos para la zona henequenera, que pudiera ser un paliativo para las condiciones de marginación, pobreza y desempleo de la zona.

En el caso de Yucatán existen además dos elementos fundamentales para el éxito de un nuevo proyecto henequenero: el conocimiento del manejo del cultivo de la planta y los avances científicos y tecnológicos realizados por el Centro de Investigaciones Científicas de Yucatán. Entre algunos de los elementos que pueden ayudar a mejorar las condiciones de productividad y competitividad, está el mejoramiento genético de la planta que se ha realizado en dicho centro de investigaciones.

Muchos de estos desarrollos tecnológicos, no son descubrimientos recientes. Desde finales de los setenta muchos de ellos son conocidos, pero fueron suspendidos o desechados con la ola neoliberal de los ochenta y principios de los noventa. Por ese mismo motivo, en el tema de la celulosa y el etanol, Brasil nos lleva una ventaja de más de 20 años de experiencia y en el caso de la celulosa, es propietario de buena parte de los desarrollos tecnológicos utilizados en su producción.

---

<sup>128</sup> *Idem.*

Algunas ventajas de usar el henequén clonado son: iniciar el corte en el cuarto año de vida de la planta; duplicar el número de hojas producidas por planta durante el año, en tres ciclos de corte de 25 a 50; producir 120 millares de hojas por hectárea en vez de los escasos 40 que se obtienen como promedio en la actualidad, producir un promedio de 30 Kg de fibra por millar de hojas, lo que equivale a obtener 3,600 Kilogramos de fibra por hectárea por año; producir piñas de 40 Kg en promedio, lo que significa el doble de la actualidad; producir dos litros de alcohol por cada piña de henequén, también lo doble del actual, lo que significa cinco mil litros de alcohol por hectárea.<sup>129</sup>

La producción agrícola de henequén, por definición, es un trabajo duro y difícil que requiere ser apreciado para que en todo momento no se pierda de vista la necesidad de valorar condiciones dignas de trabajo y de ingreso para los productores agrícolas. Después de cerca de 150 años de producción comercial de henequén, es necesario considerar una mejor redistribución de la riqueza generada. La experiencia hasta ahora es que pese a la gran cantidad de riqueza creada por la actividad, para los trabajadores agrícolas, ejidatarios, parcelarios, jornaleros y obreros, las condiciones sociales continúan siendo de marginación y pobreza.

La producción agrícola y pecuaria diversificada, aunque también ha avanzado, ninguna de las actividades lo ha hecho de manera suficiente como para poder sustituir al henequén en su papel de generador de empleo y dinamizador de la economía de la zona y de la región. Lo mismo puede decirse de las otras actividades como la pesca, el turismo y las maquiladoras. Aunque la producción de hortalizas en la zona preferente, la citrícola en la diversificada, la pesca y otras actividades pueden continuar su crecimiento y transformar el espacio productivo y social actual de la zona. Solamente un programa integral, impulsado desde el Estado, podrá transformar con mayor celeridad, la realidad de marginación y pobreza que hoy predomina en la región.

---

<sup>129</sup> López Escofie, Silvia. *Op. cit.*, nota 90, p. 66.

La estructura tan diversificada de la ocupación, la falta de una actividad que articule la economía, como lo hacía el henequén, la precariedad del empleo y el papel que juega la migración en el empleo y en la reproducción de la fuerza de trabajo, entre otros, ha hecho que los grupos sociales subalternos tengan muchos interlocutores y que por lo tanto el movimiento campesino prácticamente desaparezca de la zona, o cuando menos, como lo conocimos hasta 1992. Ciertamente, hubo algunas manifestaciones de descontento y probablemente las seguirá habiendo. Pero sin que éste se exprese con grandes manifestaciones como lo hicieron anteriormente. Muchos de los luchadores sociales que participaron en las grandes movilizaciones, principalmente de los ochenta hasta el principio de los noventa, han continuado expresándose, pero por la vía electoral, a través de los partidos en oposición, principalmente al PRI.

La CNC, por su parte, después del desgaste sufrido con las movilizaciones de los ochenta y los noventa, también ha pagado las consecuencias del desmantelamiento de la antigua estructura productiva en la que el Estado era el principal articulador. Las nuevas condiciones han hecho que la CNC, prácticamente pierda todo control efectivo en la zona. Pero, tampoco ha podido surgir alguna organización o central campesina que la sustituya en el papel de mediación, representación y/o control de los sectores más importantes de trabajadores rurales. Las otras organizaciones que surgieron como consecuencia o a partir de las movilizaciones, tampoco pudieron consolidarse. Tanto esas organizaciones como la CNC, solamente tienen representaciones muy puntuales, con grupos específicos, durante algunos eventos y coyunturas específicas. Con la vieja estructura del oro verde, también terminó la época de las grandes centrales campesinas. Socialmente, también hay una precariedad en la organización.







---

## Apéndices



Apéndice 1.

---

**Información sobre la metodología  
de crisis henequenera y movimientos  
campesinos en Yucatán 1966-1983<sup>130</sup>**

<sup>130</sup> Documento presentado ante la Facultad de Historia y Filosofía de la Universidad de la Habana, Cuba, para optar por el título de Doctor en Ciencias Históricas. La Habana, Cuba, 1999.





---

Como lo indica el título del libro<sup>131</sup>, su objeto de estudio se abocó al análisis y la sistematización de la problemática derivada del surgimiento, desarrollo y agudización de la crisis de la industria henequenera en el estado de Yucatán, México; del surgimiento y la transformación del movimiento campesino y; de los diferentes sectores de productores y trabajadores rurales, en el periodo comprendido entre 1966 y 1983.

El henequén (*Agave fourcroides*) fue conocido en Yucatán desde la época prehispánica. Su incipiente producción comercial se inició en el periodo colonial mexicano y fue hasta el siglo XIX, a partir de 1860, que comenzó su gran expansión hasta transformarse en la principal actividad económica del estado y una de las principales del país a principios del siglo XX.

Con el modelo de las grandes haciendas, la producción llegó a cubrir una importante porción del noreste de la península yucateca, hasta alcanzar un volumen de 200,000 toneladas y cerca de 400,000 hectáreas. Con algunos cambios en las relaciones sociales de producción, las grandes haciendas se mantuvieron hasta 1937, cuando se efectuó la reforma agraria cardenista y se crearon los ejidos henequeneros. La reforma agraria cardenista, inauguró un nuevo modelo de producción basado en la propiedad social y en la gestión de la producción por parte del Estado, a través de diferentes instituciones y empresas paraestatales, que llegaría hasta el periodo analizado y sólo sería abandonado hasta 1992, como consecuencia de la oleada de políticas neoliberales en México y América Latina.<sup>132</sup>

<sup>131</sup> Villanueva Mukul, Éric. *Op. cit.*, nota 1.

<sup>132</sup> Al respecto, véase: Villanueva Mukul, Éric. *Op. cit.*, nota 1.

---

Entre las décadas de los sesenta y los setenta, confluyeron dos fenómenos fundamentales de carácter estructural de la actividad henequenera, que fueron la base material para el surgimiento del movimiento campesino en esa región:

- a) La consolidación del Estado como gestor de la producción.
- b) El surgimiento y agudización de la crisis de la producción henequenera y de las fibras duras naturales.

En efecto, durante la década de los sesenta el Estado logró el pleno control de la actividad henequenera, al asumir la dirección de la producción agrícola mediante el Banco Agrario de Yucatán y la industrialización, comercialización y exportación, mediante la estatización de las cordelerías privadas y la creación de la empresa paraestatal Cordemex.

La integración vertical de la agroindustria que logró el Estado, si bien permitió una modernización, al posibilitar industrializar toda la fibra yucateca y dejar de exportar materia prima, también trajo consigo intrínsecamente la plena manifestación de la proletarización de los productores ejidales con respecto al Estado. Esta nueva relación de producción generó a su vez un nuevo tipo de contradicción que tendría repercusiones tanto en el ámbito social como en el económico y el político. Socialmente, creó un nuevo sujeto social que permitiría el surgimiento de un nuevo tipo de movimiento campesino; económicamente, a pesar del control y de la dirección proceso-productivo, en sentido amplio, que el Estado ejercía, no logró controlar los procesos de trabajo agrícola, repercutiendo en una baja de la productividad agrícola y en la rentabilidad de la actividad y políticamente, la movilización permitió un relajamiento de los instrumentos de control político y económico que hasta ese momento el Estado y sus aparatos ejercían sobre los ejidatarios y los productores henequeneros.

Los fenómenos anteriormente descritos confluirían con otros de carácter externo que crearían las condiciones para el surgimiento y la agudización de la crisis henequenera.

---

Si bien es cierto que después de 1917 la actividad henequenera nunca volvió a alcanzar el nivel de ese año, en 1974 todavía se producían 111,983 toneladas, con una superficie sembrada de 240,000 hectáreas. Pero, a partir de ese año se inició un largo periodo de contracción y caída de la producción, que no sólo alcanzó los primeros años de los ochenta, sino que continuó y se agudizó en los noventa, hasta llegar a una producción de apenas 18,000 toneladas en 1993.<sup>133</sup>

A esa caída contribuyeron fenómenos como la competencia de los hilos sintéticos de polipropileno, así como la mayor eficiencia de los principales países productores de fibras duras naturales, como Brasil y Tanzania, con una productividad mucho mayor que la del henequén mexicano. A esa disputa vino a sumarse, en 1979, la invención de una nueva máquina para embalar pasto, que inició el proceso de desecho de las máquinas engavilladoras que utilizaban hilos agrícolas para embalar pastos, recibiendo la industria de las fibras duras un fuerte golpe. Si la invención de la máquina engavilladora McCormick en el siglo XIX, significó el inicio del *boom* henequenero, la invención de una máquina que desechaba el uso de los hilos agrícolas, pareció el principio del fin. La contracción del mercado, de la demanda y la caída de los precios internacionales tuvieron serias consecuencias en la producción del henequén yucateco, repercutiendo en continuos recortes en la producción, en el nivel de empleo, de ingreso y de bienestar social de los productores. Creándose con eso, las condiciones para el surgimiento de las protestas populares y del movimiento campesino.

## 1. Justificación

La realización de este estudio tuvo una justificación económica, social y académica. Como ya ha sido señalado, la actividad henequenera fue desde el siglo XIX la principal actividad económica de la región, llegando a ser, a finales de ese siglo, de las más importantes de todo México.

<sup>133</sup> Villanueva Mukul, Éric. *Desarrollo rural y desarrollo regional en Yucatán*, México, Cámara de Diputados, 1997.



Esa importancia se mantuvo hasta la segunda mitad de la década de los setenta del siglo XX. Hasta los setenta, la producción henequenera representaba más del 50% de la producción agrícola e industrial de la entidad y era una de las principales fuentes de empleo e ingreso, tanto en el campo como en la ciudad.

Socialmente, en los setenta, la actividad henequenera cubría la superficie de 58 de los 106 municipios de la entidad. En esa misma década, participaban en la actividad cerca de 80,000 productores, entre ejidatarios, pequeños productores de tipo campesino, empresarios agrícolas y jornaleros. La población que dependía de la actividad, directa o indirectamente, representaban cerca del 30% del total del estado y sumaban unos 350,000 habitantes. En la ciudad, la industria cordelera llegó a emplear a cerca de 8,000 obreros.

Por otro lado, en el contexto nacional, esa década se caracterizó por el surgimiento de un amplio movimiento campesino por todo el territorio nacional, luchando por la tierra, por el control de sus procesos productivos, por mejores precios de sus productos y, en general, por mejores condiciones de vida, motivo por el cual, el movimiento campesino despertaba gran interés político y académico.

Académicamente, hasta los primeros años de los ochenta, pese a la importancia económica de la actividad y a la fuerte presencia del movimiento campesino henequenero, no existían suficientes estudios que desde la perspectiva de las ciencias sociales explicaran de manera objetiva y científica los fenómenos que giraban en torno a dicha actividad y al movimiento campesino emergente. Eran pues, imprescindibles el análisis y la sistematización de dichos fenómenos.

---

## 2. Objetivos

- a) Realizar una reconstrucción sistematizada del movimiento campesino henequenero, así como de los fenómenos que influyeron para su surgimiento entre 1966-1983.
  - b) Caracterizar la intervención del Estado en la actividad henequenera y su participación como gestor de la producción tanto agrícola como industrial.
  - c) Definir el proceso de proletarianización de los ejidatarios, con respecto a las agencias gubernamentales y su consolidación como nuevo sujeto social.
  - d) Analizar las relaciones entre los diferentes tipos de productores —pequeños productores de tipo campesino, ejidatarios, empresarios agrícolas y jornaleros agrícolas— con el Estado y su papel dentro de la estructura social y económica vigente en el periodo estudiado.
  - e) Estudiar y contextualizar los elementos de origen externo, especialmente el mercado internacional de las fibras duras, y su contribución al surgimiento de la crisis henequenera y del movimiento campesino henequenero.
  - f) Sistematizar y reconstruir cada una de las movilizaciones campesinas ocurridas durante el periodo analizado.
  - g) Caracterizar la evolución y transformación del movimiento campesino durante las sucesivas movilizaciones.
  - h) Identificar el tipo de demandas presentadas por cada una de las movilizaciones, así como los logros obtenidos.
  - i) Determinar el origen de clase de cada uno de los sectores de trabajadores y productores participantes en las movilizaciones.
-

### 3. Hipótesis

Como hipótesis centrales de trabajo se planteó responder los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Realmente constituyen las diferentes reacciones de protesta de los trabajadores henequeneros un movimiento campesino?
  2. ¿Llegó la intervención del Estado en la actividad a conformar realmente un nuevo tipo de sujeto social que podía ser caracterizado como proletario, o a pesar de las tendencias en ese sentido, tanto los ejidatarios, como los pequeños productores, se mantuvieron como productores de tipo campesino?
  3. ¿Fueron los ejidatarios henequeneros el sector de los trabajadores del campo que le dieron organicidad a la lucha social en el periodo analizado?
  4. ¿Jugaron un papel importante en la agudización de la crisis henequenera en el campo yucateco las condiciones del mercado mundial?
  5. ¿Fue la agudización de la crisis henequenera producto de la confluencia de factores internos y externos de tipo económico, social y político?
  6. ¿Logró el movimiento campesino romper los instrumentos de control, para transitar de una total subordinación al aparato político del Estado, hacia posiciones de mayor autonomía?
  7. ¿Pese a las grandes movilizaciones y a la relativa autonomía lograda, el movimiento campesino dejó de ser un movimiento de resistencia, para convertirse en un movimiento proactivo, o se mantuvo dentro de los marcos del *status quo* vigente?
-

#### 4. Metodología

La investigación fue realizada entre 1978 y 1983. Como método, se dio seguimiento paso a paso a los acontecimientos, mediante la observación directa y la documentación de los hechos hasta sistematizar cada una de las movilizaciones efectuadas entre 1978 y 1983. Se efectuó una especie de crónica de los acontecimientos, redactando documentos sobre cada uno de los hechos. La redacción de cada una de las partes, se realizó muy cercana de los acontecimientos, lo que permitió registrar no sólo los datos fríos, sino también el ambiente predominante entre los diferentes actores sociales involucrados. Como el trabajo fue realizado siguiendo los acontecimientos, las fuentes utilizadas fueron siempre de primera mano; entrevistas abiertas o inducidas; documentos emitidos por las organizaciones, los diferentes sectores sociales y por las instituciones gubernamentales involucradas en el problema, así como por las agencias gubernamentales encargadas de la gestión de la producción henequenera. El diario de campo fue un instrumento fundamental y permanente.<sup>134</sup>

Por otro lado, al mismo tiempo y con la mayor precisión posible se llevó a cabo la caracterización de los sectores sociales y de los agentes de la producción participantes en la problemática. Igualmente, para cubrir todo el periodo estudiado, se procedió a documentar las movilizaciones ocurridas entre 1966 y 1977, para lo que se llevó a cabo sobre todo trabajo hemerográfico y de archivo. Con ese objetivo se hizo una revisión en la Hemeroteca del Estado "José María Pino Suárez", de los dos principales periódicos cotidianos que se editaron en la entidad en el periodo de 1966 a 1983, *El Diario de Yucatán* y *El Diario del Sureste*. Lo mismo ocurrió con el archivo de la Secretaría de la Reforma Agraria, en todo lo relativo a la información de los ejidos y la tenencia de la tierra en la zona henequenera yucateca.

<sup>134</sup> La misma metodología fue utilizada para el análisis del periodo 1983-1992, reseñada en la segunda parte de esta obra.

De manera paralela, se procedió a releer y revisar la bibliografía de carácter general y teórica hasta entonces existente sobre el tema, que permitiera una mejor comprensión del fenómeno estudiado.

Puede afirmarse que la realización de la investigación y la redacción del informe final representó un constante ir y venir entre los aspectos históricos y presentes, y los elementos empíricos y teóricos conceptuales, entremezclándose e influyéndose permanentemente.<sup>135</sup>

El documento final se integró en cuatro partes, tres de carácter sincrónico, que se refieren a las coyunturas de los eventos ocurridos en 1978, 1980 y 1982 y una de tipo diacrónico, que reconstruye las movilizaciones que se desarrollaron entre 1966 y 1978.

## 5. Análisis bibliográfico

Como ya se ha mencionado, en la década de los ochenta eran realmente escasos los trabajos que desde la perspectiva de las ciencias sociales y económicas se ocupaban de explicar de manera científica los fenómenos en torno de la actividad henequenera y del movimiento campesino emergente. Las escasas fuentes bibliográficas directas utilizadas en el trabajo, fueron citadas a pie de página. En su mayor parte se trató de documentos oficiales más que de trabajos interpretativos.

---

<sup>135</sup> La necesidad de caracterizar correctamente los fenómenos analizados y la poca existencia de trabajos interpretativos me llevó a efectuar dos estudios que me permitieran vincular correctamente la teoría explicativa sobre los movimientos campesinos. El primero de ellos, "La génesis histórica de la producción henequenera bajo el régimen de las haciendas y el movimiento campesino, en la primera mitad del siglo XX", publicado en 1984 con el título "*Así tomamos las tierras*" por Maldonado Editores y el INAH. El segundo documento versó sobre los aspectos estructurales de las relaciones de producción en torno a la industria y la agricultura henequenera, habiéndose publicado en 1990 con el título "*El henequén en Yucatán. Industria, mercado y campesinos*", coeditado también por Maldonado Editores y el INAH.

Otra parte de la bibliografía referida constituyó un importante apoyo para los aspectos interpretativos, teóricos y comparativos del movimiento campesino y para la comprensión del desarrollo de las clases sociales en el campo, las formas de propiedad, las relaciones de producción y aspectos colaterales del tema. No obstante, existían algunas obras directamente sobre el tema, que fueron fundamentales para la comprensión del problema.

Tal es el caso, para la década de los treinta, de la obra de Sigfried Askinasy, "El problema agrario de Yucatán", que permitió el conocimiento de la situación de la zona henequenera de Yucatán en la etapa previa a la reforma agraria cardenista, misma que sentó las bases de la estructura agraria predominante hasta el periodo analizado.

Lo mismo puede decirse de la importante obra de Antonio Betancourt Pérez "Revoluciones y crisis en la economía de Yucatán", que ilustra perfectamente la evolución de las instituciones surgidas de la reforma agraria cardenista, así como la situación de la economía henequenera, particularmente en la década de los cincuenta.

De especial importancia resultó el trabajo de Susana Lerner *et al.*, "Análisis de los datos del estudio sociodemográfico de la población de la zona henequenera del estado de Yucatán", para la comprensión de las condiciones sociales, económicas y demográficas de los productores henequeneros a finales de la década de los setenta.

Con relación a la lucha campesina, las estructuras de control político y económico, tres trabajos fueron pioneros en esos rubros. Me refiero al ensayo de Pilar Charles, titulado "La zona henequenera: movimientos sociales y control estatal", en el que por primera vez fue analizado el movimiento campesino henequenero de finales de los setenta. Igualmente, como su nombre lo indica "Organización e influencia de la Confederación Nacional Campesina en la zona henequenera" de Cecilia Lezama, se abocó sobre todo al análisis del surgimiento y funcionamiento, particularmente en la década de los setenta, de la central campesina oficial y su papel en el control político de los ejidatarios y productores henequeneros. Por último, el trabajo de Iván Menéndez

---

"Lucha social y sistema político en Yucatán", se centró principalmente en el análisis del papel de las agencias gubernamentales y su conflictiva relación con los productores henequeneros.

En los aspectos teóricos más generales fueron fundamentales tanto las obras de los autores clásicos del marxismo, como las de autores contemporáneos que han tratado tanto lo relacionado con la economía campesina como lo relativo al movimiento campesino en México y en el mundo.

En ese sentido, fueron decisivos sobre el método de abordar y la forma de estructurar el trabajo, las obras clásicas: "Prefacio a la guerra campesina en Alemania" de Federico Engels; "La guerra campesina en Alemania" de Carlos Marx y Federico Engels y; "El problema campesino en Francia y Alemania" de los mismos autores.

Para el análisis y la determinación de las clases sociales en el campo yucateco, fueron de gran utilidad los trabajos de Mao Tse Tung "Análisis de las clases de la sociedad china"; "Cómo determinar las clases en las zonas rurales" e; "Informe sobre una investigación del movimiento campesino en Junán".

Con relación a las formas de propiedad y las relaciones de producción derivadas de ellas, tanto en sentido estricto, como ampliado, fue de gran apoyo el trabajo de Charles Bettelheim, "Cálculo económico y formas de propiedad". No está por demás destacar que dicho trabajo nos permitió entender las múltiples relaciones de producción que pueden esconder la economía campesina y la propiedad estatal dentro de una economía de mercado.

Para entender la dinámica del movimiento campesino en México en la década de los setenta fueron de especial importancia los trabajos de Armando Bartra "Crisis agraria y movimiento campesino en los setenta" y "Seis años de lucha campesina". El material sobre los aspectos históricos del mismo tema fue tomado de "Las rebeliones campesinas en México", de Leticia Reina.

---

Los aspectos comparativos del movimiento campesino de otras latitudes del planeta, fueron extraídos especialmente de Éric Hobsbawm en: “Rebeldes primitivos, bandidos y revolucionarios”. Igualmente, fueron consultados exhaustivamente los cuatro tomos de Pablo González Casanova sobre la “Historia política de los campesinos latinoamericanos”, y Éric Wolf en “Las luchas campesinas del siglo XX”. Por último, con el mismo fin, también revisamos a Henry Landsberger en “Rebelión campesina y cambio social”.

Para la definición y caracterización del movimiento campesino estudiado fue fundamental la obra de Aníbal Quijano, “Los movimientos campesinos contemporáneos en América Latina”, en donde establece una clasificación y las diferentes etapas de evolución del movimiento campesino en nuestro continente, hasta la década de los setenta.

Finalmente, en medio del debate de las posibilidades revolucionarias del campesino y del movimiento campesino, el trabajo de Gerrit Huizer, “El potencial revolucionario del campesino en América Latina”, nos permitió entender las capacidades políticas y organizativas, así como los límites del movimiento campesino en nuestra experiencia particular en Yucatán.

## 6. Resumen de capítulos

### *Respuesta a la depuración*

La primera parte, aborda los acontecimientos ocurridos en 1978, como consecuencia del intento de la depuración de las nóminas de Banrural, de más de 30,000 ejidatarios y las protestas y movilizaciones efectuadas para impedirlo.

En efecto, como consecuencia de la caída de la producción, la productividad agrícola y la aparición de grandes déficit en Banrural, se planteó el Programa de Reestructuración Henequenera. Propuesta que, luego sabríamos, marcó el inicio de la aplicación de los programas neoliberales en el país. La propuesta, tenía como objetivos depurar

---



las nóminas para reducir las de 81,843 a 51,587 ejidatarios; modificar la operación crediticia, separando los subsidios del crédito e iniciar un gran programa de diversificación agropecuaria en la zona.

Banrural se comportó como una gran empresa al pretender una especie de "reajuste de personal", pero se topó con la resistencia de los ejidatarios, debido a que si bien realmente se habían proletarizado con respecto al "Banco", formalmente todavía eran propietarios de la tierra y de los henequenales. Además, la propuesta lesionaba los intereses de la gran mayoría de los ejidatarios, tanto de los posibles depurados como de los que se quedarán. Unos porque perdían, aunque exiguos, los ingresos semanales que percibían, lo mismo que los servicios del Seguro Social y; a los que se quedaban, porque con la modificación de la operación de crédito, aumentaban las jornadas de trabajo, sin cambiar proporcionalmente los ingresos.

El programa de diversificación no despertó mayor interés, porque era una propuesta hacia el futuro y no un proceso simultáneo a la depuración.

Dada la importancia política y social de la actividad henequenera, en la implementación del programa participó todo el aparato de Estado y sus instrumentos de control político y económico, así como la prensa y las cámaras empresariales.

No obstante, el 9 de enero de 1978, cuando arrancó el programa, se inició una agitación social por toda la zona que con una duración de varias semanas movilizó a varios miles de ejidatarios que intentaron ocupar el centro de la ciudad de Mérida, capital de la entidad, y que solamente fue evitado por el cordón impuesto por la policía en torno a la ciudad y en las carreteras de acceso.

Los ejidatarios exigían la cancelación del programa, así como incrementos en las cuotas de trabajo y en general mejores condiciones de trabajo. El gobierno nunca accedió a la cancelación del programa, pero como consecuencia de las presiones y movilizaciones, el proyecto sufrió profundas modificaciones tales como: reducción de los depurados

---

de 30,000 a 20,000; incrementos en las tarifas de los trabajos a realizar y; pago de lo que se llamaba "sobre crédito" por Kilogramo de fibra producido.

Pese a su corta duración, por primera vez después de la reforma agraria cardenista, la movilización había logrado romper los instrumentos de control y establecer una dirección autónoma del movimiento. Aunque, hay que subrayar también que una vez concluida la movilización, nuevamente los organismos de control político, como la Confederación Nacional Campesina, volvieron a asumir su dirección.

La tendencia principal de la lucha de los ejidatarios fue reivindicar sus demandas de corte proletario, acordes con su situación social, que había venido conformándose en las últimas décadas. Sin embargo, aunque minoritarios, varios miles de ejidatarios se plantearon rescatar sus tierras y sus plantíos de henequén para trabajar fuera del control de Banrural, a la manera de las pequeñas unidades de tipo campesino que trabajaban los parcelarios.

Después de varios meses de lucha y de negociaciones, aproximadamente 2,000 ejidatarios lograron autonomizarse del "Banco" e iniciar un nuevo tipo de relaciones sociales de producción. Los recién conversos en parcelarios se enfrentaron a nuevos problemas y muchos de ellos no lograron subsistir como tales. Una pequeña parte sumaron sus nuevos recursos a los que ya tenían anteriormente para lograr unidades de producción viables económicamente; otros ante la escasa superficie lograda, en el corto plazo se verían en la necesidad de vender sus parcelas y/o sobreexplotarlas y abandonarlas y; un número aun más pequeño regresaría a trabajar con el "Banco".

### *Lucha de clases en la coyuntura de 1980*

La aplicación del Programa de Reestructuración en 1978, pese a haber logrado algunos buenos resultados, no fue lo exitoso que se esperaba y la crisis henequenera continuó profundizándose, llegando a todos los sectores de la actividad.

---

Esta vez, el sector más golpeado fue Cordemex, quien se encargaba de la industrialización. Después del respiro que significó el aumento de los precios de las fibras duras en el mercado mundial, como consecuencia del embargo petrolero de la OPEP, los precios reales en el mercado y la demanda volvieron a disminuir. La producción de fibra descendió entre 1970 y 1979, un 39%, al pasar de 117,750 toneladas a 72,000 toneladas. Cordemex, con excepción de los periodos 1973-1974 y 1974-1975, tuvo pérdidas en su operación todos año tras año, entre 1970 y 1979.

Cordemex trató de resolver sus problemas económicos mediante una eficientización de su producción y operación, que incluyó un importante recorte de personal y nuevos proyectos de diversificación industrial.

Ya entre 1975 y 1976, Cordemex había despedido a cerca de 2,000 obreros de las cordelerías. Pero esta vez, los más golpeados con el reajuste de personal serían los sindicatos de trabajadores de las desfibradoras, particularmente el sindicato independiente. A finales de 1976 y principios de 1977, Cordemex había intentado un reajuste de personal que no pudo llevarse a cabo por la oposición de los sindicatos.

En 1979, la empresa amenazó nuevamente con la reducción de cuando menos un 30% del personal. Los sindicatos, al igual que la vez anterior, se lanzaron a la lucha buscando el apoyo de los ejidatarios y parcelarios y, ante la posibilidad de que deviniera en un conflicto mucho más amplio, nuevamente se suspendió.

Dado que en la cordelería solamente se utilizaba cerca del 5% del peso total de la hoja, Cordemex se planteó un aprovechamiento más integral impulsando proyectos para la producción de esteroides, ceras, alcohol, alimento para ganado, tableros aglomerados y celulosa, entre otros.

Desde 1975, Cordemex había iniciado un plan piloto para la producción de esteroides y el uso de pulpa o bagazo para la alimentación de ganado. En 1977 se inició la realización de ambos proyectos, pero hasta 1979 todavía eran muy limitados. En ese año se decidió impulsar a ambos,

---

instalando una planta procesadora de esteroides y estableciendo un programa para la construcción de 60 módulos lecheros, en los siguientes 10 años, para alcanzar una producción de 300,000 litros de leche diarios en 1990. Igualmente, se proyectó el establecimiento de una pequeña planta productora de aglomerados con fibra corta, que superaría en calidad la del fibracel, el triplay y el asbesto.

En la misma tónica, a principios de 1979, se anunció el inicio del proyecto de instalación de una planta productora de celulosa para papeles finos, con una capacidad de 100,000 toneladas anuales y con una necesidad de 30,000 ha, nuevas sembradas de henequén. La inversión sería de 3,500 millones de pesos, se iniciaría en 1980 y la producción de pulpas iniciaría a partir de 1987, cuando entrarían en producción los planteles sembrados en 1980. En el proyecto participarían varias instancias del Gobierno Federal y operaría bajo la administración de Cordemex, empresa paraestatal que dependía del Gobierno Federal. En realidad, de todos los proyectos, éste era el más importante por sus impactos en la producción y en la economía regional.

La situación del henequén hasta ese momento no era nada halagadora. Pero, en marzo de 1980, el director de Cordemex, anunció, después de una reunión de la FAO, que el precio del henequén se incrementaba a 700 dólares la tonelada. Lo que equivalía a \$16.00 el Kilogramo de henequén, el precio más alto en relación con la década anterior y uno de los más altos en la historia de la actividad henequenera.

El aumento de los precios, se debía, igual que en el periodo 1973-1975, a la inestabilidad general que existía en el medio oriente, por la revolución en Irán y la intervención soviética en Afganistán. La anormal entrega de petróleo a occidente, ocasionó un alza en los precios de los hilos sintéticos y artículos producidos con polipropileno y por lo tanto de las fibras duras.

Con el anuncio, las perspectivas del henequén cambiaron radicalmente, pues hizo pensar que se iniciaba una nueva etapa de prosperidad de la actividad. La agudización del conflicto entre Irán e Irak, nuevamente hizo pensar que los precios se mantendrían por un largo periodo, y la

---

burguesía local, encabezada por el gobernador de la entidad, se lanzó a luchar por el control de los nuevos proyectos y de los recursos que generaría la actividad.

El gobernador propuso que los nuevos proyectos anunciados y las actividades de desfibración quedaran bajo el control de “una gran empresa agroindustrial”, en la que todos los sectores de productores fueran socios, particularmente los “pequeños propietarios”. Una reedición de “Henequeneros de Yucatán”, creada en 1938, después de la reforma agraria cardenista, en la que participaban los ejidatarios, los parcelarios, los pequeños propietarios y el gobierno del Estado con la presidencia del organismo. Esa experiencia, permitió a los pequeños propietarios entre 1938 y 1955, como se pretendía en 1980, sacar la parte del león de la actividad. A la burocracia política le permitiría el control económico y político de la principal actividad, logrando su hegemonía por largos años en la región.

El Gobierno Federal no accedió y, durante 1980 se dio un pugilato público y cerrado, en torno al control de las nuevas actividades, entre las élites de la burocracia federal, estatal y la burguesía local.

Las contradicciones se prolongaron por todo el año y la coyuntura económica cambió, los precios del henequén y del petróleo mexicano volvieron a descender y los nuevos proyectos, de manera particular el de la planta de celulosa se esfumó.

La actividad henequenera vio también esfumarse la posibilidad de darle un nuevo giro a su estructura productiva y generar mejores condiciones de vida para los productores y para la región.

### *Las grandes movilizaciones 1966-1978*

Durante la segunda mitad de los sesenta y los setenta, confluyeron el largo proceso de conformación de los ejidatarios henequeneros como asalariados, con la aparición y desarrollo de la crisis henequenera, para que surgiera un nuevo tipo de movimiento campesino caracterizado por las grandes movilizaciones.

---

La conformación de los diferentes sectores de clase en la zona henequenera, en particular de los ejidatarios, fue un proceso que se inició desde el siglo XIX, cuando las haciendas henequeneras despojaron a las comunidades y a los ejidos de sus tierras, para asalariarlos en la producción del henequén. En ese periodo, aunque las relaciones de producción se presentaban con rasgos serviles, en realidad se trataba de relaciones salariales.<sup>136</sup>

Esa situación se mantuvo, con algunas variantes hasta 1937, con la reforma agraria cardenista. No obstante, con la creación de "Henequeneros de Yucatán", en 1938, una empresa agroindustrial mediante la cual el gobierno asumió la gestión de la producción y subordinó totalmente a los ejidatarios, nuevamente los hizo perder sus características de pequeños productores de tipo campesino y profundizar su condición de asalariados, ahora no de los hacendados, sino del Estado.

Esa situación permaneció hasta 1955, cuando el Banco de Crédito Ejidal, empezó a apoyar la producción henequenera. Los ejidos volvieron a obtener una relativa autonomía y readquirieron parte del control de su proceso productivo. Pero en 1962, con la creación del Banco Agrario de Yucatán y con la creación de Cordemex, en 1963, el gobierno asumió el control total de la producción henequenera y con eso se inició la consolidación de los ejidatarios como asalariados del Estado.

Si bien la producción henequenera nunca volvió a alcanzar los niveles de principios de siglo, el periodo de 1938 a 1961 se distinguió por su tendencia al crecimiento y hacia la recuperación de la producción. Los apoyos otorgados por la reforma agraria, así como las circunstancias favorables en el mercado internacional, consecuencia de la Segunda Guerra Mundial y de la Guerra de Corea, crearon el entorno favorable para el crecimiento de la producción. En 1938, la producción fue de 80,065 toneladas y de 139,646 toneladas para 1961, lo que significó un incremento del 73 por ciento.

---

<sup>136</sup> Véase: Villanueva Mukul, Éric. *Así tomamos las tierras*. Primera parte.

La caída de la producción se inició en ese momento y, con pequeños periodos de recuperación, fue paulatinamente profundizándose durante toda la década de los sesenta y setenta, en la misma medida en que los países productores de fibras duras fueron incrementando su presencia en el mercado mundial, lo mismo que los hilos sintéticos y que los desarrollos tecnológicos hicieron menos necesarias las fibras duras naturales.

Esos fueron algunos de los elementos que crearon las circunstancias para el surgimiento de las grandes movilizaciones de los ejidatarios henqueneros. Ciertamente, entre 1966, 1969, 1976 y 1978, surgieron movilizaciones de los ejidatarios que tuvieron como distintivo común, luchar por reivindicaciones de corte proletario, exigiendo mejores salarios, disfrazados de adelantos crediticios, aguinaldos, prestaciones y en general mejores condiciones de vida. En todos ellos se efectuaron movimientos en los que participaron miles de ejidatarios y que ocuparon el centro de la ciudad de Mérida, para exigir a las agencias gubernamentales sus demandas.

Independientemente de que en cada una de esas movilizaciones los ejidatarios lograron triunfos completos, o incluso derrotas, al no conseguir sus demandas, durante esas dos décadas, estos movimientos se transforman, al pasar de estar totalmente encuadrados dentro del marco de las organizaciones y de las direcciones oficiales, a posiciones más autónomas y hasta de ruptura del control del partido oficial. En las movilizaciones de 1966 y 1969, pese a su magnitud y a su beligerancia, puesto que llega a intervenir el ejército y la policía, ocurriendo en el primer caso un enfrentamiento, puede afirmarse que quedaron bajo el control de grupos políticos del sistema. Eso ya no ocurre en 1976 y 1978, pues los ejidatarios habían aprendido el camino y se vincularon a otros sectores de trabajadores, como los obreros de las desfibradoras, pertenecientes a un sindicato independiente. No obstante, estas dos últimas movilizaciones tuvieron un carácter totalmente espontáneo y como único objetivo lograr sus demandas, sin plantearse formas permanentes de organización con mayores alcances sociales y políticos. Si bien en algunos casos lograron sus demandas y en otros impusieron

---

modificaciones a las propuestas del Estado, son hasta ese momento movimientos de resistencia, que no cuestionan el sistema político y mucho menos el régimen de propiedad.

En este periodo, aunque con un menor significado e impacto social y político, los productores parcelarios, pequeños productores de tipo campesino, también efectúan dos movimientos. En 1977, para solicitar un incremento en el precio del henequén y en 1978, como ya se ha visto, por recuperar el control de sus tierras y de sus unidades productivas.

Como consecuencia de la devaluación de 1976, a principios de 1977, igual que los ejidatarios, los parcelarios solicitaron un incremento de los precios pagados por las hojas de henequén por parte de Cordemex. Para lograrlo, cerca de 5,000 productores decretan un embargo de las entregas de hojas a las desfibradoras. Después de varias semanas de gestiones y presiones, Cordemex logró romper en los hechos el paro de productores. No obstante, días después, concedió un pequeño incremento al precio de las hojas.

Tanto el movimiento de los parcelarios de 1977, como el de 1978, si bien no tuvieron la importancia de la de los ejidatarios, contribuyeron a afirmar su condición social como otro sector importante de los productores directos y aportaban su participación, para crear un ambiente de movilización y de lucha en la zona.

### *El movimiento campesino en los primeros años de los ochenta*

Después del pequeño respiro por el aumento de los precios del petróleo y de las fibras duras en 1980, nuevamente cambió la coyuntura internacional y de nueva cuenta la caída de los precios y la producción henequenera continuó. En efecto, tanto el mercado internacional como el interno vivieron una nueva etapa de contracción, repercutiendo en las ventas de Cordemex. En 1979, la empresa colocó en el mercado 85,768 toneladas; en 1980, con mejores precios, 56,101 toneladas; pero en 1981 y 1982, sin las condiciones de 1980, únicamente 63,885 y 61,084 toneladas respectivamente.



Esto tuvo serias repercusiones para la producción industrial y durante 1980 y 1982 Cordemex efectuó cierres de turnos y de capacidad instalada, descendiendo la producción industrial de 74,149 toneladas en 1979 a 61,656 toneladas en 1982, situación que motivó grandes pérdidas y déficit en la administración de la empresa.

En el aspecto agrícola, la larga crisis y la falta de inversión tanto en el sector privado como en el de los parcelarios y los ejidatarios dejó sentir sus efectos y la producción de fibra de henequén disminuyó de 72,000 toneladas en 1980, a 60,000 toneladas en 1982, la cifra más baja del siglo en ese entonces. Las superficies sembradas también disminuyeron en el mismo periodo, de 135,000 hectáreas en 1980, a 121,000 hectáreas en 1982.

Como es lógico suponer, esta contracción de la actividad trajo como consecuencia una agudización de las condiciones de vida de todos los sectores de trabajadores vinculados a la actividad henequenera. Sin embargo, en 1982 la situación empeoró, pues al estado del mercado internacional y de la actividad henequenera en particular vino a sumarse la crisis de la economía nacional, que tuvo como repercusión inmediata y directa un proceso inflacionario de 96% en la región y recortes presupuestales a las agencias gubernamentales encargadas de la gestión de la producción henequenera.

Las condiciones eran propicias para el surgimiento de nuevos brotes de descontento y de protesta. Así, a principios de 1982, el descontento empezó a manifestarse. Sin embargo, este nuevo descontento tenía nuevos elementos. Después de la movilización de 1978, en contra de la depuración, aparecieron las luchas a nivel de ejidos y comunidades que contribuirían a introducir elementos democráticos en la vida cotidiana de las comunidades y a potenciar su independencia de los aparatos de control político del Estado. El otro factor que apuntaría en la misma dirección fue el proceso de vinculación del movimiento henequenero con el movimiento campesino nacional independiente y por último también el acercamiento de grupos políticos opositoristas de izquierda, como lo fue el Partido Socialista Unificado de México y un grupo de orientación de Línea de Masas.

---

En abril se dieron las primeras reuniones para establecer una instancia de coordinación de la movilización, creándose el Comité Coordinador Provisional, que se encargaría de dirigir la movilización. Igualmente, se acordó demandar un aumento del 75% de las cuotas de trabajo.

La movilización se previó para el mes de mayo. No obstante, a finales de abril, violando los acuerdos, un grupo de ejidatarios dio a conocer las demandas, de tal manera que el gobierno y el Banrural empezaron a actuar para desactivar la movilización, al grado que el día de la movilización la policía acordonó la ciudad impidiendo la llegada de los ejidatarios. Pese a todo, cerca de 1,000 ejidatarios lograron llegar al centro de la ciudad para efectuar un mitin frente al Palacio de Gobierno. Las negociaciones se iniciaron y como hubo una respuesta negativa, los ejidatarios decidieron quedarse en un plantón permanente para seguir presionando. En los siguientes días el número de ejidatarios se incrementó hasta llegar a 3,000 aproximadamente, cantidad que no era suficiente para lograr las demandas. Ante esta situación, el fin de semana se optó por abandonar el centro de la ciudad, con una aparente derrota del movimiento.

En el mismo mes, los parcelarios también intentaron hacer un movimiento para exigir un aumento al precio de las hojas, para lo que convocaron a una huelga de la entrega de hojas a Cordemex. Sin embargo, la propuesta no fue apoyada por la mayoría y al igual que con los ejidatarios, el intento terminó en un fracaso.

Los dos movimientos contribuyeron a crear un ambiente favorable al incremento de las cuotas crediticias y de los precios de las hojas, que obligaron a la CNC y a los diputados locales a expresarse en el mismo sentido. Lo mismo hicieron los pequeños propietarios y en septiembre se otorgó un incremento del 30%, tanto a las cuotas crediticias, como a los precios de las hojas.

No se habían apagado los ecos de la movilización y del reciente aumento, cuando en octubre y noviembre, declaraciones del gobernador del estado y del gerente de Banrural volvieron a sembrar la inquietud en la zona henequenera. Ambos afirmaron que en 1983, 17,000 ejidatarios

---

serían depurados de las nóminas henequeneras, para ser trasladados a programas de diversificación.

Inmediatamente, los ejidatarios recordaron la depuración de 1978 y el resultado que significó para la mayoría. En aquella ocasión, también se habían ofrecido programas de diversificación, pero hasta 1982 sólo se habían incorporado cerca de 1,000 nuevos ejidatarios, cuando habían sido depurados veinte mil. Enseguida se iniciaron las reuniones preparatorias, cuidando no repetir los mismos errores del movimiento del mes de mayo.

La amenaza de la depuración motivó una mayor participación y acordándose la creación del Comité de Representantes Ejidales de la Zona Henequenera e incluir como demandas principales la no aplicación de una nueva depuración, la solicitud de un aumento general del 100% de las cuotas crediticias y un mejor trato en el Seguro Social. También se resolvió adoptar una táctica flexible diferente a la de los movimientos anteriores y preparar, la primera reunión con Banrural, para el 4 de enero de 1983.

Tal como se había planeado, ese día cerca de 800 representantes de los ejidos henequeneros, se presentaron ante Banrural para exigir las demandas. Las gestiones tardaron todo el día y la respuesta fue que solamente se otorgaría un 25% de incremento. La dirección del movimiento decidió no aceptar la propuesta y llamar a una movilización mayor para el día 24 de enero. Desde ese día, hasta la fecha señalada, se hicieron los preparativos para la movilización.

Nuevamente, la CNC, el "Banco" y el gobierno trataron de evitar la movilización. Ese día, pese a que habían cerrado las carreteras, como las veces anteriores, llegaron cerca de 1,000 ejidatarios a la ciudad de Mérida y después de realizar una marcha se dirigieron a Banrural para exigir las demandas. Ante la negativa, acordaron quedarse dentro de las instalaciones del "Banco" y mandar comisiones a los ejidos para invitar a los compañeros a participar. Al día siguiente, el contingente empezó a crecer al grado de que por la tarde ya sumaban cerca de 5,000 los ejidatarios posesionados de Banrural. Ante la posibilidad de

---

que el movimiento creciera y tomara otros rumbos, las autoridades decidieron resolver favorablemente las demandas de los ejidatarios.

El movimiento había concluido con un triunfo total en sus demandas, lo que constituía un éxito político. Sin embargo, el triunfo mayor era que había sido un movimiento totalmente fuera del control de los aparatos oficiales y con un nivel de organización mucho mayor que los realizados anteriormente. No obstante, el nivel de cohesión logrado no había sido más que coyuntural, ya que después del movimiento, como el tiempo lo demostraría, la cohesión desaparecería.

### *Conclusiones y perspectivas*

La primera conclusión es que desde luego en el caso de la zona henequenera de Yucatán, en términos de Aníbal Quijano,<sup>137</sup>

“estamos ante un auténtico movimiento campesino, ya que es perfectamente ubicable como una tendencia de un sector determinado de la población a presionar sobre algunos aspectos de la estructura de la sociedad con la finalidad de cambiarlos en algún sentido de manera deliberada”.

En este caso, diferentes sectores de productores henequeneros, particularmente los ejidatarios, desarrollaron una lucha sistemática por mejores condiciones de trabajo y de vida, así como en contra de la aplicación de nuevas políticas públicas que les resultaban desventajosas y opresivas.

El largo proceso de proletarización de los ejidatarios se inicia con la existencia misma de las grandes haciendas henequeneras en el siglo XIX y con avances y retrocesos se consolidó en el periodo analizado, constituyendo un nuevo sujeto social dentro de la estructura de clases

---

<sup>137</sup> Quijano, Aníbal “Los movimientos campesinos contemporáneos en América Latina”; p. 115; *México Agrario*; México, D. F.

de la región. Este nuevo sujeto social, fue el que le dio organicidad a la lucha de los sectores sociales de la zona henequenera, no solamente en el periodo analizado, sino también en la etapa siguiente hasta 1992.

Efectivamente, el surgimiento de la lucha y del movimiento campesino, a partir de la década de los sesenta, es producto de la confluencia de varios factores internos y externos de la actividad henequenera, como lo son la consolidación de los ejidatarios proletarizados como nuevos sujetos sociales y el principio de la crisis de la producción henequenera en el mercado mundial.

Aunque el movimiento campesino henequenero logró transitar de una total subordinación política y económica de los aparatos del Estado mexicano, a posiciones de mayor autonomía y de cohesión independiente, no logró rebasar los marcos de un movimiento de resistencia, en tanto que jamás se plantea el cuestionamiento de la economía de mercado y la sociedad global vigente.

La caída de la producción henequenera en el periodo 1966-1983, constituye en realidad, solamente la primera parte de la crisis de la actividad que continuó profundizándose hasta la década de los noventa del siglo XX, cuando el Estado decide retirarse casi completamente de la actividad y termina la estructura productiva iniciada con la reforma agraria cardenista y se consolida en la segunda mitad del siglo XX.

Las nuevas reformas a la estructura productiva, incluida la privatización de la actividad y el retiro del Estado en 1992, no lograron modificar la tendencia de la caída de la producción, porque mantuvieron en esencia el esquema técnico productivo con el que surgió la actividad. Los ejidatarios henequeneros continuaron consolidándose como asalariados del Estado, hasta el retiro de este último de la actividad en 1992. Las movilizaciones continuaron con las mismas características en 1984, 1986, 1990 y 1992. El proceso de transformación del movimiento campesino prosiguió, y las dos últimas movilizaciones fueron encabezadas por organizaciones sociales independientes vinculadas a la oposición de izquierda.

---

El retiro del Estado de la actividad generó una nueva estructura social en la zona, en la que se incrementaron los pequeños productores de tipo campesino y el capital privado nuevamente se volvió hegemónico al controlar todo el proceso de industrialización, gran parte de la desfibración y una fracción importante de la producción agrícola. No obstante, la producción ha seguido disminuyendo hasta alcanzar cerca de 20,000 toneladas en 1997 y 1998.

El movimiento campesino de la zona después de 1992 acorde con la nueva estructura social, mostró una total dispersión y no ha vuelto a manifestarse de manera notoria e importante.

Por su parte, la actividad henequenera sólo tendrá posibilidades de recuperarse con un nuevo esquema de cohesión tecnológica y productiva más diversificada y con nuevos usos industriales del henequén, como la celulosa y el etanol, sobre todo por la importancia de la ecología y el uso de materiales biodegradables, en contraposición con los derivados del petróleo.

## **7. Aportaciones y líneas de investigación**

Como ya he mencionado, en los primeros años de los ochenta, no existían suficientes trabajos desde la perspectiva moderna de las ciencias sociales, y por lo tanto se justificaba plenamente su realización además de que constituía una aportación a la interpretación de los problemas sociales de la región. No obstante, "Crisis henequenera y movimientos campesinos en Yucatán 1966-1983", al conocer la luz pública en 1985, se volvió una obra fundamental para entender los problemas sociales, económicos y políticos de Yucatán en ese periodo. No sólo con relación a los temas centrales de la obra como son el comportamiento de la lucha social en la entidad y en el país, sino también para comprender el problema henequenero en todos sus aspectos, los cuales ya han sido destacados en páginas anteriores. Así lo demuestra la infinidad de citas en trabajos que tienen relación con la economía campesina, la relación Estado-productores, la estructura de poder en la zona, la

política económica, agropecuaria y agraria, la reproducción de la fuerza de trabajo en la región, las alternativas de diversificación productiva, el manejo de los recursos naturales, la estructura industrial de Yucatán, la estructura urbana de la zona metropolitana de Mérida y la relación campo-ciudad, entre otros temas afines.

Este trabajo junto con “Crisis henequenera, reconversión económica y movimientos campesinos en Yucatán 1983-1992”<sup>138</sup>, que continuó la misma temática y metodología del anterior, permitió abarcar un periodo estudiado de 26 años de historia regional, que hoy permite comprender las grandes transformaciones de la sociedad yucateca en buena parte de la segunda mitad del siglo XX. En conjunto, los dos trabajos permiten entender el inicio y desarrollo de la crisis henequenera, la aplicación de las políticas neoliberales en una región concreta, la lucha social generada por estas políticas y la nueva estructura social, económica y política que emergió de estas transformaciones.

Hasta ahora, no existen otros trabajos con la extensión, la profundidad y la misma temática central. No obstante, Othón Baños ha publicado dos trabajos desde la perspectiva sociológica, que comprenden el mismo periodo y que son fundamentales para entender el problema henequenero y sus temas colaterales. En “Yucatán: ejidos sin campesinos” publicado por la Universidad Autónoma de Yucatán en 1989 y “Neoliberalismo, reorganización y subsistencia rural. El caso de la zona henequenera de Yucatán: 1980-1992”. También publicado por la Universidad Autónoma de Yucatán en 1996, el autor se centra principalmente en la relación del Estado con los ejidatarios y el ejido henequenero, en la caracterización del sujeto social que produce esta relación social específica, así como las estrategias de reproducción de los ejidatarios henequeneros y su economía familiar. En su segunda obra manteniendo la misma metodología, explora las transformaciones producidas por la aplicación de las políticas neoliberales, tanto a nivel de la relación con los ejidatarios y el ejido, como en las estrategias de sobrevivencia de los ejidatarios y de los campesinos de la región.

<sup>138</sup> Incluido en esta obra.

Con métodos diferentes y en muchos casos con nuevos elementos, Othón Baños llega en la mayoría de los casos a conclusiones muy similares a las del autor y las obras ya mencionadas. No está por demás destacar que en ambos trabajos de Othón Baños, el autor es obsequiado con un número importante de citas.

Los estudios sobre historia agraria del Yucatán contemporáneo aumentaron en la década de los noventa, no obstante, habría algunas líneas de investigación que podrían ser abordadas en el futuro inmediato. Una de ellas es la realización de un análisis integral y de mayor interpretación sobre el movimiento campesino en la segunda mitad del siglo XX, en la región, estableciendo incluso una nueva periodización y sus transformaciones. Otro tema que se deriva de la aplicación de las políticas neoliberales, es la nueva estrategia de sobrevivencia que los ejidatarios y ex campesinos henequeneros han adoptado a 15 años de dichas políticas y de la caída estrepitosa de la producción henequenera. Igualmente, sería importante dilucidar la nueva estructura social y productiva surgida de esta nueva realidad, así como las perspectivas de las fibras duras y el henequén tanto en el mercado internacional como en el nacional, a partir de nuevos usos (celulosa, alcohol, esteroides, etcétera) y de la importancia que han ganado los productos biodegradables, ante los derivados del petróleo.

---





Apéndice 2.

---

**Superficie, volumen, rendimiento  
y valor del henequén en Yucatán  
1960-2007**



### Superficie, volumen, rendimiento y valor del henequén en Yucatán 1960-2007

Año	Superficie sembrada (Hectáreas)	Superficie cosechada (Hectáreas)	Volumen (Toneladas)	Rendimiento (Kg/ha)	Valor (Pesos mexicanos)
1960	ND	165,472	137,645	831	247,766
1965	ND	182,991	128,166	700	185,840
1970	ND	150,460	117,751	782	153,076
1972	ND	173,786	114,000	655	193,543
1973	ND	174,785	109,100	624	237,922
1975	ND	160,000	101,421	633	618,668
1980	237,000	135,000	72,205	722	1,083,000
1981	243,740	135,740	75,772	724	1,363,000
1982	226,361	121,553	61,045	701	1,349,000
1983	222,060	116,666	63,825	724	1,507,000
1984	159,687	109,000	59,000	541	1,720,000
1985	145,905	96,525	50,000	518	3,300,000
1986	217,000	117,300	65,800	560	13,160,000
1987	215,018	114,500	63,000	550	24,633,000
1988	120,000	107,000	50,500	471	35,855,000
1989	112,845	98,395	46,591	475	37,272,000
1990	113,746	98,000	44,100	450	60,108,000

**Fuente:** Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

Gobierno del estado de Yucatán. Informes anuales de gobierno.

Villanueva Mukul, Éric (Coord.) . *“El henequén en Yucatán”*, Mérida, Yuc., Maldonado Editores, 1990.

INEGI. Gobierno del estado de Yucatán. Anuarios Estadísticos de Yucatán, 1995, 2003, 2007. Aguascalientes, México.



### Superficie, volumen, rendimiento y valor del henequén en Yucatán 1960-2007

Año	Superficie sembrada (Hectáreas)	Superficie cosechada (Hectáreas)	Volumen (Toneladas)	Rendimiento (Kg/ha)	Valor (Pesos mexicanos)
1991	135,561	84,735	42,600	502	46,573,989
1992	143,047	76,541	41,985	548	59,154,000
1993	102,394	50,146	18,158	362	27,237,000
1994	97,980	52,974	27,812	525	41,718,000
1995	96,207	62,068	30,742	495	15,160,000
1996	ND	49,115	24,022	489	55,000,000
1997	85,946	48,982	23,859	487	7,800,000
1998	86,690	47,991	23,749	494	104,080,000
1999	85,886	49,198	24,096	489	102,730,000
2000	84,583	46,154	17,763	384	68,430,000
2001	68,087	42,949	17,519	407	74,000,000
2002	56,126	20,314	8,028	407	33,000,000
2003	44,954	12,406	3,901	314	16,270,000
2004	30,897	9,707	4,486	462	19,000,000
2005	ND	5,419	5,000	922	ND
2006	25,306	8,518	4,134	485	26,480,000
2007	13,109	8,190	5,000	610	30,000,000

**Fuente:** Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

Gobierno del estado de Yucatán. Informes anuales de gobierno.

Villanueva Mukul, Éric (Coord.) . *“El henequén en Yucatán”*, Mérida, Yuc., Maldonado Editores, 1990.

INEGI. Gobierno del estado de Yucatán. Anuarios Estadísticos de Yucatán, 1995, 2003, 2007. Aguascalientes, México.



Apéndice 3.

---

**Superficie de henequén por etapa  
productiva 1984-2007**





**Comportamiento de la superficie de henequén  
por etapa productiva, periodo 1984-2007  
(Hectáreas)**

Etapa productivas	1984	1985	1986	1987	1988	2007
Resiembra	6,111	26,312	15,277	11,635	8,406	N. D.
Cultivo	7,681	47,495	51,081	50,173	45,351	4,912
Mateo	0,758	20,478	20,887	20,428	20,999	2,022
Explotación	8,446	40,505	37,506	36,423	34,145	5,668
Decadente	6,691	11,116	10,786	10,095	12,024	500
<b>Total</b>	<b>159,687</b>	<b>145,906</b>	<b>135,535</b>	<b>128,754</b>	<b>120,931</b>	<b>13,109</b>

**Fuente:** Gobierno del estado de Yucatán. "Programa de Reordenación Henequenera. Evaluación 1984-1988", Fondo de Apoyo a las actividades productivas de Yucatán, julio de 1989.



Apéndice 4.

---

**Producción y comercialización  
de manufacturas de Yucatán**



## Cordemex 1961-1991

Año	Producción (Toneladas)	Comercialización (Toneladas)	Valor (Pesos mexicanos)
1961	100,000	ND	ND
1965	75,000	82,522	227,500
1970	70,000	75,527	245,900
1973	118,000	127,549	535,200
1975	96,837	61,563	1 022,700
1980	63,866	56,200	1 568,000
1981	ND	63,900	2 080,000
1982	62,043	57,100	2 646,000
1983	55,427	53,000	4 870,000
1984	48,256	61,356	7 300,000
1985	38,988	43,241	ND
1986	47,524	45,304	18 338,000
1987	41,156	40,831	48 024,000
1988	43,411	41,298	92 897,000
1989	41,298	40,669	99 134,000
1990	ND	33,875	96 455,000
1991	37,600	20,593	ND

ND: Información no disponible.

Nota: En 1992 fue privatizado Cordemex en cuatro empresas y a partir de esa fecha no existen estadísticas confiables del henequén industrializado.

**Fuente:** Cordemex; Gobierno del estado de Yucatán; Méndez Góngora, Juan. Análisis agropecuario y forestal del estado de Yucatán, Mérida, Yuc., SARH, 1971; Villanueva Mukul, Éric. "Crisis henequenera y movimientos campesinos en Yucatán 1966-1983", México, INHA, 1985; Villanueva Mukul, Éric. "Crisis henequenera, reconversión económica y movimientos campesinos en Yucatán 1983-1992", Mérida, Yuc., Maldonado Editores, 1993.



Apéndice 5.

---

**Ventas de Cordemex  
1980-1991**





**Ventas de Cordemex al mercado nacional  
e internacional, periodo 1980-1991  
(Toneladas)**

Año	Nacional	Exportación	Total
1980	22,000	34,200	56,200
1981	26,500	37,400	63,900
1982	26,800	30,300	57,100
1983	22,600	30,400	53,000
1984	26,089	35,267	61,356
1985	28,151	15,090	43,241
1986	27,200	18,104	45,304
1987	24,047	16,784	40,831
1988	21,356	19,942	41,298
1989	20,918	19,751	40,569
1990	15,325	18,550	33,875
1991	ND	ND	20,593

ND: Información no disponible.

Fuente: Cordemex.



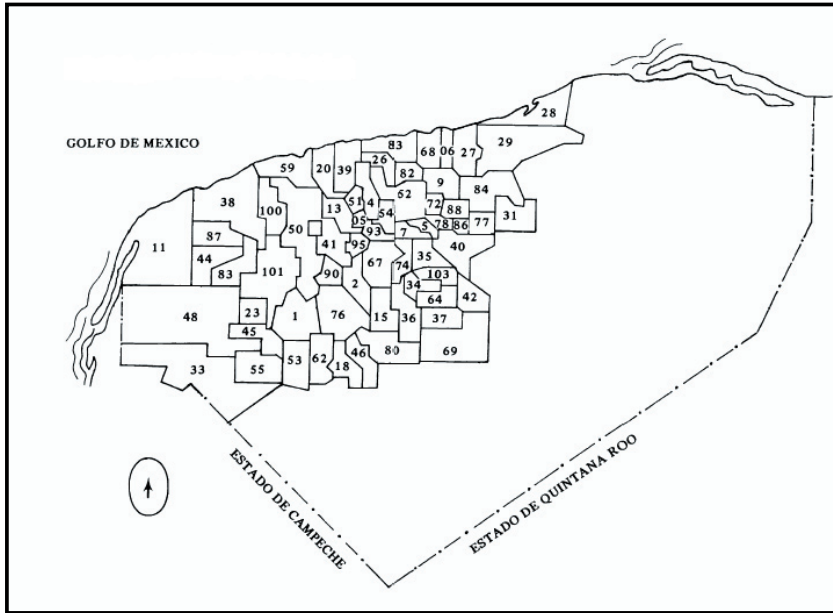
Apéndice 6.

---

**Zona henequenera  
de Yucatán, 1980**



### Zona henequenera de Yucatán, 1980



Zona henequenera de Yucatán. Circa 1980.

Fuente: Elaborado por Éric Villanueva Mukul.



---

## Fuentes y bibliografía





---

## **Bibliografía y documentos sobre el tema**

**Alpuche Pinzón, Graciliano.** *Segundo Informe de Gobierno 1982-1983*, Mérida, Yuc., Gobierno del estado de Yucatán, 1983.

**Ansaldo, Carlos y Prado, Minerva.** *Índice de Marginación a nivel de localidad 2005*, México, Consejo Nacional de Población, 2007.

**Askinasy, Siefried.** *El problema agrario de Yucatán*, México, Ediciones Botas-México, 1936.

**Banco de Crédito Rural Peninsular.** *Programa de diversificación agropecuaria y agroindustrial para la zona henequenera*, México, 1977.

**Banco de Crédito Rural Peninsular.** *Análisis general del problema henequenero*. 2 tomos, México, 1975.

**Banco de Crédito Rural Peninsular.** *Programa de actividades para la zona henequenera de Yucatán*, México, 1977.

**Baños Ramírez, Othón.** "Crisis henequenera y estrategias de vida", *Conferencia Nacional sobre el henequén y la zona henequenera*, Mérida, Yuc., 1992.

**Baños Ramírez, Othón.** "La modernidad rural mexicana a fines del milenio. El caso del Yucatán", Mérida, Yuc., Universidad Autónoma de Yucatán, 2001.

---

**Betancourt Pérez, Antonio.** *Revoluciones y crisis en la economía de Yucatán*, Mérida, Yuc., s.e., marzo de 1955.

**Cervera Pacheco, Víctor.** *Segundo Informe de Gobierno*, Mérida, Yuc., Gobierno del estado de Yucatán, 1997.

**Cámara Gutiérrez, Guadalupe y Rosado Lugo, Magnolia.** *El desarrollo de la horticultura comercial en el municipio de Dzidzantún, Yucatán*, Mérida, Yuc., Escuela de Ciencias Antropológicas, Universidad Autónoma de Yucatán, 1986.

**Canto Sáenz, Rodolfo.** *Del henequén a las maquiladoras. La política industrial en Yucatán. 1984-2001*, Mérida, Yuc., Universidad Autónoma de Yucatán / INAP, 2001.

**Cisneros Mugarte, Rubí del Jesús.** *Efectos de la migración sobre el bienestar socioeconómico de dos comunidades de la antigua zona henequenera de Yucatán*, Tesis de licenciatura, Facultad de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, Yuc., 1998.

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

**Cordemex.** *Seis años de labores*, Mérida, Yuc., Cordemex, 1976.

**Charles Creel, Pilar.** "La zona henequenera: movimientos sociales y control estatal", Serie investigación, *Cuadernos del Centro de Servicio y Promoción Social*, núm. 6., México, Universidad Iberoamericana, 1982.

**Cuesta Cortés, Carlos y Bartra, Armando.** *La problemática henequenera y la producción hortícola*, versión mimeografiada, México, 1979.

**Echegaray Bablot, Luis.** *Irrigación, crisis henequenera y condiciones agrícolas y económicas de Yucatán*, México, Secretaría de Recursos Hidráulicos, 1956.

**Escamilla, Pedro.** "Acerca de las relaciones de dependencia del sector industrial del henequén con los países industrializados", *Yucatán:*

---

*historia y economía*, núm. 5, Mérida, Yuc., Universidad de Yucatán, Departamento de Estudios Económicos y Sociales, 1978.

**Gaultier, Sebastián.** "Mundialización, espacios de la maquila y movilidad maya en Yucatán", en Ramírez Carrillo, Luis Alfonso (Coord.) *Un secreto guardado. Mundialización y reestructuración productiva en Yucatán*, México, Universidad Autónoma de Yucatán / Miguel Ángel Porrúa, 2006.

*Monografía de Yucatán de 1980*, Mérida, Yuc., Gobierno del estado de Yucatán, 1981.

**Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos.** *Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán*, México, 1984.

*Programa de desarrollo Regional de la Zona Henequenera 1992-1994. Programa Nacional de Solidaridad.* México, 1992.

**Hinojosa Rodríguez, María Alejandra.** "El TLCAN y los principales problemas en las cadenas productivas de tres productos industriales: agave tequilero, henequén y algodón hueso" en Ávila D, José Antonio, Puyama, Alicia y Romero, José. *Presente y futuro del sector agrícola mexicano en el contexto del TLCAN*, México, El Colegio de México / Universidad Autónoma Chapingo, 2008.

**Humphries, Rally.** *Modernizing maya agriculture: A case study of peasant entrepreneurship in northern Yucatán*, Tesis de doctorado, York University, Ontario, Canadá, 1989.

**INEGI,** Gobierno del estado de Yucatán, *Anuario estadístico*, 1992, 1993, 1995, 2003, 2004, 2005 y 2007, Aguascalientes, México.

**Irigoyén, Renán.** *Ensayos henequeneros*, Mérida, Yuc., Cordemex, 1975.

**Labrecque, Marie France y Bretón, Iván.** *La cohesión de la producción de los mayas de Yucatán*, México, Instituto Nacional Indigenista, 1982.

---

**Lamadé, Werner A.** "Perspectivas del mercado mundial de fibras duras". *Conferencia nacional sobre el henequén y la zona henequenera de Yucatán*, Mérida, Yuc., *Diario de Yucatán*, 28 de octubre de 1992.

**Lapointe, Marie.** *Historia de Yucatán. Siglos XIX-XXI*, Mérida, Yuc., Universidad Autónoma de Yucatán, 2008.

**Lerner, Susana et al.** *Análisis de los datos del estudio sociodemográfico de la población de la zona henequenera del estado de Yucatán, México*, El Colegio de México, 1982.

**Lezama, Cecilia.** *Cohesión e influencia de la Confederación Nacional Campesina en la zona henequenera, México*, versión mimeográfica, Centro de Investigaciones para el Desarrollo Rural, 1980.

**López Escofie, Silvia.** *Cambiamos el futuro del henequén*, Mérida, Yuc., Partido Acción Nacional, 2002.

**López, Rubén y García de Fuentes, Ana.** "Manual de información básica de la región henequenera". En *Información estadística sobre la zona henequenera de 1970-1983*, Mérida, Yuc., 1984.

**Loret de Mola, Carlos.** *Confesiones de un gobernador*, México, Grijalbo, 1978.

**Luna Kan, Francisco.** *VI Informe de Gobierno*, Mérida, Yuc., Gobierno del estado de Yucatán, 1982.

**Manzanilla Schaffer, Víctor.** *Confesiones políticas. Síntesis de mis memorias*, México, Grijalbo, 1998.

**Menéndez, Iván.** *Lucha social y sistema político en Yucatán*, México, Grijalbo, 1981.

**Menéndez Rodríguez, Mario.** *Yucatán o el genocidio*, México, Fondo de Cultura Popular, 1964.

---

**Méndez Góngora, Juan.** *Análisis agropecuario y forestal del estado de Yucatán*, Mérida, Yuc., Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, 1971.

**Mesa Andraca, Manuel.** "La situación henequenera de Yucatán", en *Problemas agrícolas e industriales de México*, Vol. VII núm. 2., México, 1955.

**Montalvo, Jorge.** "Notas sobre las clases y la lucha de clases en la zona henequenera", *Yucatán: historia y economía*, núm. 1, Mérida, Yuc., Universidad de Yucatán, Departamento de Estudios Económicos y Sociales, 1977.

**Montalvo, Jorge.** "Dependencia, subdesarrollo y henequén", *Yucatán: historia y economía*, núm. 6, Mérida, Yuc., Universidad de Yucatán, 1978.

**Osorio Basto, Agustín.** *Los planes agropecuarios y el programa cítricola de la zona henequenera*, Tesis Profesional, Instituto Tecnológico Agropecuario de Conkal, Mérida, Yuc., 1990.

**Pacheco Castro, Jorge.** "La reestructuración henequenera de los 90: ¿Una política agrícola de campesinización?", en: Baños Ramírez, Othón (coord.). *Campesinos y sociedad. Ayer y hoy*, Mérida, Yuc., Universidad Autónoma de Yucatán, 1992.

**Pasos Peniche, Manuel.** "Historia de la industria henequenera (1945-1980)", Mérida, Yucatán, *Enciclopedia Yucateca*, tomo XI, 1982.

**Paré, Luisa y Fraga, Julia.** "Subsistemas de ciudades de Yucatán y Quintana Roo. La región pesquera", (*Mecanuscrito*), Mérida, Yuc., 1988.

**Peniche Patrón, Noe.** *Sobre el campo*, Mérida, Yuc., s.e., , 1992.

**Pérez Medina, Susana.** "Las potencialidades del desarrollo de Yucatán", *El Unicornio*, núm. 685, Suplemento Cultural del *Diario Por Esto*, Mérida, Yuc., 2004.

**Pérez Miranda, Luis Amado.** *“La horticultura como alternativa de diversificación agrícola para la zona henequenera”*, Tesis de Maestría en Economía y Administración Pública, Facultad de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, Yuc., 1991.

**Quezada Domínguez, Ricardo Delfín.** *Papel y transformación de las unidades de producción pesquera ejidales en el sector haliéutico*, Mérida, Yuc., Universidad Autónoma de Yucatán, 1995.

**Ramírez Carrillo, Luis Alfonso.** *Las redes del poder. Corrupción, maquiladoras y desarrollo regional en México. El caso Yucatán*, México, Miguel Ángel Porrúa, 2004.

**Ramírez Carrillo, Luis Alfonso (Coord.).** *Un secreto bien guardado. Mundialización, y reestructuración productiva en Yucatán*, México, Miguel Ángel Porrúa / Universidad Autónoma de Yucatán, 2006.

**Ramírez Carrillo, Luis Alfonso.** “Los mayas y la globalización” en Ramírez Carrillo, Luis Alfonso. (Coord.). *Un secreto bien guardado. Mundialización y reestructuración productiva en Yucatán*, Miguel Ángel Porrúa / Universidad Autónoma de Yucatán, 2006.

**Rodríguez, Antonio.** *El Henequén. Una Planta Calumniada*, México, Costa Amic, 1966.

**Rubio Zaldívar, Andrés, Villanueva Mukul, Éric, Bartra, Armando y Fernández, Jorge.** “La respuesta de los trabajadores henequeneros a la nueva política de Banrural”, *Cuadernos Agrarios*, núms. 10 y 11, México, 1980.

**Sabido Méndez, Arcadio, Reyes Ramírez, Rubén y Sobrino Sierra, Eduardo.** “Yucatán: La otra frontera”, en Quintal Fidelio, *Antología. Yucatán en el siglo XX*, Mérida, Yuc., Facultad de Ciencias Antropológicas, Universidad Autónoma de Yucatán, 1990.

**Sauri Riancho, Dulce María.** *VI Informe de Gobierno*, estado de Yucatán. 1992.

---

**Secretaría de Programación y Presupuesto.** *Sistema de cuentas nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa*, México, 1982.

**Secretaría de Programación y Presupuesto.** *Informes económicos, Yucatán 1981*, Mérida, Yuc., 1982.

**Secretaría de Programación y Presupuesto.** *Informes económicos, Yucatán 1982*, Mérida, Yuc., 1983.

**Soberón Martínez, Óscar.** *La industria henequenera en Yucatán. Los costos de la desfibración*, México, Centro de Investigaciones Agrarias, 1959.

**UNIDO.** *Product and market development of sisal and henequen. Common fund for commodities*, Project. CFC/FIGHF/07, United Nations Industrial Development Organization, Viena, Austria, 2005.

**Vera Pren, Jorge.** *Expansión y contracción de la industria cordelera del Estado durante la década de los setenta*, Mérida, Yuc., versión mimeográfica, 1979.

**Vera, Tomás.** "Labores agrícolas en las plantaciones henequeneras". *Yucatán: historia y economía*, núm. 2, Mérida, Yuc., Universidad de Yucatán, 1977.

**Villanueva Mukul, Éric.** *Así tomamos las tierras: Henequén y haciendas en Yucatán durante el Porfiriato*, Mérida, Yuc., Maldonado Editores / INAH, 1984.

**Villanueva Mukul, Éric.** "La lucha de la comunidad de Chemax", *Yucatán: historia y economía*, núm. 8, Mérida, Yuc., Universidad Autónoma de Yucatán, Departamento de Estudios Económicos y Sociales, 1978.

**Villanueva Mukul, Éric.** "Seyé y Sotuta: dos experiencias de lucha campesina", en *Yucatán: historia y economía*, núm. 32, Universidad de Yucatán, 1982.

---



**Villanueva Mukul, Éric.** "Clases sociales y relaciones de producción en la zona henequenera", *Yucatán: historia y economía*, núm. 2, Mérida, Yuc. Universidad Autónoma de Yucatán, Departamento de Estudios Económicos y Sociales, 1977.

**Villanueva Mukul, Éric.** "Economía campesina y trabajo asalariado en la zona henequenera yucateca". *Memoria del seminario sobre capitalismo y vida rural en Yucatán*, Universidad Autónoma de Yucatán, Departamento de Estudios Económicos y Sociales, 1984.

**Villanueva Mukul, Éric.** "Campesinos y conflicto político en Yucatán", *Revista Textual*, Universidad Autónoma Chapingo, 1985.

**Villanueva Mukul, Éric.** *Crisis henequenera y movimientos campesinos en Yucatán 1966-1983*, Ed. INAH, México, 1985.

**Villanueva Mukul, Éric.** *La formación de las regiones en la agricultura*, Maldonado Editores, FCA, Universidad Autónoma de Yucatán, CEDRAC, Mérida, Yuc., México, 1990.

**Villanueva Mukul, Éric.** *Crisis henequenera, reconversión económica y movimientos campesinos en Yucatán 1983-1992*, Maldonado, Editores, Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, Yuc., México, 1993.

**Villanueva Mukul, Éric (Coord.).** *El henequén en Yucatán. Industria, mercado y campesinos*, Mérida, Yuc., Maldonado Editores / Universidad Autónoma de Yucatán / Cultur / INAH / CEDRAC, México, 1990.

**Villanueva Mukul, Éric.** *Desarrollo rural y desarrollo regional en Yucatán*, Cámara de Diputados, México, 1996.

---

---

## Bibliografía General

**Bartra, Armando.** "Crisis agraria y movimiento campesino en los setenta", *Cuadernos Agrarios*, núms. 10/11, México, 1980.

**Bartra, Armando.** Seis años de lucha campesina, *Investigación económica*, núm. 5, México, UNAM, 1979.

**Barrington, Moore.** *Orígenes sociales de la dictadura y la democracia*, Boston, Beacon Press, 1966.

**Bettelheim, Charles.** *Cálculo económico y formas de propiedad*, México, Siglo Veintiuno Editores, 1978.

**Engels, Federico.** "Prefacio a la guerra campesina en Alemania". En *Carlos Marx/Federico Engels, Obras Escogidas*, Tomo V, Argentina, 1973.

**Engels, Federico.** "La guerra campesina en Alemania". *Carlos Marx/Federico Engels, Obras Escogidas*, Tomo V, Argentina, 1973.

**Engels, Federico.** "El problema campesino en Francia y Alemania". *Carlos Marx/Federico Engels, Obras Escogidas*, Tomo V, Argentina, 1973.

**González Casanova, Pablo.** *Historia política de los campesinos latinoamericanos*, 4 tomos, México, Siglo Veintiuno Editores, 1984.

**Hobsbawn, Éric J.** *Rebeldes primitivos*, España, Ariel, 1974.

**Hobsbawn, Éric J.** *Bandidos*, España, Ariel, 1976.

---

**Hobsbawn, Éric J.** *Revolucionarios*, España, Ariel, 1978.

**Huizer, Gerrit.** *El potencial revolucionario del campesino en América Latina*, México, Siglo Veintiuno Editores, 1976.

**Landsberger, Henry A. (Ed.).** *Rebelión campesina y cambio social*, España, Editorial Crítica, 1984.

**Mao Tse-Tung.** "Análisis de las clases de la sociedad china", en *Mao Tse-Tung, Obras Escogidas*, Tomo I, Pekín, Ediciones en Lenguas Extranjeras, 1972.

**Mao Tse-Tung.** "Informe sobre una Investigación del movimiento campesino en Junán", en *Mao Tse-Tung, Obras Escogidas*, Tomo I, Pekín, Ediciones en Lenguas Extranjeras, 1972.

**Mao Tse-Tung.** Cómo determinar las clases en las zonas rurales, *Mao Tse-Tung, Obras Escogidas*, Tomo I, Pekín, Ediciones en Lenguas Extranjeras, 1972.

**Marx, Carlos.** "El salario por piezas", *El Capital*, Tomo I, Capítulo XIX, México, Fondo de Cultura Económica, 1973.

**Moguel, Julio.** "Notas sobre el problema campesino. Lucha económica y lucha política en el campo. La asociación en la producción como una forma de lucha", *Cuadernos Agrarios*, núm. 3, México, 1976.

**Paré, Luisa.** *El proletariado agrícola en México. ¿Campesinos sin tierra o proletarios agrícolas?*, México, Siglo Veintiuno Editores, 1977.

**Pereira de Queiroz, María Isaura.** *Historia y etnología de los movimientos mesiánicos*, México, Siglo Veintiuno Editores, 1969.

**Quijano, Aníbal.** "Los movimientos campesinos contemporáneos en América Latina", *México Agrario*, México, 1973.

**Reina, Leticia.** *Las rebeliones campesinas en México (1819-1906)*, México, Siglo Veintiuno Editores, 1980.

---

**Rude, George.** *Revolta popular y conciencia de clase*, España, Editorial Crítica, 1981.

**Schejtman, Alejandro.** *Economía campesina y agricultura empresarial*, México, Siglo Veintiuno Editores, 1982.

**Stavenhagen, Rodolfo.** *Las clases sociales en las sociedades agrarias*, México, Siglo Veintiuno Editores, 1976.

**Wolf, Éric.** *Las luchas campesinas del Siglo XX*, México, Siglo Veintiuno Editores, 1976.

### **Publicaciones periódicas**

*Diario de Yucatán.* Mérida, Yuc., México, 1966-1992.

*Diario del Sureste.* Mérida, Yuc., México, 1966-1983.

*Diario Por Esto.* Mérida, Yuc., México, 1991-1992.

### **Archivos**

Secretaría de la Reforma Agraria.

Delegación Yucatán.

Banco de Crédito Rural Peninsular S. A.

Cordemex, S. A.

Archivo General del Estado de Yucatán

Hemeroteca del Estado de Yucatán.

Hemeroteca "Carlos R. Menéndez", Mérida, Yuc.

---





---

## Álbum fotográfico





Rueda Solís. Una de las primeras máquinas desfibradoras mecánicas movida con fuerza humana, patentada en 1857. Finales del siglo XIX.

**Fuente:** Fototeca "Pedro Guerra".







Sala de máquinas de la "Hacienda Teya", hoy convertida en hotel y restaurante con el mismo nombre. Finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

**Fuente:** Fototeca "Pedro Guerra".

---





Vista general y sala de máquinas de la “Hacienda Tzacala”.

**Fuente:** Fototeca “Pedro Guerra”.



Vista general de la “Hacienda Sacapuc”, Casa principal y sala de máquinas. Finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

**Fuente:** Fototeca “Pedro Guerra”.

---



Máquina desfilbradora de la “Hacienda Sacapuc”. Finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

**Fuente:** Fototeca “Pedro Guerra”.





Maquinaria desfibrador de la "Hacienda Salahtah". Finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

**Fuente:** Fototeca "Pedro Guerra".





Reunión con la presencia del General Salvador Alvarado. Circa 1915-1918.

**Fuente:** Fototeca "Pedro Guerra".

---



Mitin político presidido por Felipe Carrillo Puerto. Circa 1918-1923.

**Fuente:** Fototeca "Pedro Guerra".



Marcha política en Mérida para recibir al General Lázaro Cárdenas del Río Presidente de la República. Circa 1937.

Fuente: Fototeca "Pedro Guerra".



Marcha en Mérida para exigir la entrega de las tierras y la reforma agraria en Yucatán. Circa 1937.

Fuente: Fototeca "Pedro Guerra".





Reunión en Yucatán en presencia del Presidente de la República General Lázaro Cárdenas. Circa 1937.

**Fuente:** Fototeca "Pedro Guerra".





Planta desfibadora de Cordemex "Felipe Carrillo Puerto" ubicada en el municipio de Muxupip.

**Fuente:** Cordemex, 1975.





Interior del complejo cordelero de Cordemex, producción de Cordeles.

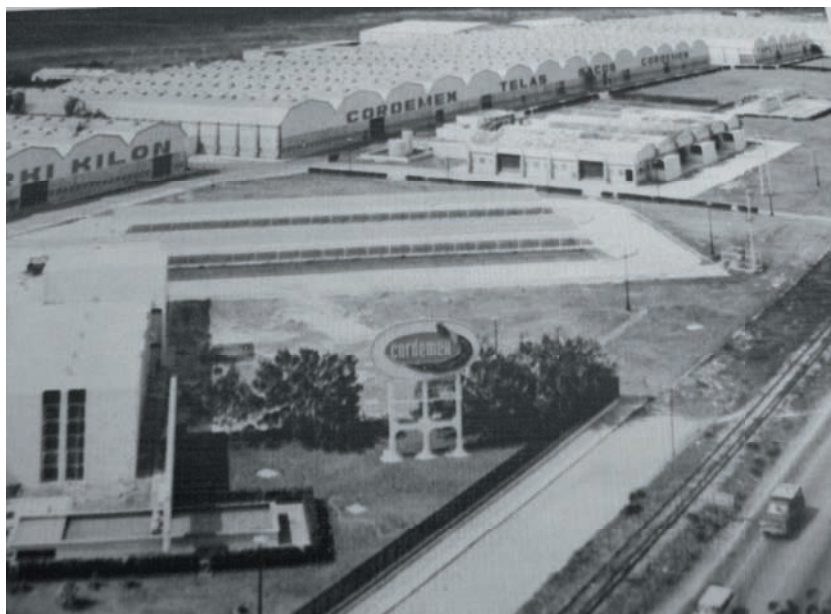
**Fuente:** Cordemex, 1976.



Interior del complejo cordelero, maquinaria de producción de hilados.

**Fuente:** Cordemex, 1976.





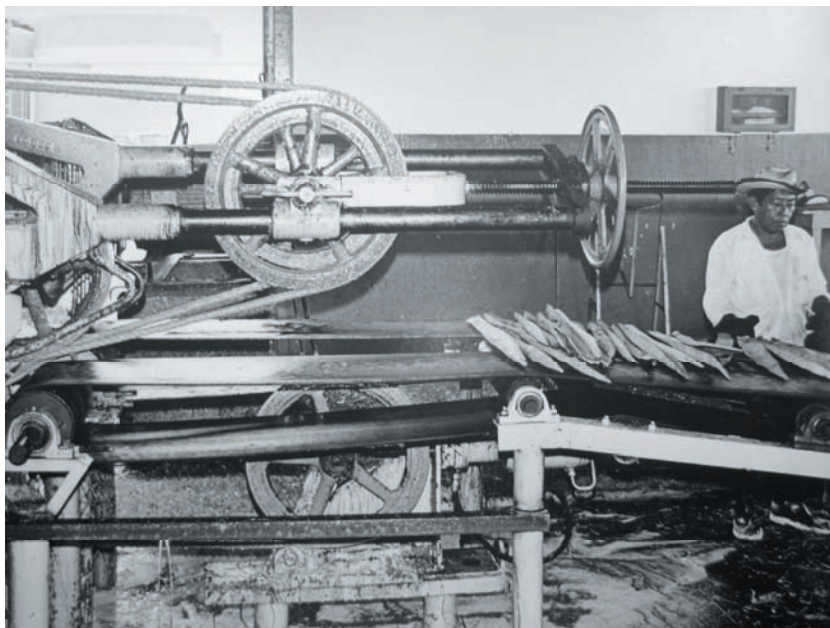
Complejo cordelero "General Salvador Alvarado" en las afueras de Mérida.

**Fuente:** Cordemex 1977.





Marcha del PASSCOY, 21 de marzo de 1980 en la que participaron cerca de 9,000 obreros y campesinos. **Foto:** Éric Villanueva, 1980.



Proceso de desfibrado en una planta de Cordemex. Circa 1980.

Foto: Christian Rasmussen.



Máquina desfibradora de Cordemex. Circa 1980.

**Foto:** Éric Villanueva.

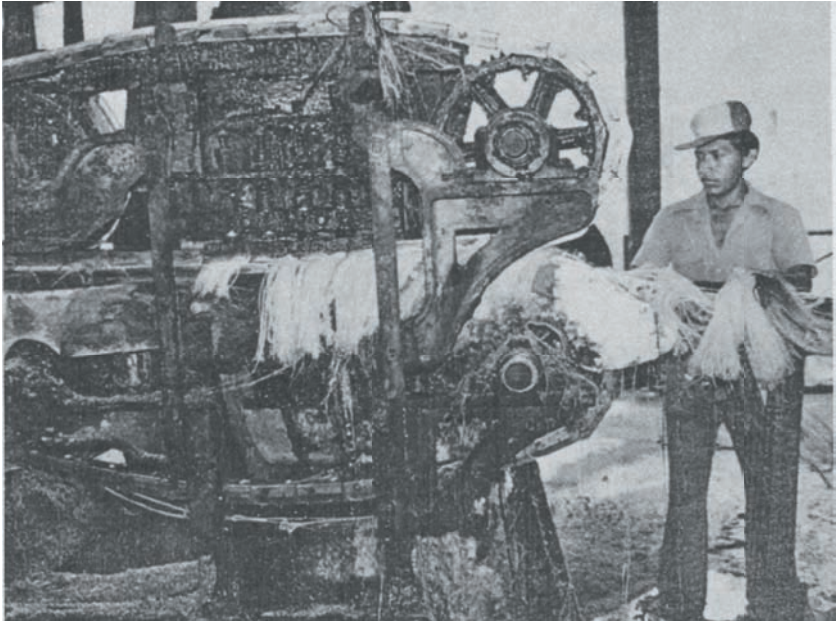




Otra vista del proceso de desfibrado en una máquina de Cordemex. Circa, 1980.

**Foto:** Éric Villanueva.

---



Salida de la fibra de henequén en una planta desfibadora antigua. Circa, 1980.

**Foto:** Christian Rasmussen.





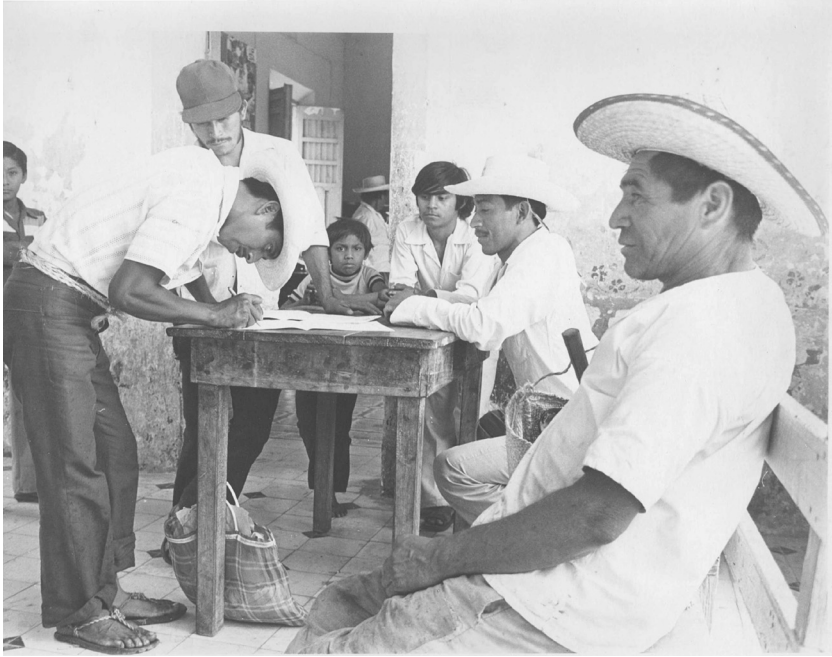
Traslado de desperdicios de la desfibración o bagazo a los tiraderos. Circa, 1980.

**Foto:** Christian Rasmussen.



Socio delegado o comisario ejidal, en el pago de las nóminas semanales. Circa, 1980.

**Foto:** Cristian Rasmussen.



Otro socio delegado o comisario ejidal en el pago de las nóminas semanales. Circa, 1980.

**Foto:** Christian rasmussen.





Familia de ejidatario henequenero en la que son notorias las condiciones precarias de subsistencia. Circa, 1980.

**Foto:** Christian Rasmussen.





Concentración de ejidatarios henequeneros, el 24 de enero de 1983, en el parque de "Santiago", para luego marchar a las oficinas de Banrural ubicadas en el parque de "Las Américas".

**Fuente:** *Diario de Yucatán*.

---



Plantón de ejidatarios henequeneros a las puertas de Banrural. 25 de enero de 1983.

**Foto:** *Diario de Yucatán.*





Reunión con el Gerente de Banrural Máximo Garza, el Director de Cordemex, Rodolfo Menéndez y el Secretario General de la CNC en Yucatán, Rubén Calderón, discuten con los ejidatarios henequeneros el pliego petitorio presentado. Enero de 1983.

**Foto:** *Diario de Yucatán.*

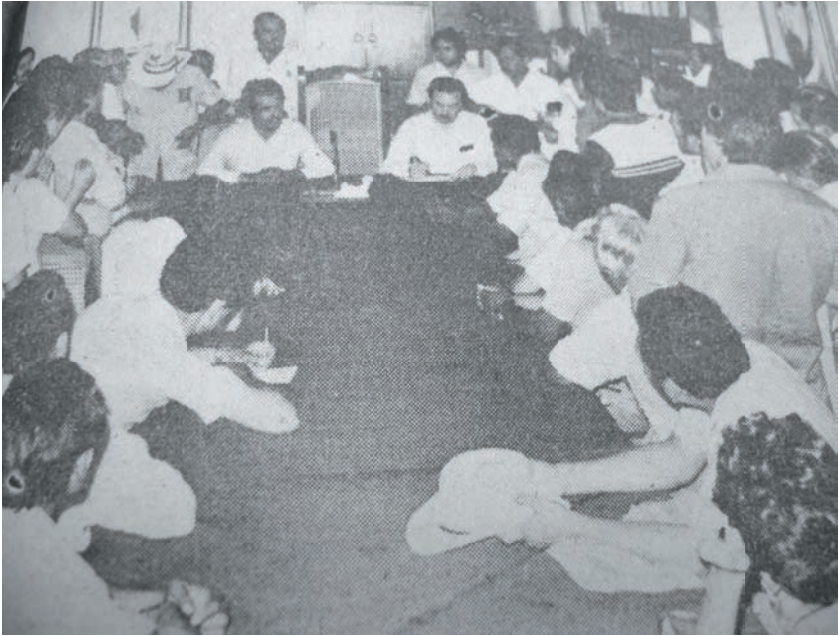
---



Concentración de ejidatarios henequeneros encabezada por Primo Reyes a las puertas del Palacio de Gobierno. 23 de enero de 1984.

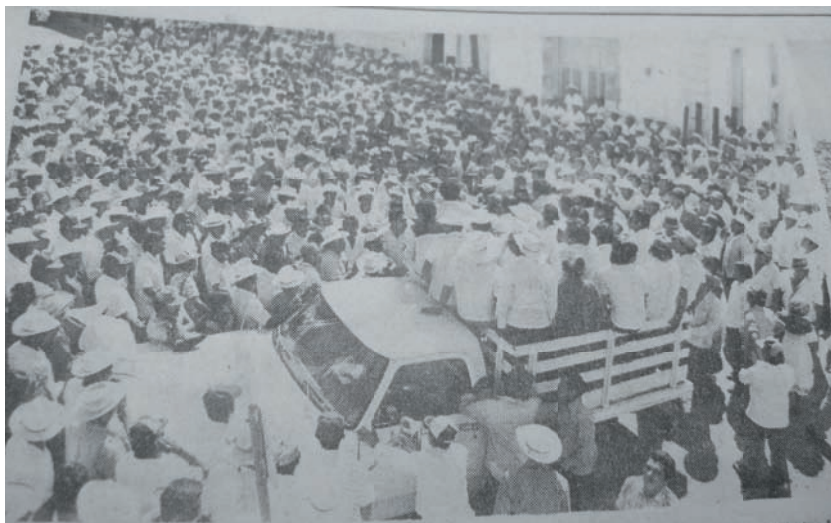
**Foto:** *Diario de Yucatán*.

---



Ejidatarios henequeneros encabezados por Primo Reyes, en el Palacio de Gobierno. 23 de enero de 1984..

**Foto:** *Diario de Yucatán.*



Mitin de ejidatarios henequeneros en la ciudad de Mérida, frente al Palacio de Gobierno, encabezado por Primo Reyes. 23 de enero de 1984

Foto: *Diario de Yucatán*.



Ejidatarios henequeneros ocuparon la sede de la CNC en Yucatán encabezados por Primo Reyes. 23 de enero de 1984.

**Foto:** *Diario de Yucatán.*





Indemnización de ejidatarios henequeneros en varios municipios. 26 de mayo de 1992.

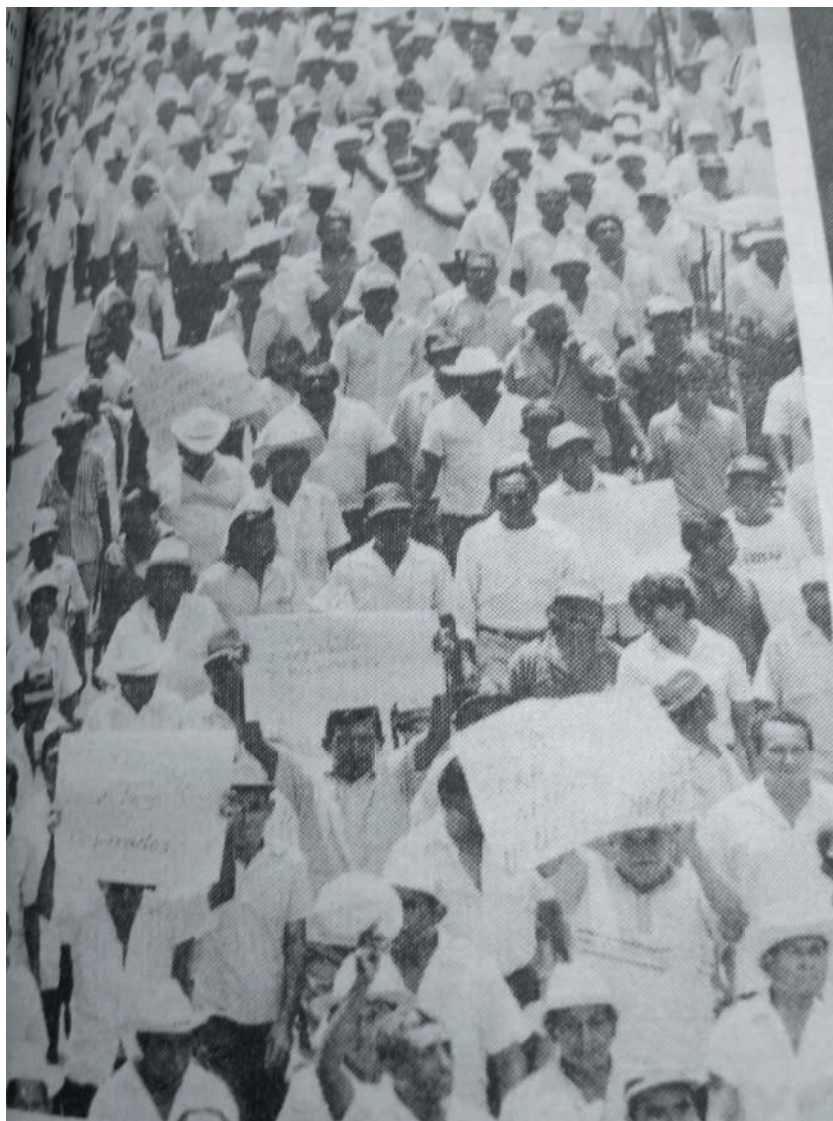
**Foto:** *Diario de Yucatán*.

---



Ejidatarios henequeneros marchan del parque de “La Mejorada” al Palacio de Gobierno, para protestar por las liquidaciones anticipadas de las nóminas henequeneras. 22 de junio de 1992.

**Foto:** *Diario de Yucatán.*



Manifestación rumbo al Palacio de Gobierno para protestar por las liquidaciones anticipadas. 22 de junio de 1992.

Foto: *Diario Por Esto*.



Concentración de ejidatarios henequeneros frente al Palacio de Gobierno, para protestar por las liquidaciones anticipadas. 23 de junio de 1992.

**Foto:** *Diario Por Esto.*

---



Enfrentamiento de ejidatarios henequeneros encabezados por Severino Salazar, con la guardia de Palacio de Gobierno al intentar entrar por la fuerza. 23 de junio de 1992.

Foto: *Diario Por Esto*.

---



Plantón frente a Palacio de Gobierno de la Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas, para protestar por las liquidaciones de los ejidatarios henequeneros. 10 al 27 de junio de 1992.



Marcha de la UNTA sobre de la Calle 60 de la ciudad de Mérida, Yuc., al retirarse de Palacio de Gobierno. 10 al 27 de junio de 1992.



Otra vista de la marcha de la UNTA sobre la Calle 60 de la ciudad de Mérida. 10 al 27 de junio de 1992.







Sala de máquinas de la Hacienda "San Lorenzo Ake", también conocida como Ruinas de Ake. Circa, finales del siglo XIX, principios del siglo XX.

**Fuente:** Fototeca "Pedro Guerra".

---



Sala de máquinas de la Hacienda "Ruinas de Ake". 2008.

Foto: Éric Villanueva.

---



Otro aspecto de la sala de máquinas de “San Lorenzo Ake”. Aún funcionando como desfibradora en 2008.

**Foto:** Éric Villanueva.



Casa de los peones acasillados de la Hacienda "Ruinas de Ake". Circa finales del siglo XIX principios del siglo XX.

**Fuente:** Fototeca "Pedro Guerra".

---



Casa de los ejidatarios y jornaleros en la Hacienda "Ruinas de Ake". Se distinguen el suelo formado por los tiraderos de bagazo y su uso para la siembra de hortalizas, 2008.

**Foto:** Éric Villanueva.





Fotos 1. Diferentes aspectos de la maquinaria de la desfibadora de principios del siglo XX, que aún funciona en la Hacienda de "San Lorenzo" o "Ruinas de Ake", 2008.

**Foto:** Éric Villanueva.





Foto 2. Diferentes aspectos de la maquinaria de la desfibradora de principios del siglo XX, que aún funciona en la Hacienda de "San Lorenzo" o "Ruinas de Ake", 2008.

**Foto:** Éric Villanueva.



Foto 3. Diferentes aspectos de la maquinaria de la desfibradora de principios del siglo XX, que aún funciona en la Hacienda de "San Lorenzo" o "Ruinas de Ake", 2008.

Foto: Éric Villanueva.





Foto 1. Diversos aspectos de la casa principal, capilla sobre el basamento de una pirámide maya del sitio arqueológico existente en el lugar y antiguo dispensario médico de “San Lorenzo Ake” o “Ruinas de Ake”, 2008.

**Foto:** Éric Villanueva Mukul.

---



Foto 2. Diversos aspectos de la casa principal, capilla sobre el basamento de una pirámide maya del sitio arqueológico existente en el lugar y antiguo dispensario médico de “San Lorenzo Ake” o “Ruinas de Ake”, 2008.

**Foto:** Éric Villanueva Mukul.

---



Foto 3. Diversos aspectos de la casa principal, capilla sobre el basamento de una pirámide maya del sitio arqueológico existente en el lugar y antiguo dispensario médico de "San Lorenzo Ake" o "Ruinas de Ake", 2008.

**Foto:** Éric Villanueva Mukul.



Foto 4. Diversos aspectos de la casa principal, capilla sobre el basamento de una pirámide maya del sitio arqueológico existente en el lugar y antiguo dispensario médico de “San Lorenzo Ake” o “Ruinas de Ake”, 2008.

**Foto:** Éric Villanueva Mukul.

---



Foto 1. Maquinaria de la cordelería de la Hacienda "Ruinas de Ake". Unidad productiva que ha logrado mantener integrado el proceso productivo de producción agrícola, desfibrado y cordelería, 2008.

**Foto:** Éric Villanueva.



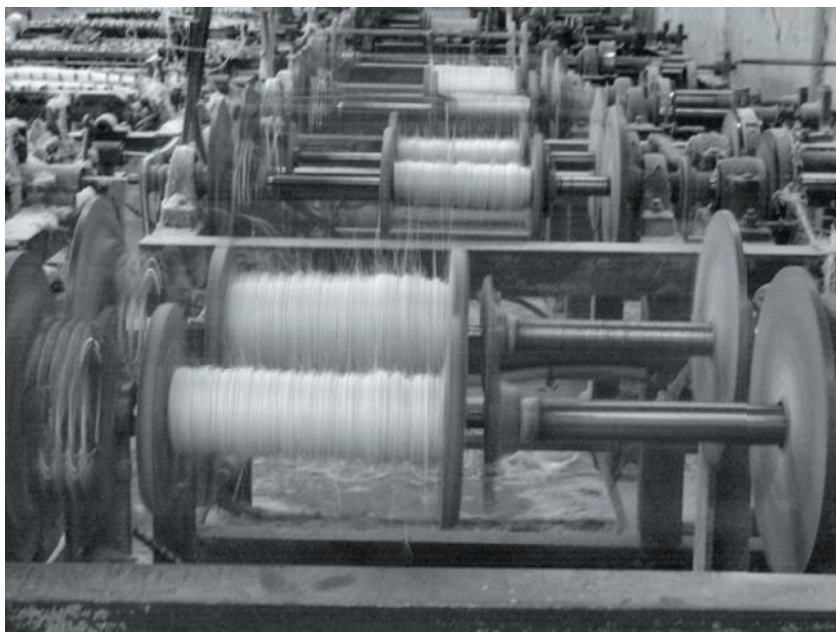


Foto 2. Maquinaria de la cordelería de la Hacienda “Ruinas de Ake”. Unidad productiva que ha logrado mantener integrado el proceso productivo de producción agrícola, desfibrado y cordelería, 2008.

**Foto:** Éric Villanueva.

---

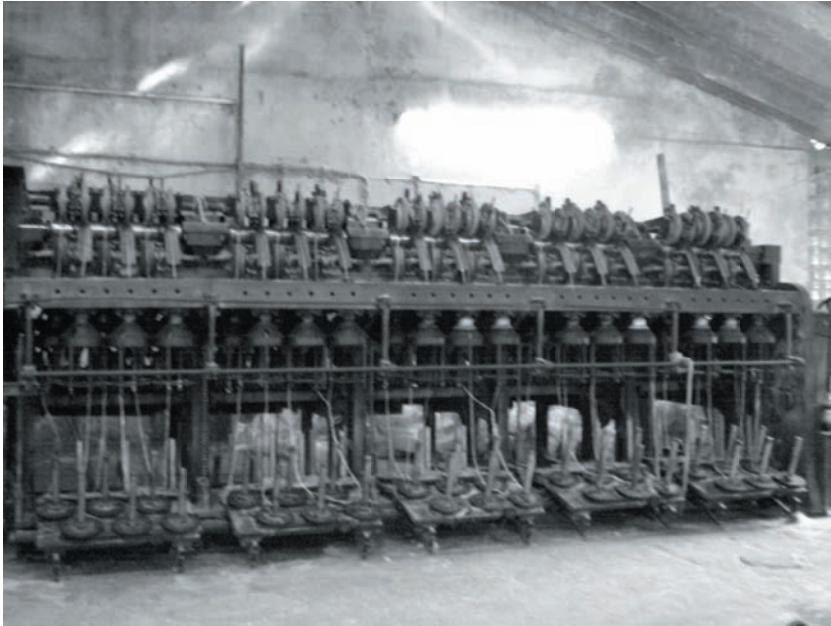


Foto 3. Maquinaria de la cordelería de la Hacienda "Ruinas de Ake". Unidad productiva que ha logrado mantener integrado el proceso productivo de producción agrícola, desfibrado y cordelería, 2008.

**Foto:** Éric Villanueva.

---



Foto 1. Diferentes vistas de una máquina desfibadora propiedad de la Sociedad de Solidaridad Social Agroindustria “Lol-Ki” flor de henequén del centro del estado, de las diez entregadas a los grupos sociales de ejidatarios y parcelarios, después de la liquidación y venta de Cordemex. Planta que aún funciona en el municipio de Seyé. En ellas puede admirarse la maquinaria desde la parte de la alimentación de las hojas de henequén, pasando por el desfibado y la salida de la fibra, el bagazo y los jugos, 2008.

**Foto:** Éric Villanueva.



Foto 2. Diferentes vistas de una máquina desfibradora propiedad de la Sociedad de Solidaridad Social Agroindustria "Lol-Ki" flor de henequén del centro del estado, de las diez entregadas a los grupos sociales de ejidatarios y parcelarios, después de la liquidación y venta de Cordemex. Planta que aún funciona en el municipio de Seyé. En ellas puede admirarse la maquinaria desde la parte de la alimentación de las hojas de henequén, pasando por el desfibrado y la salida de la fibra, el bagazo y los jugos, 2008.

**Foto:** Éric Villanueva.



Foto 3. Diferentes vistas de una máquina desfibradora propiedad de la Sociedad de Solidaridad Social Agroindustria "Lol-Ki" flor de henequén del centro del estado, de las diez entregadas a los grupos sociales de ejidatarios y parcelarios, después de la liquidación y venta de Cordemex. Planta que aún funciona en el municipio de Seyé. En ellas puede admirarse la maquinaria desde la parte de la alimentación de las hojas de henequén, pasando por el desfibrado y la salida de la fibra, el bagazo y los jugos, 2008.

**Foto:** Éric Villanueva.



Foto 4. Diferentes vistas de una máquina desfibradora propiedad de la Sociedad de Solidaridad Social Agroindustria "Lol-Ki" flor de henequén del centro del estado, de las diez entregadas a los grupos sociales de ejidatarios y parcelarios, después de la liquidación y venta de Cordemex. Planta que aún funciona en el municipio de Seyé. En ellas puede admirarse la maquinaria desde la parte de la alimentación de las hojas de henequén, pasando por el desfibrado y la salida de la fibra, el bagazo y los jugos, 2008.

**Foto:** Éric Villanueva.





Sembradío de henequén clonado, genéticamente modificado, en el CICY, para mejorar la productividad y acortar el periodo de crecimiento y maduración del agave. Cercanías de la planta "Loi Ki", 2008.

**Foto:** Éric Villanueva Mukul.

---







Pintura al oleo de Faustino Tutzin Itza, pintor paisajista y costumbrista, vecino del municipio de Seyé y antiguo trabajador henequenero. En el cuadro se ilustra la siembra de un plantío de henequén, 2008.

---





Hacienda "Temozón Sur", totalmente restaurada y funcionando como hotel de gran turismo, propiedad de Roberto Hernández. Dicha hacienda fue una de las más grandes y más importantes durante el porfiriato, pero también fue una de las primeras en ser expropiadas por el General Lázaro Cárdenas en 1937, para formar el ejido de Temozón de Mena y Sosa, 2008.



*El fin del oro verde.*  
*Conflicto social y movimiento campesino 1960-2008*

fue impreso y encuadernado en los talleres de Offset Universal, S. A.  
Calle Dos núm. 113, Col. Granjas San Antonio, Tel. 5581-7701,  
Tiraje: 1,000 ejemplares.









# ESTUDIOS HISTÓRICOS RURALES

El Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA) ha creado un programa editorial y de divulgación sobre estudios relacionados con el desarrollo rural sustentable y la soberanía alimentaria.

Junto con universidades, institutos y consultores, integrados en la Red Académica de Colaboración en Estudios Rurales (RACER), el CEDRSSA ha publicado investigaciones y estudios de gran importancia para el quehacer legislativo, por sus aportes al diagnóstico y solución de los diversos problemas presentes en el campo mexicano. Para el CEDRSSA es motivo de orgullo presentar la colección *Estudios históricos rurales*.

Como parte de este esfuerzo editorial se publica *El fin del oro verde. Conflicto social y movimiento campesino 1960-2008*, obra en la que Éric Villanueva Mukul examina con detalle la génesis y evolución de la economía henequenera en la península de Yucatán, así como la importancia e impacto que esta actividad significó para la región y para el país, durante el siglo pasado. Estudia, asimismo, la aparición y desenlace de diversos conflictos sociales que se suscitaron con motivo de la reconversión de las actividades productivas, el papel de las organizaciones de representación y control sobre los productores y la extinción de esta rama.



**QUE EL SABER SIRVA AL CAMPO**