

ARTÍCULO DE REFLEXIÓN

Recibido: 24 de febrero de 2024. Aprobado: 8 de agosto de 2024.

DOI: 10.17151/rasv.2025.27.1.10

La resiliencia del ejidatario colectivo en Yucatán frente al Estado mexicano: investigación crítica sobre una minoría maya en los setenta del siglo XX

The resilience of the collective ejido in Yucatán against the Mexican State: critical research on a Mayan minority in the 1970s

RESUMEN

Este artículo describe y analiza la resiliencia del ejidatario colectivo maya de la zona henequenera de Yucatán con respecto a su trabajo en el ejido colectivo y al papel económico y político que jugaba el Banco Agrario de Yucatán en la década de los setenta del siglo XX. Sus *objetivos* fueron: ¿Cuáles eran los elementos simbólicos, emocionales y conceptuales que los ejidatarios tenían en torno al ejido colectivo? ¿Cuál era la percepción de los ejidatarios colectivos sobre el rol económico y político del Banco Agrario de Yucatán? ¿Qué narrativa tenían los ejidatarios con respecto al trabajo que hacían en las plantaciones henequeneras colectivizadas? El *método* combinó observación participante, entrevistas no estructuradas (17), análisis de contenido, fotografías, documentos institucionales y elementos contables del ejido. Los *resultados* muestran un conflicto que se expresaba de manera tensa y conflictiva entre los ejidatarios y dicho Banco, no exento de racismo, que no se podía resolver. En *conclusión*, la pésima relación entre

ALFREDO DE LA LAMA GARCÍA

Doctor en Sociología.

Universidad Autónoma

Metropolitana (UAM).

Ciudad de México, México.

✉ adelalama@izt.uam.mx

ORCID: 0000-0002-1254-7930

Google Scholar

PAULA DE LA LAMA ZUBIRÁN

Dra. en Estadística.

Universidad de

Girona, Cataluña.

Girona, España.

✉ p.lamazub@gmail.com

ORCID: 0000-0001-5735-9581

Google Scholar

MARCO A. DE LA

LAMA ZUBIRÁN

Estudiante de Doctorado

en el Posgrado Integral de

Ciencias Administrativas.

UAM, Unidad Iztapalapa,

ciudad de México.

Ciudad de México, México.

✉ mdelalama@izt.uam.mx

ORCID: 0000-0001-5154-652X

Google Scholar

Cómo citar este artículo:

De la Lama, A., De la Lama, P. y De la Lama, M. A. (2025). La resiliencia del ejidatario colectivo en Yucatán frente al Estado mexicano: investigación crítica sobre una minoría maya en los setenta del siglo XX. *Revista de Antropología y Sociología: Virajes*, 27(1), 257-291. <https://doi.org/10.17151/rasv.2025.27.1.10>



los ejidatarios y el Banco Agrario provocó el desinterés y el deterioro del ejido colectivo.

Palabras clave: mayas, colectivización, resiliencia, ejido.

ABSTRACT

This article describes and analyzes the resilience of the Mayan collective ejido in the henequen zone of Yucatán regarding their work in the collective ejido and the economic and political role played by the Agrarian Bank of Yucatán in the 1970s. The focus of this study was to answer to the following questions: What were the symbolic, emotional and conceptual elements that the ejido members had about the collective ejido? What was the perception of the collective ejido members about the economic and political role of the Agrarian Bank of Yucatán? What narrative did the ejido members have regarding the work they did within the collectivized henequen plantations? The method combined participant observation, unstructured interviews (17), content analysis, photographs, institutional documents and accounting elements of the ejido. The results show a conflict that was expressed in a tense and conflictive way between the ejido members and the Bank, not free of racism, which could not be resolved. In conclusion, the poor relationship between the ejido members and the Agrarian Bank caused the lack of interest and a deterioration of the collective ejido.

Key words: Mayas, collectivization, resilience, ejido.

Introducción¹

Esta es la génesis de este artículo, que guardó durante 50 años las entrevistas que registró.

Estaba en el segundo año de la carrera de economía cuando aconteció el movimiento estudiantil de 1968. Nuestra brigada se presentó en una subestación eléctrica de la CFE (Comisión Federal de Electricidad), y los obreros abrieron la puerta para que les repartiéramos octavillas; nos recibían con afecto en los mercados públicos, recogíamos dádivas de los automovilistas para comprar papel, y fuimos partícipes de las enormes manifestaciones estudiantiles. La noche de la matanza en Tlatelolco debía de ir allá, pero un encargo me lo impidió, sin embargo,

¹ Introducción, en primera persona, de uno de los coautores del presente artículo: Alfredo de la Lama García.

mi hermano y un amigo estuvieron ahí, por fortuna pudieron huir. Sobra decir que estos acontecimientos me marcaron.

En el movimiento estudiantil me inicié como encuestador de una investigación que entregamos al Consejo Nacional de Huelga (representante de nuestro movimiento). A partir de ahí, trabajé con profesionales, que tampoco se habían recibido, pero en aquella época a nadie le importaba. Laboré como encuestador, tabulador, analista de contenido e hice mi primera investigación de mercado en tres ciudades del noreste del país. Tenía 24 años.

Un año después, en 1973, me contrató el IMSS (Instituto Mexicano de Seguridad Social) como jefe de investigación para el nuevo programa de guarderías, pero como dicen por ahí: “Cuando se es joven se come el mundo”. Tres meses después renuncié, con el pretexto de hacer el Servicio Social para conocer, convivir y conversar con personas que, según me contó un amigo, eran mitad ejidatarios colectivizados y el resto una rara mezcla de obreros, campesinos y jornaleros agrícolas. Hecha la inmersión en la zona, me di cuenta de que el futuro que se percibía para ellos era tan ingrato que guardé las entrevistas y preferí olvidarlas.

Casi 50 años después encontré las entrevistas arrumbadas, se habían salvado de una inundación casi de milagro. Les conté la experiencia a mis hijos, quienes entusiasmados pidieron que publicara un artículo, comprometiéndose a ejecutar el análisis de contenido y revisar la investigación.

Se pide que defina el campo disciplinario de esta investigación. Esto es un problema, juzgue lector por qué. Mi formación es de economista con posgrados en Sociología, además forjé un par de sólidas amistades con un gran historiador, Lothar Knauth y un brillante psicólogo, Luis F. Duarte (qepd). No me dieron clases formalmente, pero sus charlas siempre académicas me forjaron. Por ello, este artículo tiene un poco de estas cuatro disciplinas.

Planteamiento del problema

La reforma agraria realizada entre 1935 y 1937, en la región henequenera de Yucatán (México), hizo que el trabajador viviera un cambio en su condición laboral: de asalariado agrícola temporal,² se convirtió en dueño de un ejido colectivo.

² La liberación de los peones acasillados en el Estado de Yucatán se produjo el 11/09/1914 (Sauri, 2012, p. 608).

En dichos años, la Confederación General de Trabajadores (CGT), afiliada al Partido Comunista, formada por una liga de sindicatos que operaba en esta industria se opuso a la reforma agraria (González, 1970, p. 295), y una serie de sindicatos agrarios, formados por los peones de las haciendas, fueron rechazados por la CTM (Confederación de Trabajadores de México) (Baños, 1986, p. 191).

El presidente Lázaro Cárdenas del Río (1934-1940) suponía que este cambio habría de beneficiar de sobremanera a estos hombres y sus familias. Resultó curioso, aunque no raro, que esta decisión no tomara en cuenta la opinión de los afectados, pero al parecer esto a nadie le importó. Sin embargo, como se evidenció en nuestras entrevistas, la gente que se vio involucrada debió haber opinado mucho, en torno a tal decisión. Es posible afirmar que todavía en 1974, en la región, se hablaba más sobre ello que sobre cualquier otro tema.

A mediados de los años setenta del siglo XX, en la zona henequenera de Yucatán existían tres clases de propiedades rurales que se dedican a la producción de henequén: el ejido colectivo, la pequeña propiedad y la parcela individual,³ del ejidatario.

1. El *ejido colectivo* organizado alrededor de los pueblos de la zona henequenera, después de la reforma agraria era la extensión más importante para la producción del henequén y su producción se entregaba a Cordemex, empresa paraestatal creada en la década de los sesenta (Baños, 1986).
2. La *pequeña propiedad* se constituyó con lo que quedó de las antiguas haciendas después de ser expropiadas (1935-1937). Los exhacendados escogieron la tierra que desearon, sin que pasara de un límite prefijado (González, 1970, p. 338). La pequeña propiedad podía vender su producción a Cordemex —la empresa paraestatal— o a la Unión de Crédito Agrícola y Ganadera; también los ejidatarios podían ser pequeños propietarios, siempre y cuando la propiedad no rebasara las seis hectáreas y la producción no fuera mayor a 7.200 kilos (Delegación de Economía Agrícola, 1979, p. 7).
3. La *parcela del ejidatario*, propiedad que le pertenece al pueblo, pero su usufructo es privado y estaba constituida por extensiones muy

³ La parcela individual estaba en el predio donde el ejidatario y su familia vivían y es diferente a la pequeña propiedad, más extensa. Si el pueblo tenían monte, es decir, tierras ociosas, un ejidatario podía pedir parte de esa tierra para guardar su ganado o sembrar maíz. Por lo general no mayor a una hectárea.

pequeñas, a veces de una sola hectárea o incluso menos. En este caso, toda la producción debía ser vendida a Cordemex (Delegación de Economía Agrícola, 1979, p. 7), sin embargo, en 1980 los parcelarios optaban por vender lo mejor de su producción a desfibradoras piratas, según queja de Cordemex (1980).

En 1974 en Yucatán había 219 ejidos colectivos, divididos en 519 grupos de trabajo. Los grupos de trabajo eran la unidad básica en que estaban divididos los ejidos.⁴ Cada grupo elegía democráticamente a su jefe o checador, que se encargaba de distribuir el trabajo asignado por el Banco Agrario y se aseguraba de que se cumpliera. El siguiente puesto era el responsable de las sogas. Esta función es vital para el corte de penca: si las sogas están podridas o no hay suficientes la producción no puede ser embalada. Por debajo de ellos estaban los trabajadores, que realizaban las funciones encomendadas.

La zona henequenera era decisiva para el Estado de Yucatán, se estimaba que de los 83.000 habitantes que en 1975 formaban la población económicamente activa, unos 67.000 eran trabajadores de henequén, cerca del 80% del total (Banco Nacional de Crédito Rural, 1979a, p. 3).⁵ Sin embargo, el valor que ocupaba el henequén frente a otros productos agropecuarios vendidos disminuía constantemente. En 1970 era del 87%, en 1971 fue del 71% y en 1972 bajó al 62% (Subsecretaría de Recursos Hidráulicos, s.f.).

Esta investigación originalmente pretendía que los ejidatarios colectivizados hablaran, comentaran u opinaran del ejido colectivo, pero ellos de manera espontánea redireccionaban sistemáticamente la plática hacia el Banco Agrario de Yucatán. Ello motivó a reenfocar los objetivos de este artículo para comprender la razón por la cual los ejidatarios se quejaban tanto del Banco Agrario. Por tales motivos, los objetivos de esta investigación son los siguientes:

¿Cuáles son los elementos simbólicos, emocionales y conceptuales de los ejidatarios que tenían en torno al ejido colectivo? ¿Cuál es la percepción de los ejidatarios colectivos sobre el rol económico y político del Banco Agrario de Yucatán⁶? ¿Qué narrativa tenían los

⁴ Para un mapa de la zona henequenera, véase: Villers Ruiz (1992).

⁵ El Banco de Crédito Rural fue el sucesor del Banco Agrario de Yucatán en 1975.

⁶ De aquí en adelante: Banco o BAY.

ejidatarios con respecto al trabajo que hacían en las plantaciones colectivizadas?

Marco teórico

Hay una palabra del título de este artículo que puede mover a incredulidad, *resiliencia*, esta palabra significa la capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos (RAE, 2024). ¿Por qué la reforma agraria promovida por el presidente Lázaro Cárdenas que repartió 20 millones de hectáreas de buenas tierras en toda la república mexicana, en cambio, en Yucatán provocó que los ejidatarios perdieran todo interés en dicha reforma? Baños (1986) señala que la reforma agraria en Yucatán fue la respuesta para mediatizar las organizaciones (sindicatos y confederaciones) de los trabajadores agrícolas.

La reforma agraria de 1935-1937 en Yucatán, en la zona henequenera, es una de las más desafiantes, no solo porque a la tierra se le dio una forma de propiedad colectiva, sino también porque la repartición destruyó la unidad productiva de las plantaciones. En vez de repartirse las haciendas desde la unidad productiva, se les repartió las tierras a los pueblos colindantes, aun cuando el 52% vivía en las haciendas y el resto lo hacía en los pueblos cercanos a las mismas (Sauri, 2012, p. 220). Según Baños (1986), los trabajadores de las haciendas fueron excluidos del reparto agrario.

Para entender el problema es necesario visualizar el desafío de dicha reforma. La estructura productiva de una plantación de henequén se repartía en tres grandes extensiones: las que estaban en producción, en crecimiento y en descanso (Bolio, 1914). Todo el ciclo se extendía por unos 20-25 años, lo que significaba una inversión cuantiosa y el acaparamiento de grandes extensiones de tierra. Además, la mayoría de las haciendas tenían su desfibradora, para que después de cortada la fibra empezara su proceso de transformación.

Al repartir las plantaciones de henequén a los pueblos cercanos a las haciendas y no a los trabajadores de la hacienda (véase la Entrevista 13), a algunos pueblos les tocaron predominantemente plantaciones en producción, a otros tierras en descanso y al resto de los pueblos plantaciones en crecimiento, lo que hizo que los ejidos tuvieran rendimientos productivos muy desiguales. A las haciendas se les dejó escoger 150 hectáreas, las cuales seguramente fueron las que estaban en plena producción, y también se quedaron con las desfibradoras (Sauri, 2012). La unidad productiva estaba rota. Ello fue evidente cuando los dueños paulatinamente abandonaron las haciendas y dejaron languidecer las desfibradoras,

sin ninguna reinversión (véase la Figura 7). La situación se agravó porque aparecieron nuevos productores de la fibra en Brasil y Tangañica (hoy Tanzania), que desplazaban continuamente la fibra producida en Yucatán en el mercado internacional.

Por su parte, los trabajadores del henequén no tenían interés por la tierra, dadas las características del suelo de la zona henequenera.⁷ La tierra solo puede utilizarse para sembrar henequén (el suelo de la región henequenera es casi inexistente y solo se puede utilizar la coa para sembrar). En dichas condiciones, los habitantes de la zona solo podían depender del henequén como primera opción y secundariamente otras actividades productivas para completar su modo de vida.

Para el Gobierno mexicano las cosas no eran mejores. A mediados de la década de los setenta del siglo XX, la empresa estatal comercializadora del henequén mexicano en el exterior, Cordemex (1977), argumentaba que “Los competidores del henequén mexicano ofrecen sus productos a precios internacionales inferiores, por lo que *el henequén tiende a desaparecer del mercado internacional*”⁸ (p. 1), en otras palabras, los competidores internacionales recurrían al *dumping* (bajar los precios por debajo de los costes), y así ofrecer mejores precios que su par mexicano.

Este argumento fue un dogma para el Estado mexicano, sin embargo, los datos de fuentes como la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), y organismos estatales mexicanos negaban tales afirmaciones, como puede verse en la Figura 1.

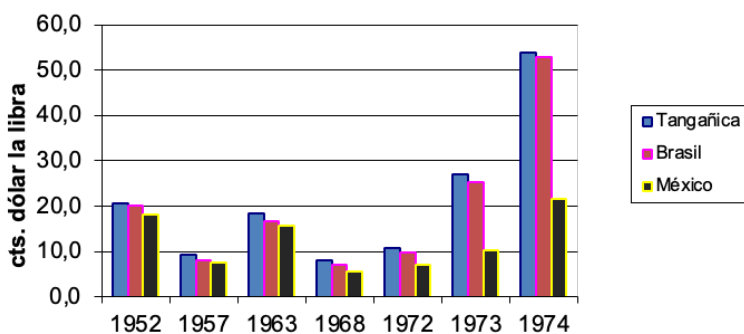


Figura 1. Precio de las fibras duras en puerto de arribo (New York).

Fuente: Comité de Problemas de Productos Básicos (1970, 1980)
y Banco Nacional de Crédito Rural (1979b, p. 11).

⁷ No nos referimos a la zona del sur o del oriente del Estado de Yucatán.

⁸ Énfasis personal.

A pesar de las variaciones en los precios de las fibras duras a lo largo de 22 años existe una constante: el precio de la fibra mexicana fue menor al de sus competidores extranjeros, contraria a la explicación de la empresa paraestatal.⁹ Si la crisis del henequén mexicano no se debía a que los competidores internacionales hicieran una competencia desleal, entonces, la causa de la salida del mercado internacional se debía buscar en la parte productiva.

Entender las motivaciones del Estado mexicano para incidir decisivamente en la región henequenera a lo largo de la existencia del ejido colectivo de Yucatán es difícil, debido a que los cambios se gestaron a lo largo de varias décadas y sucesivos gobiernos, que no siempre tuvieron la misma visión del problema, pero cuando se hablaba de ella por lo general era a través de la crisis del henequén.

Desde la década de los cincuenta del siglo pasado, varios conocedores de la problemática henequenera advirtieron que el fracaso del ejido colectivo en Yucatán se debía a un problema generado por las relaciones políticas y económicas desarrolladas por la reforma agraria. Candelario Reyes, representante del Consejo Directivo de la Asociación de Ejidatarios Henequeneros, durante la presidencia de Ruiz Cortínez (1955-1961), afirmó: “Toda intervención del ejidatario en la industria henequenera ha desaparecido por completo. Se le trata como a un peón de los viejos tiempos” (Benítez, 2015, p. 212); se suma la declaración del secretario de Agricultura de ese mismo sexenio: “El ejidatario se había convertido en un simple asalariado del Gran Ejido”¹⁰ (González, 1970, p. 274).

Rubio y Villanueva (s.f., su publicación es posterior a 1974) anotaron: “Pese a que en realidad las relaciones laborales Banco-ejidatarios se han convertido en una relación salarial, existen varias limitantes que impiden que esta relación se desarrolle como en cualquier otra empresa capitalista” (p. 79). Los autores no explicitan estas limitantes.

Como se lee letras arriba, los agentes del Estado e investigadores de la zona han señalado insistentemente que existía algo que asemejaba una relación salarial, que coincidía con la percepción de buena parte de los ejidatarios. Esto da pauta a la siguiente reflexión: los ejidatarios sentían que su condición con respecto al Banco Agrario era de obreros agrícolas

⁹ En la actualidad, la fibra de sisal (como se le conoce al henequén [*Agave fourcroydes*] en el resto del mundo) ha tenido un repunte a causa de sus propiedades biodegradables (Xie et al., 2018).

¹⁰ Los interlocutores hablan de asalariado y peón para designar indistintamente a los ejidatarios. Se aclara que el término ‘peón’ se le asigna al jornalero agrícola temporal que recibe un salario por su labor en el campo.

asalariados, no de campesinos. Por esto, muchos de ellos albergaban la idea de sindicalizarse y era el Estado el que no los dejaba.

El Banco Agrario, por su parte, creía que era un agente del Estado para subsidiar a los ejidatarios. Lo corrobora Banrural, institución que sustituyó al Banco Agrario de Yucatán: “[Las pruebas de correlación] Nos indican que los créditos definitivamente no se otorgan en función de las superficies cultivadas, ni de los rendimientos esperados, sino en función del número de ejidatarios de cada sociedad” (Banco Nacional de Crédito Rural, 1979a, p. 28). Coincide con la apreciación de Casares (1988, p. 90), el ejido henequenero de Sacapuc estaba subsidiado. Esta contradicción entre la idea que tenían los ejidatarios frente a la visión oficial del Estado, hacía que la zona henequenera viviera una crisis y se puede definir como una crisis persistente.

El concepto *crisis* es comúnmente utilizado en una situación a menudo vivida como una sensación de desafío, impotencia, desconsuelo, enojo o abandono donde las respuestas típicas de los involucrados resultan insuficientes para salir de su infortunio y la búsqueda de otras salidas para enfrentarla se hacen presentes (Hobbs, 1984). Así, la *teoría de la crisis* formulada por Moos y Schaefer (1986), llevada a la práctica por diversas disciplinas en variadas problemáticas, “Se centra en cómo los individuos enfrentan y gestionan sus crisis vitales, y las alteraciones de sus patrones de identidad personal y social” (Moos y Holahan, 2007, p. 107).

La teoría de la crisis examina la interacción entre el individuo, los factores que lo estresan en su entorno y los métodos que utiliza para afrontar dicho estrés. La resiliencia producida por dicho estrés se le mira como una acción que beneficia y protege al conjunto (al individuo, la clase social, la comunidad, el pueblo o alguna de sus partes) y desafía a la fuente que produce dicho estrés (Fleming y Ledogar, 2008).

Esta investigación refleja lo más fielmente posible la crisis vivida por los mayas de los ejidos colectivos de la zona henequenera de Yucatán, y su forma de enfrentarla mediante acciones y conductas que desafiaban la visión convencional, porque iban en contra del propio ejido colectivo, del que se suponía eran dueños. Esta resiliencia que parece ir contra ellos mismos, en realidad es una defensa contra la adversidad de la cual no parecen tener salida. Dicha resiliencia se le mira colectivamente como una acción que beneficia y protege al grupo, y desafía al Banco Agrario y al Estado mexicano.

La intención de este artículo es ampliar por medio de sus propias voces el conocimiento de los ejidatarios mayas que resistían, que no se rendían ante la adversidad, la miseria e infortunio de la condición social a los que tenía sometido el Estado mexicano. Scott (2000) afirma que se hace necesario: “El rescate de las voces y prácticas no hegemónicas de los pueblos oprimidos” (p. 43); como afirma Montejano¹¹: “No hay como la fuerza del testimonio mismo” (Perspectivas Históricas, 2023).

El ejido colectivo se extinguió después de los cambios en la propiedad del ejido que implementó el presidente Carlos Salinas (1988-1994), y que implicó la terminación del subsidio y su desaparición, en 1992 (García de Fuentes y Morales, 2000). Por lo anterior, este artículo intenta rescatar la tradición oral de los olvidados y exponerla para que sean parte de la historia de los pueblos.

Debido a lo expuesto, la hipótesis que se propone es la siguiente:

La crisis económica del ejido colectivo del henequén en el Estado de Yucatán se explica por el desinterés, la apatía, la abulia, el desencanto y la resistencia de los pretendidos dueños, los ejidatarios, para trabajar eficientemente debido a que carecían de la motivación necesaria para interesarse por el ejido colectivo.

Método

Muestra

Esta investigación entrevistó, en el ejido de Euan, exclusivamente a ejidatarios colectivizados y algunos de sus hijos (estos no tenían derechos en dicho ejido), pero que laboraban junto a sus padres. La muestra, en consecuencia, es intencional y no representativa del universo estudiado (Weiers, 1986, p. 107). Por ende, las conclusiones de esta investigación son tentativas y provisionales.

Trabajo de campo

Cuando se presentó el entrevistador a la región henequenera, el clima social y político hacia los foráneos era conflictivo debido al asesinato del líder sindical independiente Efraín Calderón Lara (20/02/1974). Como consecuencia de su asesinato se habían realizado protestas estudiantiles donde acusaron a la policía de haberlo llevado a cabo, como finalmente

¹¹ Ricardo Montejano es periodista y locutor de Radio Educación.

se probó. “La plana mayor innodada en el sonado caso” (De la redacción, 1974c, p. 1), hecho público el 20 de marzo, día de la llegada de los pasantes universitarios a Mérida, la capital del Estado de Yucatán.

Frente al reclamo estudiantil, el edificio principal (la rectoría) de la Universidad de Yucatán había sido tiroteado, el centro de Mérida estaba ocupado por el Ejército mexicano y se vivía un clima hostil y resentido en el resto del Estado de Yucatán hacia las autoridades estatales, la Policía, el Estado mexicano y los militares. El principal diario de dicho Estado mostraba el clima de histeria que rodeaba al conflicto (De la redacción, 1974a): “El ejército sale a patrullar Mérida después de *combates* para despejar el centro de bloqueos”¹² (p. 1). “Avistan movimiento de armas e infiltración en Mérida de elementos extremistas que pretenden canalizar con fines anárquicos, el trágico suceso [se refiere al asesinato]” (p. 2).

Independientemente de lo anterior, el pueblo de Euan fue elegido por la Secretaría de Obras Públicas (SOP) para que cinco universitarias y universitarios, un agrónomo, una administradora, un abogado, una historiadora y un economista y entrevistador hicieran su Servicio Social.¹³ Por parte de la SOP no había plan alguno para desarrollar el Servicio Social, pero formaba parte de la política populista del presidente Luis Echeverría (1970-1976). Euan, compuesto en 1974 por 185 ejidatarios y sus familias, dista unos siete kilómetros de la cabecera municipal de Tixkokob, y en aquel tiempo se unía por la carretera de terracería llamada “Camino viejo a Valladolid”.

Aparte de este clima político general dentro del Estado, la inmersión en el pueblo de Euan por parte del grupo universitario fue difícil. Los vecinos preguntaban, cada vez que alguien salía de la casa donde nos alojábamos, si ya se iban del pueblo, y a la semana de la llegada ya solo quedaban dos universitarios, los otros habían desaparecido sin dar explicaciones. El trabajo de campo se realizó entre el 20 de marzo y el 17 de junio de 1974.

Para lograr que los testimonios recabados reflejaran la efectiva postura de los ejidatarios fue necesaria una inmersión en la cultura local conocida como *observación participante* (Kawulich, 2005), la cual respetó la distancia cultural de los informantes, sin imitarlos, adularlos o criticarlos (Díaz, 1998). El entrevistador residió en el pueblo, comió los productos que

¹² Énfasis personal.

¹³ Dos universitarios eran de la Universidad de Yucatán, el resto eran de la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México).

la comunidad consumía, hizo trabajo comunitario, salió a cazar, también forjó amistades para que lo trataran como su igual. Quizás estas acciones le permitirían reconstruir la narrativa que les afecta, emociona, conmueve o enfurece y así poner en evidencia las argumentaciones lúcidas, de aquellos que sufren y viven la intromisión de un poder dominante, opresor, arbitrario, paternalista y en último caso autoritario, sin amilarse. El lector apreciará críticamente si este esfuerzo valió la pena.

Instrumento

Para investigar la resiliencia entre los mayas ejidatarios colectivizados se eligió realizar una serie de *entrevistas* como elemento eje de esta investigación cualitativa amparado en la *Teoría de la Ciencia de la Conducta*, la cual sostiene que las opiniones de los individuos son consistentes con las actitudes y en la mayoría de los casos con las acciones del individuo, y se originan de modo eventual en creencias y valores que regulan la vida de las personas (Edward y Harold, 1980; Fiske et al., 2010).

Las entrevistas son utilizadas en sociología (Quiñones et al., 2017), historia-oral (Daza, 2018; Iturmendi, 2008) y psicología social (Caicedo y Zalazar-Jaime, 2018; Gil et al., 2020), con una variante denominada *entrevista no estructurada*; significa que la entrevista no tiene una guía con temas previamente establecidos, más bien, se dejó al entrevistado o entrevistados (en contadas ocasiones la entrevista fue grupal) hablar sobre lo que les interesa, molesta o inquieta (Hammer y Wildavsky, 1990; Lopezosa, 2020).

Cuando se utilizan este tipo de instrumentos es necesario establecer cierta empatía y curiosidad hacia la persona que va a ser entrevistada, pero procura respetar la distancia social y cultural del entrevistado para no caer en una *contratransferencia*, es decir, en la aceptación acrítica, cómplice o acusadora de lo que narra el entrevistado (Díaz, 1998, pp. 49-58). La oportunidad de conocer este instrumento y sus técnicas se produjo gracias a que se trabajó, varios años, con psicoterapeutas.

La entrevista aprovechó el lugar donde se encontraba el entrevistado para que hablara de manera espontánea sobre lo que deseara; la mayoría de estas pláticas se refirieron a los temas relativos al lugar donde se encontraban (escuela, centro de salud, casa ejidal, entre otros), pero en muchos casos se desviaban a los problemas que les preocupaban, sobre todo el Banco Agrario. También se recurrió a fotografías (seis), de las plantaciones de henequén y la desfibradora que trabajaba las pencas producidas por este ejido.

Se hicieron un total de 27 entrevistas, 17 de ellas (63%) y cerca de 4 de cada 10 testimonios captados versaron de alguna manera sobre la problemática del ejido colectivo, sea por el trabajo que realizaban en las plantaciones o por la relación económica y política que tenían con el Banco Agrario de Yucatán. El resto de las entrevistas y las opiniones vertidas en ellas se refieren a su vida dentro del pueblo, con independencia del área colectiva.

Análisis

Como información histórica primaria, se tienen dos informes bancarios de la zona henequenera; la información contable del ejido de Euan, dos informes de Cordemex, la empresa paraestatal que vendía el producto al exterior; dos informes internos de la Secretaría Agraria y la Subsecretaría de Recursos Hidráulicos; dos informes del Comité de Problemas de Productos Básicos de la FAO y el *Diario de Yucatán*. También se revisó bibliografía secundaria. Las consultas se realizaron en el Centro de Investigaciones Regionales Hideoy Noguchi (CIRHN), en el Departamento de Investigaciones Económicas y Sociales, ubicados en las instalaciones de la Universidad de Yucatán,¹⁴ y la biblioteca de la FAO en la ciudad de México.

La observación participante sirvió para contextualizar las opiniones vertidas por los mayas, que siempre le hablaron en español al entrevistador, un signo de deferencia hacia él. Las entrevistas fueron transcritas en la noche y muchos años después sometidas a un *análisis de contenido*. La razón para introducir el análisis de contenido se justifica por lo que señala Borjas (2020), para buscar “Mantener una rigurosidad, sistematización y lógica, propia de una investigación científica” (p. 1). Así, sistemáticamente 575 enunciados fueron desagregados de las 17 entrevistas y se subdividieron en los temas de esta investigación.

El análisis de la comunicación puede ser estudiado desde diferentes perspectivas. Uno de sus métodos es el *análisis de contingencia* (Berelson, 1986; Holsti, 1986; Lopezosa y Codina, 2023; Pérez et al., 2021; Rojas-Rodríguez, 2024), que consiste en discernir los atributos con que los sujetos describen al objeto del cual opinan.

Para facilitar la exposición, los hallazgos se organizaron en cuatro apartados, los cuales son:

¹⁴ En actualidad, la Unidad Hideoy Noguchi está adscrita a la Unidad de Ciencias Sociales (UCS) del Centro de Investigaciones Regionales de la Universidad Autónoma de Yucatán.

1. Las relaciones económicas entre el Banco Agrario y los ejidatarios mayas colectivizados.
2. Las acciones colectivas del ejidatario frente a la política del Banco Agrario.
3. Las acciones en la política local a favor del Estado mexicano y en torno a la parcela individual.
4. Las conductas del ejidatario frente al trabajo colectivo que se hacía en las plantaciones.

A continuación, se presentan los resultados de esta investigación.

Hallazgos

1. Las relaciones económicas entre el Banco Agrario y los ejidatarios mayas colectivizados

En la primera salida con un grupo de ejidatarios y de camino a la desfibradora que transformaba sus pencas en fibra, se pasó por un grupo de pencas cortadas secándose al sol. Lo que produjo la siguiente conversación:

Hijo de ejidatario, soltero. —Mire, esto es culpa del Banco (los ejidatarios y el entrevistador al referirse al “Banco” se refieren al Banco Agrario de Yucatán).

Entrevistador. —Me señalan unas pencas cortadas y agrupadas, pero secas, en un camino en medio de los plantíos.

Ejidatario. —Es dinero que se pierde. Allí están como 1.200 pencas, allá 500 y venga, mire 600 ahí.

Entrevistador. —¿Por qué el Banco?

Hijo de ejidatario. —Ya se le avisó y no vino, se pondrán amarillas y no servirán.

Entrevistador. —Me gustaría tomarle una foto. (Figura 2).

Hijo de ejidatario. —El otro día apiñamos hasta así (señala más arriba de su cabeza) y le sacamos fotografía.

Entrevistador. —¿Y qué se hizo con ella?

Hijo de ejidatario. —No lo sé. (Entrevista 1)



Figura 2. Varios cientos de pencas secándose al sol, debido a que el Banco no las recogió.

Fuente: fotografía tomada por el entrevistador.

Retrasar la entrega significa afectar la calidad de la fibra y su precio de compra, debido a que la fibra solo se contabilizaba al grupo de trabajo cuando era entregada en la planta desfibradora. Si la entrega se retrasa más de dos días y 18 horas, el filamento comienza a marchitarse y después de 90 horas las hojas quedan inservibles (Bolio, 1914).

Otra cuestión comentada fue la forma en que los supervisores de campo del Banco Agrario hacían su trabajo:

Ejidatario. —Los inspectores si no les gusta el trabajo nos descuentan, y cuando lo volvemos a hacer no nos lo pagan. (Entrevista 7)

O porque establecían contubernios con algunos jefes del grupo:

Ejidatario. —La cosa es dispareja, en el ejido no todos trabajan, se componen con el jefe de zona o el inspector. (Entrevista 26)

Ejidatario. —Aquí no siempre se trabaja bien el henequén [porque se] realizan transas con los inspectores. (Entrevista 13)

El sentir general era que se debía de acatar las órdenes del que pagaba. Observación que coincide con la de Rubio y Villanueva (s.f., pp. 79-80). Hay que agregar la difusión, a través de la prensa, de la corrupción de los funcionarios del BAY, que repercutía en el estado de ánimo de los ejidatarios:

Ejidatario. —Pues la gente se desanima cuando sabe los fraudes y los desfalcos que hace la gente de allá arriba y entonces a uno lo da igual. (Entrevista 15)

Dentro de los problemas que tenían los ejidatarios con los funcionarios del BAY se destacaba el conflicto personal, entre el jefe de zona y el pueblo de Euan:

Ejidatario. —Mire yo soy jubilado, ya soy viejo y no puedo trabajar y me dan 40 pesos semanales para vivir y eso no me alcanza. El maíz está a dos pesos. Con 10 kilos me quedan 20 pesos a la semana y así no se puede.

Entrevistador. —Pero yo no puedo ayudarlo a que le paguen más.

Ejidatario. —Es que ya dieron la orden de que nos paguen más, pero el jefe de esta zona dice que es dinero tirado, porque ya no trabajamos. (Entrevista 10)

Al parecer, este tratamiento a los jubilados y otras anomalías por parte del jefe de zona se debían a que Euan tenía fama de protestar constantemente. Sin embargo, se encontró por lo menos un testimonio de que esta conducta no era generalizada:

Ejidatario, jefe de grupo, 25 años. —En cambio en Motul, el jefe de zona ha ayudado mucho a los campesinos. Los jubilados ganan lo mismo que los trabajadores, 135 pesos a la semana. Aquí ganan 40. (Entrevista 4)

En noviembre de 1979 el presidente López Portillo (1978-1982) ordenó la depuración o la baja de todos los jubilados y las viudas. Esta decisión tuvo que dar marcha atrás debido a las protestas subsecuentes de los ejidatarios colectivizados (Rubio y Villanueva, s.f., p. 83 y 92).

La entrevista con un jefe de grupo del ejido de Euan muestra la percepción que se tenía del jefe de zona:

Entrevistador. —¿Qué opinas del jefe de zona (del Banco)? ¿Es severo?

Ejidatario, jefe de grupo, 25 años aproximadamente. —Uh sí, es muy duro (el jefe de zona) pero no lo podemos quitar. Ya lo hemos querido sacar pero no se puede, porque como mete dinero al Banco, lo defiende. Así, por ejemplo, en vez de pagarnos 16 pesos por el corte de un mecate (medida agraria) nos paga 15. Imagínese si cortamos 300.000 mecates. Eso va al Banco. A los inspectores que nos han querido ayudar los corre. (Entrevista 4)

Otra de las quejas que hicieron los entrevistados es que no conocían las cuentas entre el ejido y el Banco Agrario:

Entrevistador. —Y ¿a cuánto asciende (la cuenta del Banco Agrario)?

Ejidatario 1. —Ni el mismo Banco lo sabe. (Entrevista 14)

Hijo de ejidatario, en temporada se va a trabajar de lancharero a Puerto Juárez, soltero. —Otros dicen que el Banco es el que debe. La verdad es de que a pesar de que está caro el henequén, nosotros no vemos nada. (Entrevista 6)

Ejidatario, aproximadamente 30 años. —Pero le debemos mucho [al Banco] y cuando queremos decirle algo, nos dice: “pero tú que hablas, si mira cuánto me debes”. Así nos dice a la gente pobre y que no sabe. (Entrevista 5)

Ejidatario. —En cambio aquí (el Banco) es muy malo y es muy poco lo que se gana y nos quita lo que puede. Con eso de que debemos nos dice: “tú que hablas si me debes”.

Entrevistador. —¿Y qué deben?

Ejidatario. —Pues nosotros no sabemos. Ellos hacen la cuenta y dicen: “todavía me debes”. (Entrevista 4)

A pesar de las críticas, el BAY llevaba la cuenta pormenorizada de todos los ejidos, también, de los grupos de trabajo y de cada una de las plantaciones; en Euan había cuatro grupos: el # 19 que agrupaba 54 ejidatarios, el # 20 que tenía 51, el # 21 que aglutinaba 32 y el # 22 que constaba de 48. En total 185 (Vera, 1975). No se obtuvieron las cuentas de los grupos en el período en que se hizo el trabajo de campo, pero sí pudieron obtenerse las referidas a enero-agosto de 1975 (Tabla 1).

Tabla 1. Muestra la situación crediticia del ejido colectivo de Euan entre enero y mediados de agosto de 1975

Soc. Ejidal	Crédito por anticipo	Sobre-crédito	Crédito comercial	Crédito por administrar	Crédito total
19	218.700	40.743	47.720,51	33.579,08	340.742,59
20	206.550	61.184	78.203,48	28.675,70	374.612,68
21	129.600	14.564	17.974,30	23.072,20	185.211,50
22	194.400	48.738	59.082,88	26.319,50	328.540,38
Total	749.250	165.230	202.981,20	111.646,48	1.229.107,50

Fuente: Banco Agrario de Yucatán (1974) y Vera (1975).

Formalmente, el Banco otorgaba a la Sociedad Ejidal un préstamo general para pagar cuatro conceptos: el *crédito de anticipo*, que era el pago a los ejidatarios (61% del total). El *sobre-crédito*, que era un bono que actuaba sobre la productividad y representaba el 13% del crédito otorgado.¹⁵

El *crédito comercial* (17% del crédito total), que se destinaba para pagar las maniobras para carga y descarga del henequén. El *crédito por administrar*, que era el cobro que el Banco hacía por la administración del ejido colectivo, y que incluía la planeación, las órdenes para ejecutar el trabajo y la supervisión de dichas labores (9% del crédito total). La institución les negaba esta información del ejido a los ejidatarios.

Por su parte, los ejidatarios sabían que todos los sábados debían ir a Tixkokob, a la sucursal del Banco, y hacer fila junto con otros trabajadores de otros ejidos para que les dieran 135 pesos por su trabajo.¹⁶ Este es el

¹⁵ En Euan el promedio de kg por millar era de 22,9 kg y el promedio general de la zona era de 21,7, es decir, tenían los mejores bonos de productividad.

¹⁶ Como referencia, la beca del entrevistador era de 500 pesos semanales.

motivo principal por el que los ejidatarios opinaban que el Banco pagaba un salario.

También, los fenómenos naturales afectaban el trabajo en el ejido:

Ejidatario. —Pues los incendios, las tormentas nos echan a perder nuestras cosechas y nuestra cuenta aumenta. (Entrevista 15)

Esta relación tan complicada entre el BAY y los ejidatarios provocó que algunos entrevistados evocaran tiempos idos:

Ejidatario. —Bueno, no hace mucho había “henequeneros”, y teníamos hasta 500 pesos de aguinaldo, pero ganábamos 25 pesos a la semana.

Entrevistador. —Entonces ahora estás mejor, ganas 135 pesos.

Ejidatario. —No porque ahora está caro todo, una sidra vale 1,20 y antes 0,35. No, no estamos mejor. (Entrevista 4)

También, hubo críticas directas a la creación del sistema colectivo en el ejido:

Ejidatario. —Yo creo que así debió repartirse la tierra (en pequeña propiedad privada) porque en un principio hasta los carniceros y sastres tenían parte del Ejido y salían en nóminas y aguinaldo aunque no trabajasen. Claro que ellos no cobraban más que una parte, el resto el cobrador. Había veces que el ejidatario recibía menos que esos señores. (Entrevista 13)

Como se aprecia, los ejidatarios conocían, de primera mano, los errores de la Reforma Agraria y cómo habían servido para corromperla o corroer su finalidad.

A continuación, se observarán los recursos sociales de que disponían los ejidatarios para enfrentar las severas condiciones sociales que imponía el Estado mexicano a los ejidatarios mayas.

2. Las acciones colectivas del ejidatario frente a la política del Banco Agrario

Este apartado se refiere a las formas de acción y protesta colectiva que los ejidatarios realizaban, en defensa de sus intereses.

Ejidatario, de unos 60 años. —Sí, la gente del norte ayer fue a protestar (por el asesinato del líder sindical Efraín Calderón Lara). Vea cómo esta zona no protestó. Ni Tixkokob, ni Motul (etc.) porque nomás están viendo, midiendo. (Entrevista 14)

Ejidatario, de poco más de 20 años, jefe de grupo. —Y fueron estos y los que quisieran apoyar, porque al fin y al cabo todos somos campesinos.

Ejidatario mayor de edad se incorpora a la conversación. —Lo engañaron (a Carrillo Puerto), como a éste.

Entrevistador. ¿A cuál?

Ejidatario. —Al estudiante que organizaba sindicatos (se refiere a Efraín Calderón Lara, asesinado por la policía, semanas antes de esta charla).

Ejidatario. —El Gobierno lo mató. No le gustaba lo que hacía. Organizaba sindicatos independientes. Una vez pasó igual, pero fue a campesinos.

La siguiente parte de la entrevista contiene una provocación de parte del entrevistador, dado que si los ejidatarios son dueños de la tierra, el sindicalizarse no está dentro de sus opciones:

Entrevistador. —¿Y ustedes no se sindicalizan?

Ejidatario. —No nos dejan. Al Gobierno no le conviene, se imagina. Todos son sindicalizados menos los campesinos. ¿A ver? ¿Por qué?

La respuesta que se da el mismo entrevistado:

—Pues de algún lado tienen que mamar la leche. Aunque no se les dé de comer (Entrevista 4)

Es muy interesante que este ejidatario, que en el papel es dueño del ejido, crea que es el Gobierno el que no los deja sindicalizarse. El sindicalismo independiente en Yucatán es de gran data, y aún representa a los trabajadores. Se podía mencionar la corriente sindical y anarquista del Sindicato de Cordeleros y a la Liga de Trabajadores de Artefactos de henequén (Rubio y Villanueva, s.f., p. 107).

Ejidatario, padre de familia. —Ahora nos damos cuenta de que si se quiere hacer algo, hay que organizarnos nosotros. (Entrevista 8)

Ejidatario. —Porque ha de saber que en los pueblos hay líderes honestos, no más esperan. (Entrevista 14)

Tal vez por estas actitudes, la política oficialista lograba tan magros resultados en la zona, como se quejaba el Coordinador del Servicio Social de la zona.

En el ejido de Euan la unidad en la pobreza no implicaba necesariamente unidad para enfrentar al Banco y sus agentes. Había una minoría que prefería las salidas personales y el siguiente apartado lo describe.

3. Las acciones en la política local a favor del Estado mexicano y en torno a la parcela individual

La siguiente entrevista expone con crudeza el mecanismo que el Banco utilizaba para apoyar al sistema político de aquel entonces:

Ejidatario, 35 años, exsoldado. —Sí aquí los de Euan son duros. Luego los contrataba Lucio Lara, el jefe de zona (del Banco Agrario). Nos decía: “Necesito gente buena para las trompadas” (sic). Le pedíamos 20, 50 pesos. Llegábamos a Tixkokob y los otros ejidatarios decían: “vámonos, llegaron los rudos”.

También cuando robamos ánforas de una hacienda, donde casi todos votaron por el PAN (Partido de Acción Nacional). Lucio nos mandó llamar, 20 de aquí, 20 de allá, y así nos pagó 50 pesos a cada uno. Dos mil pesos y nos dijo: “Róbenselas”. Nos fuimos en un camión de redilas y llegamos. Yo vi a uno y dije: “Yo conozco a aquél. Mientras lo distraigo ustedes por atrás la agarran y se la llevan”. Así lo hicimos y corrimos. Cuando tocaron las campanas para juntarse ya estábamos en Tixkokob (risas de los presentes).

Entrevistador. —¿Es muy frecuente esto?

Ejidatario. —Antes sí, ahora no, solo es cuando los votos. (Entrevista 25)

Lo importante de esta entrevista es destacar el doble papel del Banco Agrario porque, por intermedio del jefe de la zona, la institución también jugaba un papel político imprescindible si las tendencias de las

elecciones les eran adversas al partido hegemónico y al Estado, por medio de la violencia, el dinero y el robo de ánforas, es decir, violentar el Estado de Derecho. Rubio y Villanueva (s.f.) confirman el papel del Banco Agrario: “Al parecer (los ejidatarios) están conscientes de que el Estado y el Banco son la misma cosa” (p. 93).

Desde la elección a gobernador de Yucatán en 1969 la zona henequenera era poco confiable para el partido hegemónico, el PRI (Partido Revolucionario Institucional), y en 1974, cuando se hizo este trabajo de campo, parecía que esta actitud no había cambiado. Esto se puede probar por omisión en las declaraciones del *Diario de Yucatán* (De la redacción, 1974b): “Todas las cámaras y casi todos los sindicatos en una manifestación pública sin precedente de igualdad de criterio y de opinión, condenan sin reservas a los agitadores que han profanado la Universidad de Yucatán” (p. 1). Nótese que el periódico no menciona a ningún ejido en esta manifestación, aunque los ejidatarios eran mayoría y nominalmente estaba adscritos a la CNC (Confederación Nacional Campesina) uno de los sectores del PRI.

A continuación, podemos observar que algunos ejidatarios tenían una postura individualista, es decir, en Euan no había un consenso sobre la necesidad de presionar colectivamente al Banco:

Ejidatario, 45 años, ha sido bracero. —Pero mira, si me pagas a mí, yo no digo nada a los compañeros. Al fin que cada uno debe ver por sí mismo.

Entrevistador: —Entonces ¿están divididos los ejidatarios?

Ejidatario. —Sí, bastante. (Entrevista 22)

Es necesario aclarar que en Euan eran minoría aquellos que pensaban como el ejidatario de la Entrevista 22, la mayor parte de ellos optaban por opinar que debían presionar al Banco que incidía en la región, antes que aliarse él.

Los comentarios en torno a la parcela individual que cultivaba henequén fueron pocos debido a que eran escasos los ejidatarios que poseían dichas parcelas. El problema de la parcela es que los predios son tan pequeños que resultan incosteables. Este supuesto ha sido apoyado por la mayoría de los estudiosos y técnicos del tema: “la conveniencia del desarrollo colectivo del ejido se apoyaba en una razón económica, la disminución de los costos de producción” (González, 1970, p. 261), y “En Yucatán

la naturaleza misma del cultivo del henequén exigía que se conservara indivisas las grandes haciendas, o si no, que se trabajaran colectivamente” (Benítez, 2015, p. 131).

En el caso de los ejidatarios que trabajaban parcelas en Euan, resaltaron que los cuidados que le daban al henequén en la parcela eran retribuidos directamente vía mayores ingresos, cuestión que no sucedía en el ejido colectivo.

Entrevistado, hijo de ejidatario, entre 20 y 25 años, cazador, pero hace de todo. —Ya vio cómo está la parcela de mi papá.

Entrevistador. —Sí, está bien chapeada (cortada).

Entrevistado. —Sí, eso hace mi papá. Yo cuando trabajo lo hago igual, soy el mejor, pero en el ejido soy el peor.

Entrevistador. —¿A qué se debe?

Entrevistado. —La cosa es dispareja. En el ejido no todos trabajan, se componen con el jefe de zona o el inspector y luego ellos ordenan (los del Banco) cuándo hay que chapear, tumbar, o sembrar y muchas veces es teoría lo que saben y no hay práctica. (Entrevista 26)

Este razonamiento sorprendió al entrevistador por su claridad.

Ejidatario, 50 años, es el veterinario del pueblo. —La cosa en el ejido no va bien, cómo va a hacer, si mientras tres no trabajan, dos sí.¹⁷ La parcela, en cambio, pues es distinto, uno la cuida y ella le da. (Entrevista 16)

Ejidatario, también es parcelario. —Vea usted mi parcela, eso es chapear, así debería estar el ejido. (Entrevista 15)

Ejidatario 55 años, tiene una pequeña propiedad, casado, cuatro hijos. —En cambio en la pequeña propiedad es diferente, aunque los que hagamos el trabajo sean los mismos. Nos pagan 90 pesos el millar “A” puesta en la cordelería. 16 pesos por el corte y 15 pesos por el transporte; quedan 60 pesos por la tierra y el cuidado. (Entrevista 13)

.....
¹⁷ No se refiere a que no trabajen, más bien a que su labor la hacen mal.

González (1970) también llega a estos resultados: “El parcelario, o sea el parvifundista que cultiva una superficie máxima de seis hectáreas, personalmente o con ayuda de unos pocos asalariados, en la actualidad es el mejor productor” (p. 273). De Teresa (1980) coincide con dicha explicación.

A continuación, se describirá el trabajo de los ejidatarios en las plantaciones colectivas. Se observa un sabotaje al propio ejido por parte de los formalmente dueños de él, pero en los hechos habían sido despojados de dicha propiedad (Casares, 1988).

4. La conducta del ejidatario frente al trabajo que se hacía en las plantaciones colectivas

El investigador tenía cerca de dos meses de convivir con ellos y ninguno de ellos tocaba el tema del trabajo en el ejido. Solo cuando insistió que se le permitiera acompañarlos a las plantaciones el tema empezó a fluir. Pasaron a las 6 a.m. a recogerlo. El entrevistador sabía que dicha hora era muy tarde para emprender este tipo de trabajos y protestó, sabía que lo hacían por deferencia hacia él, sin embargo, su solicitud no prosperó.

El trabajador empezó al salir de su vivienda. Había que cargar la cantimplora, el guaje (cantimplora, hecha a base de una raíz), alimentos, el machete, entre otros utensilios. Omar, uno de los hijos del ejidatario, portaba una escopeta, tenía la esperanza de encontrar algunas codornices todavía dormidas (Figura 3). Con este cargamento caminaríamos unos cinco kilómetros, hasta el lugar donde se efectuaría el corte de penca.



Figura 3. Hijo de ejidatario, que trabaja con su padre y aprovecha para cazar alguna codorniz de camino a la plantación.

Fuente: fotografía tomada por el entrevistador.

Ya en la plantación empezaba el trabajo efectivo. Mientras Rubén se dedicaba a su faena, el entrevistador se dedicó a entablar conversaciones con otros ejidatarios que trabajaban a poca distancia. La labor de ese día era cortar pencas y cada ejidatario tenía asignada una línea de henequenes.

El primer paso es seleccionar la planta, en función al tamaño de las pencas, luego, con su mano izquierda sostiene la hoja, con la otra corta y la tira a uno de sus lados. El corte se hace en círculos y de arriba hacia abajo. Después, se agrupan las pencas en haces de 50, de acuerdo al tamaño de la hoja, y se amarran con un cordón hecho de henequén, para agruparlas al borde del camino.

Gracias a la ida al plantel (así se les llama a las plantaciones) las opiniones empezaron a darse y a mostrar algunos aspectos de su trabajo celosamente guardados.

Ejidatario y parvifundista, entre 50 y 60 años, casado, cuatro hijos.
—Aquí no siempre se trabaja bien el henequén, porque existe lo que

yo llamo mafia. Son grupo de familias que por su número ocupan puestos de checadores y realizan transas con los inspectores (...). —Vea usted. Este terreno que ve aquí, el Banco ha pagado tres veces el chapeo y hay plantas que no tienen menos de cinco años... — Entonces cuando un plantel (plantación) resulta incosteable porque las labores se llevan 3.000 pesos y solo recoge 2.000, pues lo da de baja. (Figura 4 y 5).

Entrevistador. —Pero ¿todavía produce?

Ejidatario. —Sí, a veces bastante, pero como está mal chapeado, será mal cortado y no rendirá. (Entrevista 13)



Figura 4. Plantel descuidado. La maleza está muy alta y esto dificulta el corte y la recolección de la penca.

Fuente: fotografía tomada por el entrevistador.

La mayoría de los ejidatarios descuidaban las plantaciones creyendo que engañaban al Banco, el dueño virtual del ejido. No se registró ninguna

opinión donde los ejidatarios se creyeran dueños de las plantaciones, incluso algunos fantaseaban con la idea de sindicalizarse.



Figura 5. Plantación en producción descuidada, se aprecia mucha maleza y cortes excesivos a las plantas.

Fuente: fotografía tomada por el entrevistador.

La acción más directa por parte de los ejidatarios consistía en entregar atados con menos de las 50 pencas reglamentarias.

Entrevistador. —Y ¿se entregan correctamente (los atados)?

Ejidatario. —No, hay quién damos menos.

Elementos similares los detectó De Teresa (1980), en el ejido de San Diego, quien afirmó que “es muy común que los entercios (atados) de 40 hojas lleven solo 35” (p. 138).¹⁸

¹⁸ No queda claro por qué difieren de 10 pencas los atados del ejido de San Diego y los de Euan.

Entrevistador. —Y ¿quién sale perdiendo?

Ejidatario. —Bueno, pues el dueño de la desfibradora porque paga a sus empleados por millar y cobra al Banco Agrario por kilos. Así, si de un millar si saca 20 o 30 kilos, él paga por millar. Ahí pierde el dueño de la raspadora. (Entrevista 14)

Entrevistador. —Y ¿por qué los atados son incorrectos?

Ejidatario. —Señor, es que hay que defenderse del Banco de alguna manera.

Entrevistador, en el tono más ingenuo posible. —Y ¿por qué?

Ejidatario. —Mire, señor. Le voy a poner un ejemplo: la sogá de los atados. El Banco dice que pagó 200.000 sogas. Sin embargo, nosotros sólo hemos recibido unas cuantas y tenemos que seguir amarrando los haces con sogas viejas que muchas veces están podridas. Esto ocasiona que muchos haces se rompan y no se transporten y eso es pérdida para el ejido.

No contento con la explicación, el entrevistador ahondó con base en una simpleza:

Entrevistador. —Pero si el Banco ya pagó, ¿por qué no se las dan?

Ejidatario, entre 20 y 25 años. —Porque hay transa señor, por eso. (Entrevista 19)

Ejidatario, tiene una pequeña propiedad donde cultiva henequén, 55 años aproximadamente, casado, cuatro hijos. —La selección del tipo (de hoja) no es muy rigurosa en el ejido. De qué vale seleccionar bien si en la planta la dejan secarse. (Entrevista 13)

En ningún momento pretendieron justificar sus acciones; las cosas en el ejido colectivo no iban bien y no lo ocultaban.

Ejidatario y parcelario, 55 años. —Vea usted mi parcela (propiedad privada). Eso es chapear. Así debería estar el ejido.

Entrevistador. —Y ¿por qué no lo es?

Ejidatario. —Bueno, cuando uno sabe que no es suyo, deja que el trabajo se vaya. (Entrevista 15)

Es interesante que este viejo ejidatario considere que el ejido no es suyo.

Hijo de ejidatario, 25 años aproximadamente. —Nosotros sabemos por qué se echan a perder los planteles (Entrevista 7).

Hijo de ejidatario, 24 años. —Pero en el ejido soy el peor (trabajador). (Entrevista 26)

Ejidatario. —El ejidatario no trabaja bien. (Entrevista 15) (Figura 6)



Figura 6. Este es un plantel relativamente bien cuidado, sin embargo, aún aquí se aprecia un poco de maleza, que afecta su productividad.

Fuente: fotografía tomada por el entrevistador.

Ejidatario, tiene una pequeña propiedad donde cultiva henequén, 55 años, casado, cuatro hijos. —Y resulta raro, pero si trabajamos bien, iríamos en contra de la colectividad. Porque unos trabajan bien y otros no. Habría problemas con el inspector.

Entrevistador (señalando un plantío). —¿Quiere decir que esos henequales los cortó de más?

Ejidatario. —Sí, mire ese. Si eso se hace en la pequeña propiedad, hasta la cárcel puede ir, pero si no lo hago, otros compañeros saldrían perjudicados.

Entrevistador. —Y ¿en todos los grupos es igual? (se trabaja colectivamente mal).

Ejidatario. —No, no en todos. Los hay cuidados muy bien. Hay grupos que trabajan bien.

Entrevistador. —Son cuatro los grupos en el ejido.

Ejidatario. —Sí, dos trabajan bien. El cuatro y el dos. El uno y el tres no, pero en el tres todos jalan parejo. En cambio, en el nuestro hay vivales que se aprovechan del trabajo de los demás. Y resulta raro, pero si trabajamos bien y otros no, habría problemas con el inspector. (Entrevista 13)

Los grupos en Euan tenían rendimientos desiguales; el grupo Ejidal # 20 tenía un rendimiento excepcional (794 kilos por hectárea), en tanto que el peor era el # 21, llegaba a los 157 kilos. Los datos regionales señalan que para el año 1956 los rendimientos, en promedio, eran de 755 kg, en tanto que en 1974 eran de 424 kg por ha (Vera, 1975).

Más tarde mis anfitriones me llevaron a la planta desfibadora donde se esperaba que las pencas fueran llevadas. Apenas era un cobertizo medio derruido y dentro había una desfibadora que mostraba muchísimos años de labor (Figura 7).



Figura 7. Vista interior de la planta desfibadora del henequén Cacalchén Cantón.

Fuente: fotografía tomada por el entrevistador.

A eso de las 11 de la mañana, los anfitriones invitaron al universitario a beber una mezcla de agua con una bola de maíz y sal previamente disuelta en agua (pozol), y se inició el regreso a Euan. Otros cinco kilómetros de caminata. Para el entrevistador la jornada había sido agotadora, se tendió en su hamaca con síntomas de insolación y no quiso saber ya nada por ese día, del sol de mayo, de la tierra seca, del calor extenuante, de las ortigas y las garrapatas. Para los ejidatarios solo era la mitad de la jornada. A eso de las cuatro de la tarde, después de bañarse y tomar una siesta, irían a sus otras actividades como cortar leña, cuidar su parcela individual y su sembradío de maíz, dar de comer a sus animales, hacer talco o pan.

Discusión

¿Qué validez tiene la hipótesis que se ha puesto a prueba? Debido a que la muestra no es representativa del universo estudiado, las conclusiones son provisionales. Sin embargo, dada la uniformidad de los testimonios recabados es plausible afirmar que el supuesto tiene una gran vigencia para describir el sentir y la conducta de los ejidatarios del pueblo

de Euan y probablemente de toda la zona henequenera. Vale la pena destacar la valía de que los ejidatarios mayas colectivizados y sus hijos externaran sus testimonios y opiniones para la cabal comprensión de este proceso histórico descrito.

Conclusiones

Los ejidatarios de la región henequenera de Yucatán, a mediados de la década de los setenta del siglo XX, no mencionaron en las entrevistas ser los dueños del ejido colectivo, carecían de apego a él y algunos iban más allá saboteando la plantación. En suma, los ejidatarios no creían ser los propietarios del ejido colectivo.

Lo cierto era que, al hablar del ejido, la entrevista se desviaba a las prácticas del Banco Agrario y sus agentes, debido a que esta institución era responsable de todas las acciones económicas del ejido, desde ordenar el corte del henequén hasta la venta de la fibra.

Los pocos testimonios donde se menciona el papel del Banco como acreedor del ejido eran para quejarse de su deuda, de la coerción que ejercía al mantenerlos deliberadamente desinformados y la corrupción de los propios agentes del Banco Agrario.

La mayor parte de ellos estaban conscientes de que el ejido servía a los intereses económicos del Banco Agrario y, en última instancia, al propósito político del Estado mexicano, sabiéndose sometidos a instituciones que los engañaban, los menospreciaban y los manipulaban.

La acción colectiva de los ejidatarios en las plantaciones manifestaba un sostenido boicot, completamente racional, para perjudicar las plantaciones, al Banco Agrario y las desfibradoras, y así proteger su grupo de trabajo.

Los ejidatarios mayas no pretendían aumentar la productividad del ejido para mejorar sus condiciones de vida, más bien, estaban conscientes de que si querían lograr concesiones debían presionar socialmente, era la forma de mantener una resiliencia activa frente al Estado. Imaginario que se perdió cuando finalizó el experimento colectivo.

En síntesis, la escasa productividad del ejido colectivo y la mala calidad de la fibra eran, probablemente, las causas de la pérdida de calidad y competitividad en el mercado internacional. La resiliencia frente a los agentes del Estado se le miraba colectivamente como una acción que

beneficiaba, protegía al grupo y desafiaba al Banco y al Estado mexicano a corto y mediano plazo.

Referencias

- Banco Agrario de Yucatán. (1974). Sección de análisis y revisión de labores y crédito. Depto. de Crédito (documento interno). Archivo del Centro de Investigaciones Regionales Hideyo Noguchi - Universidad de Yucatán.
- Banco Nacional de Crédito Rural. (1979a). Análisis general. Subdirección de Desarrollo Rural. Depto. de Entrevistadores. Investigaciones Económicas y Sociales (DIES), (documento interno). Archivo CIRHN.
- Banco Nacional de Crédito Rural. (1979b). Análisis general del problema henequenero. (documento interno), tomo 3, anexo 17.
- Baños, O. (1986). La formación de las regiones en la agricultura (el caso de Yucatán). Yucatán: ejidos sin campesinos. Universidad Autónoma de Yucatán.
- Benítez, F. (2015). *Ki: El drama de un pueblo y una planta*. Fondo de Cultura Económica.
- Berelson, B. (1986). *Análisis de contenido*. UNAM, FCPyS, Cuadernos de Extensión Universitaria.
- Bolio, J. A. (1914). *Manual práctico del henequén, su cultivo y explotación*. Ed. Católica.
- Borjas, J. E. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, (15). <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.90>
- Caicedo, E. y Zalazar-Jaime, M. F. (2018). Entrevistas cognitivas: revisión, directrices de uso y aplicación en investigaciones psicológicas. *Avaliação Psicológica*, 17(3), 362-370. 362-370. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712018000300010
- Casares, D. (1988). El sector henequenero en Yucatán. *Revista CIDOB D'Afers Internacionals*, 12-13, 77-93. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0%2C5&scioq=La+formación+de+las+regiones+en+la+agricultura+%28el+caso+de+Yucatán%29.+&q=Vidal%2C+Casares%2C+D.&btnG=
- Comité de Problemas de Productos Básicos. (1970). *Informe de la 8ava intergubernamental sobre fibras duras*. Grupo internacional sobre fibras duras - FAO.
- Comité de Problemas de Productos Básicos. (1980). *Informe de la 15ava reunión intergubernamental sobre fibras duras*. Grupo internacional sobre fibras duras - FAO.
- Cordemex. (1977). Seis años de labores 1970-1976. Comunicado de la dirección.
- Cordemex. (1980). Sesión del Consejo de Administración de Cordemex. 27/03/1980.
- Daza, W. G. I. (2018). Investigación educativa desde un enfoque cualitativo: la historia oral como método. *Voces de la Educación*, 3(6), 93-110. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6521971>
- Delegación de Economía Agrícola. (1979). *Representación en Yucatán*, SARH (Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos), año 2, n-5.
- De Teresa, A. P. (1980). *La intervención del Estado en la zona henequenera* (tesis de grado). Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.

- De la redacción. (17 de febrero de 1974a). El ejército sale a patrullar Mérida. *Diario de Yucatán*.
- De la redacción. (25 de febrero de 1974b). *Diario de Yucatán*.
- De la redacción. (20 de marzo de 1974c). La plana mayor de la policía innodada en el sonado caso. *Diario de Yucatán*.
- Díaz, I. (1998). *Técnica de la entrevista psicodinámica*. Pax.
- Edward, E. J. y Harold, B. G. (1980). *Fundamentos de Psicología Social*. Limusa.
- Fleming, J. y Ledogar, R. J. (2008). Resilience, an Evolving Concept: A Review of Literature Relevant to Aboriginal Research. *Pimatisiwin*, 6(2), 7-23. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2956753/>
- Fiske, S. T., Gilbert, D. T. y Lindzey, G. (Eds.). (2010). *Handbook of Social Psychology* (vol. 2). John Wiley & Sons.
- García de Fuentes, A. y Morales, J. (2000). Dinámica regional de Yucatán 1980-2000. *Investigaciones geográficas*, (42), 157-172. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-46112000000200010&lng=es&tlng=es
- Gil, M. D., Ballester, R., Fernández, O. y Morell, V. (2020). La evaluación de la sexualidad de las personas con discapacidad intelectual: construcción y descripción de una entrevista semiestructurada. *Revista INFAD de Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(1), 379-392. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2020.n1.v1.1795>
- González, M. (1970). *Raza y tierra: la guerra de castas y el henequén*. El Colegio de México.
- Hammer, D. y Wildavsky, A. (1990). La entrevista semi-estructurada de final abierto. Aproximación a una guía operativa. *Historia y Fuente Oral*, (4), 23-61. <https://www.jstor.org/stable/27753290>
- Hobbs, M. (1984). Crisis intervention in theory and practice: A selective review. *British Journal of Medical Psychology*, 57(1), 23-34.
- Holsti, O. R. (1986). Una introducción al análisis de contenido. En B. Berelson, *Análisis de contenido*. UNAM, FCPYC, Cuadernos de extensión universitaria.
- Iturmendi, D. M. (2008). La historia oral como método de investigación histórica. *Gerónimo de Uztariz*, (23), 227-233.
- Kawulich, B. B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum Qualitative Social Research*, 6(2). <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/handle/123456789/2715>
- Lopezosa, C. (2020). Entrevista semiestructurada con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. En C. Lopezosa, J. Diaz-Noci y L. Codina (Eds.), *Anuarios de métodos*, 1 (pp. 88-97). DigiDoc - Universitat de Investigación en Comunicació Social Pompeu Fabra. <https://doi.org/10.31009/metodos.2020.i01.08>
- Lopezosa, C. y Codina, L. (2023). ChatGPT y software CAQDAS para el análisis cualitativo de entrevistas: pasos para combinar la inteligencia artificial de OpenAI con ATLAS.ti, Nvivo y MAXQDA. Departamento de Comunicación. Serie Editorial DigiDoc. PCUV04/2023. <https://repositori.upf.edu/handle/10230/55477>
- Moos, R. H. y Holahan, C. J. (2007). Adaptive tasks and methods of coping with illness and disability. En E. Martz y H. Livneh (Eds.), *Coping with chronic illness and dying: Theoretical, empirical, and clinical aspects* (pp. 107-126). Springer.

- Moos, R. H. y Schaefer, J. A. (1986). Life transitions and crises: A conceptual framework. En R. H. Moos (Ed.), *Coping with life crises: An integrated approach* (pp. 3-28). Plenum Press. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4684-7021-5_1
- Pérez, R. O., González, M. y Silva-Castro, M. M. (2021). Entrevistas en profundidad: técnica complementaria a las entrevistas clínicas en las intervenciones basadas en necesidades del paciente. *Pharmaceutical Care España*, 23(5), 34-41. <https://pharmcareesp.com/index.php/PharmaCARE/article/view/644>
- Perspectivas Históricas. (2023). El Consejo Mexicano 500 años de resistencia indígena, negra y popular. *Canal Once*. https://canalonce.mx/programas/detalle-programa/perspectivas-historicas_21458_el-consejo-mexicano-500-anos-de-resistencia-indigena-negra-y-popular
- Quiñones, M., Supervielle, M. y Acosta, M. J. (2017). *Introducción a la sociología cualitativa: fundamentos epistemológicos y elementos de diseño y análisis*. Ediciones Universitarias. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/9582>
- Real Academia Española (RAE). (2024). Resiliencia. <https://www.rae.es>
- Rojas-Rodríguez, J. (2024). La huella del conflicto armado colombiano en mujeres víctimas de violencia sexual. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(1), 3-14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10366889>
- Rubio, A. y Villanueva, E. (s.f.). La respuesta de los trabajadores henequeneros a la nueva política de Banrural. *Cuadernos agrarios*, (10/11).
- Sauri, D. M. (2012). *El proceso de industrialización en Yucatán 1880-1970. Henequén Estado y empresarios* (tesis de maestría). CIESAS - Centro de investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, Mérida, México.
- Scott, J. C. (2000). *Los dominados y el arte de la resistencia*. Era.
- Subsecretaría de Recursos Hidráulicos. (s.f.). *Un primer acercamiento a la demografía y el empleo en la zona henequenera*. Programa de desarrollo de la zona henequenera (documento interno). Archivo CIRHN.
- Vera, T. (1975). Datos del 1 al 17 de octubre de 1975. "Para el Ejidatario de Euan". Manuscrito tomado de las listas de la sección de análisis y revisión de labores de crédito. Depto. de Crédito del Banco Agrario de Yucatán. Archivo: CIRHN.
- Villers, L. (1992). Reducción de la producción henequenera en Yucatán y programas de diversificación agrícola para la región: un análisis multivariado. *Investigaciones geográficas*, (24), 31-50. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-46111992000100003&lng=es&tlng=es
- Weiers, R. M. (1986). *Investigación de mercados*. Prentice-Hall-Hispanoamericana.
- Xie, Q., Li, F., Li, J., Wang, L., Li, Y., Zhang, C., Xu, J. y Chen, S. (2018). A new biodegradable sisal fiber-starch packing composite with nest structure. *Carbohydrate polymers*, 189, 56-64. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014486171830081X>