

**Silvia Gómez Tagle**

**ORGANIZACION DE LAS  
SOCIEDADES DE CREDITO  
EJIDAL DE LA LAGUNA**



Centro de Estudios Sociológicos  
El Colegio de México

Cuadernos del  
CES 8

---

Silvia Gómez Tagle

Organización de las  
sociedades de crédito  
ejidal de La Laguna

---

Centro de Estudios Sociológicos

EL COLEGIO DE MEXICO

**Silvia Gómez Tagle**

**ORGANIZACION DE LAS  
SOCIEDADES DE CREDITO  
EJIDAL DE LA LAGUNA**



Centro de Estudios Sociológicos  
El Colegio de México

Cuadernos del CES, número 8

*Open access edition funded by the National Endowment for the Humanities/Andrew W. Mellon Foundation Humanities Open Book Program.*



*The text of this book is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>*

Prohibida la reproducción parcial o total sin el permiso correspondiente

Primera edición. 1974  
Segunda edición, 1977

Derechos reservados conforme a la ley  
© 1974, EL COLEGIO DE MÉXICO  
Camino al Ajusco 20, México 20, D. F.

Impreso y hecho en México  
*Printed and made in Mexico*

# INTRODUCCIÓN

Los fundamentos legales para la Reforma Agraria habían quedado plasmados en la Constitución de 1917; sin embargo, no fue sino hasta el gobierno del general Cárdenas cuando se planteó seriamente la transformación de la estructura agraria del país llevando a cabo el reparto de la tierra, no solamente en las zonas marginales de baja productividad, sino también en aquellas regiones, como La Laguna, en donde existían empresas agrícolas modernas y se cultivaban productos de exportación.

Paralelamente, se planteó el problema de dotar al ejido de la organización y los recursos necesarios para no destruir las unidades productivas, por lo que se trató de organizar cooperativas de producción agrícola dotadas de crédito y asistencia técnica.

Se esperaba que esta organización fuera capaz, de "mantener y elevar la producción de las tierras, en cantidad y calidad suficientes para satisfacer las necesidades de los trabajadores y de la población de la República y de competir y superar la técnica capitalista".<sup>1</sup>

En La Laguna, la Reforma Agraria se llevó a cabo en 1936. En el lapso de un año se repartieron cerca de 500 mil hectáreas, que beneficiaron a unos 35 mil campesinos, y cada ejido quedó constituido simultáneamente en una cooperativa de producción bajo la forma de "sociedades de crédito colectivo ejidal".

Durante el transcurso de más de treinta años, estas sociedades se han ido fragmentando en unidades de producción cada vez más pequeñas, de tal manera que, actualmente, existen varias dentro de un mismo ejido; de hecho, el "ejido colectivo" ha desaparecido, excepto en uno o dos casos. Además, aproximadamente la mitad de los ejidatarios han abandonado la organización cooperativa, para

trabajar individualmente con crédito particular (los bancos oficiales exigen que los ejidatarios se organicen en sociedades de crédito).

La organización cooperativista en la agricultura se ha visto como una posible solución a los problemas que presenta el minifundismo agrícola, ya que ofrece la posibilidad de crear grandes unidades de explotación que pueden aprovechar el desarrollo tecnológico y las economías de escala, sin implicar que los campesinos sean desplazados por los grandes empresarios. Sin embargo, en la práctica, las cooperativas agrícolas han tenido un desarrollo muy precario, y muchas veces han fracasado, como ha ocurrido en La Laguna. Esta situación se ha tratado de explicar por el carácter individualista del campesino, y por su falta de espíritu empresarial, o por el tradicionalismo que le impide aventurarse a introducir innovaciones técnicas. Olvidando, frecuentemente, que el "tradicionalismo" o el "individualismo" no son actitudes gratuitas, sino que responden a situaciones estructurales que le son impuestas al campesino desde "afuera."

Por otra parte, en el caso de La Laguna se han estudiado los factores económicos y políticos que han afectado el desarrollo de los ejidos colectivos; pero los aspectos institucionales han recibido poca atención.

Este trabajo tiene por objeto analizar la organización interna de las sociedades de crédito colectivo ejidal, los problemas en la organización del trabajo y en la administración, así como el tipo de relaciones que mantienen estas sociedades con sus fuentes crediticias; primordialmente con el Banco Agrario de La Laguna, S. A., con el fin de determinar los problemas que se derivan del sistema de crédito ejidal.<sup>2</sup>

La investigación fue realizada en 1967–68, tomando por base el estudio de dos sociedades del ejido Ana, así como aquellos aspectos del sistema de crédito que, por tener un carácter institucional, deben afectar en mayor o menor grado a todas las demás sociedades de crédito de La Laguna; para recabar la información tuve entrevistas

con la mayor parte de los miembros de dichas sociedades, con algunos de los ejidatarios que no reciben crédito de bancos oficiales. con personal del Bangrario, con las organizaciones campesinas, etc., y consulté el material documental disponible, como actas de asambleas de las sociedades de crédito, liquidaciones del banco, etc.

## **ANTECEDENTES**

Desde principios de siglo, las condiciones climáticas de La Laguna y la posibilidad de utilizar las crecidas de los ríos para el riego, permitieron el desarrollo de grandes plantaciones de algodón con una tecnología muy avanzada y una alta productividad, contrariamente a lo que ocurría con las haciendas tradicionales.

Paralelamente, las ciudades de Torreón y Gómez Palacio se convirtieron en centros industriales y ferroviarios de cierta importancia, con lo que La Laguna pasó a ser una de las regiones más ricas del país.<sup>3</sup>

Los trabajadores de las plantaciones algodoneras tenían una relación más parecida a la del proletariado industrial que los peones de las haciendas tradicionales, ya que dependían exclusivamente de su salario. Además, la cercanía de los centros urbanos facilitaba el contacto con los obreros, quienes en muchas ocasiones apoyaron el desarrollo de las organizaciones campesinas. Hacia 1930, se formó el primer sindicato campesino y, para 1935, ya la mayor parte de los trabajadores agrícolas de la región estaban sindicalizados.

A raíz de las movilizaciones organizadas por los campesinos en los años treintas, se crearon varios distritos ejidales; pero el número de los campesinos favorecidos fue insignificante (alrededor de 5 000 ejidatarios), además de que se les dieron terrenos de mala calidad y fuera de la zona de riego, lo que los hacía prácticamente inútiles. Ante el fracaso de esta pretendida "reforma agraria", las

demandas de los sindicatos campesinos se orientaron al logro de mejores condiciones de trabajo.

En 1935 ocurrieron varias huelgas con apoyo de los obreros industriales y por no recibir satisfacción de sus demandas; en 1936 se unieron todos los sindicatos campesinos para declarar una huelga general en el mes de junio (época en que se sembraba aprovechando las crecidas de los ríos). Ante la gravedad del conflicto, que podía significar la pérdida total de la producción agrícola de la región, intervino el presidente de la República, general Lázaro Cárdenas.

Sin embargo, no fue posible conciliar los intereses de los trabajadores y de los patrones, quienes por el contrario intensificaron la represión. El 18 de agosto se declaró una huelga general con la participación de 20 000 trabajadores. A fin de evitar que se prolongara el conflicto, que ponía en peligro la producción algodonera de toda la región, el general Lázaro Cárdenas ofreció llevar a cabo la Reforma Agraria ese mismo año, después de levantada la cosecha.

Efectivamente, el 6 de octubre de 1936, por decreto presidencial, se anunció la expropiación de 447 516 hectáreas, para beneficiar a 34 743 ejidatarios organizados en 296 ejidos.<sup>4</sup> El reparto de la tierra se efectuó en el lapso de cuatro meses, bajo la dirección personal del general Cárdenas, para que en el siguiente año ya estuvieran integradas las nuevas unidades de producción. A pesar de los esfuerzos que se hicieron, esta precipitación en el reparto agrario tuvo pésimas consecuencias en el desarrollo posterior de los ejidos porque se cometieron errores fundamentales de planeación como el haber sobreestimado la superficie irrigable, dotando de tierras a un mayor número de trabajadores de los que realmente podían encontrar ocupación, lo que originó un problema de sobrepoblación; otros problemas se crearon por los malos deslindes, la destrucción de las unidades productivas, creación de ejidos con tierras dispersas, etc.<sup>5</sup>

Con el objeto de “no destruir las unidades de producción” y de mantener el nivel técnico de los cultivos, el general Cárdenas dispuso que el ejido se organizara como una cooperativa de producción, proporcionándole la asistencia técnica y el crédito necesario. Esta difícil tarea, que consistía en transformar los centros de población en unidades productivas, quedó a cargo del Banco Nacional de Crédito Ejidal por medio de su agencia en la ciudad de Torreón.

Hasta la fecha, primero el Banco Nacional de Crédito Ejidal, y luego el Banco Agrario de La Laguna, han trabajado exclusivamente con sociedades de crédito colectivo ejidal y no con ejidatarios individuales, como se hace en otras zonas. Sin embargo, “el ejido colectivo” ha desaparecido, ya que al fragmentarse las sociedades originales en pequeños grupos, el ejido ha quedado únicamente como centro de población en donde existen diversas formas de organización del trabajo.

En 1959–60, el Banco Ejidal intentó reagrupar a las sociedades de crédito en unidades más grandes, a fin de disminuir gastos administrativos, pero este intento fracasó totalmente debido a conflictos internos; posteriormente, el Banco Agrario ha aceptado trabajar con grupos pequeños organizados espontáneamente por los ejidatarios, reconociendo que así se presentan menos problemas y cada día aumenta el número de sociedades de crédito.

La fragmentación y deterioro de las organizaciones campesinas ha estado muy ligada con la situación política de la región. Los líderes que promovieron la huelga de 1936 y que estuvieron a la cabeza de las organizaciones campesinas en la época del general Cárdenas mantenían estrechas relaciones con el Partido Comunista Mexicano. Desde 1938, cuando Cárdenas instó a los campesinos a ingresar en la CNC (sector campesino del Partido Oficial), surgieron dos tipos de organizaciones bajo la misma dirección local.

a) Las de tipo político, o sean los comités regionales del partido oficial.

b) Las de tipo económico, sociedades de crédito, centrales de maquinaria, etc.

Las organizaciones de carácter económico reunían a varios ejidos para operar centrales de maquinaria y plantas despepitadoras de algodón. Incluso llegó a haber una organización regional de las sociedades de crédito, la "Unión Central de Sociedades de La Laguna", que administraba los intereses comunes a todas ellas (como la venta de la cosecha de algodón) y tenía participación en el consejo de dirección de la Agencia del Banjidal.

Por lo demás, la región gozaba de cierta independencia política, en la medida en que los líderes locales de la CNC, la organización popular más importante, respondían a intereses del campesinado, desobedeciendo las consignas dictadas por el gobierno central.

Durante el periodo presidencial de Ávila Camacho, y más aún en el de Miguel Alemán (1910–16 y 1946–52, respectivamente), se vio como una amenaza que las organizaciones campesinas en La Laguna tuvieran tanta importancia, por lo que se trató de arrebatar la dirección de los organismos políticos a los líderes de tendencias socialistas.

En 1913 se logró que el Comité Regional de la CNC quedara totalmente bajo control gubernamental. Pero entonces los líderes que habían sido desplazados convirtieron a la Unión Central en organismo político al mismo tiempo que económico, lo cual hacía peligrar nuevamente el control que pretendía establecer el gobierno valiéndose de la CNC.

El Banjidal pasó a ser entonces un instrumento para debilitar económicamente a la Unión Central y, en general, a las organizaciones campesinas independientes.<sup>6</sup> En 1950, en forma fraudulenta, los líderes de la CNC se apoderaron de la dirección de la Mutualidad de Seguros Agrícolas, que era el último punto de apoyo de la Unión Central. En la actualidad, la Unión Central subsiste con los mismos líderes de la época cardenista, pero su influencia se reduce a un grupo minoritario y, en los últimos años, ha acabado por

desligarse de los problemas políticos para concentrarse en demandas de tipo económico.

Políticamente, la historia de La Laguna, a partir de la Reforma Agraria, ha significado un proceso de "desmovilización" del campesinado, acrecentándose el control ejercido por el gobierno por medio de la CNC y del sistema de crédito ejidal.

Actualmente, el total de ejidatarios que trabajan con crédito oficial ha disminuido, así como las superficies sembradas, porque han preferido trabajar con crédito particular.

Esto, en parte, tiene su explicación en el hecho de que la mayoría de las sociedades de crédito ejidal han caído en endeudamiento crónico y baja productividad. En 1967, el departamento de crédito estimaba que cerca del 80% de las sociedades tenían una producción tan baja que no alcanzaba para cubrir sus compromisos y, muchas veces, ni siquiera el crédito de avío.

Cuadro 1

## NÚMERO DE SOCIEDADES DE CRÉDITO QUE TRABAJAN CON CRÉDITO OFICIAL

| <i>Año</i> | <i>Número de sociedades</i> | <i>Número de socios</i> |
|------------|-----------------------------|-------------------------|
| 1936       | 95                          | 10 932                  |
| 1937       | 331                         | 35 586                  |
| 1938       | 284                         | 32 000                  |
| 1939       | 281                         | 30 000                  |
| 1940       | 296                         | 29 279                  |
| 1941       | *                           | 30 759                  |
| 1942       | *                           | 29 899                  |
| 1943       | *                           | 25 655                  |
| 1944       | *                           | 21 220                  |
| 1945       | *                           | 20 924                  |
| 1946       | *                           | 23 178                  |
| 1947       | *                           | 22 131                  |
| 1948       | *                           | 23 071                  |
| 1949       | *                           | 22 334                  |
| 1950       | *                           | 21 532                  |
| 1951       | *                           | 7 914                   |
| 1952       | *                           | 15 142                  |
| 1953       | *                           | 14 281                  |
| 1954       | *                           | 28 496                  |
| 1955       | *                           | 23 519                  |
| 1956       | *                           | 21 800                  |
| 1957       | 794                         | 20 573                  |
| 1958       | 905                         | 21 785                  |
| 1959       | 1104                        | 24 789                  |
| 1960       | 694 **                      | 22 165                  |
| 1961       | 574                         | 19 036                  |
| 1962       | 579                         | 13 587                  |
| 1963       | 1443 ***                    | 25 845                  |
| 1964       | 1462                        | 25 340                  |
| 1965       | 1470                        | 22 010                  |
| 1966       | 1361                        | 20 007                  |
| 1967       | 1182                        | 17 316                  |

FUENTE: Banco Agrario de La Laguna.

\* No hay datos oficiales.

\*\* La disminución en número de sociedades se debe a la política del Banco de "reagrupar" a las sociedades.

\*\*\* En 1963, los ejidatarios trabajaron en obras de riego porque, debido a la sequía, faltó riego de la presa, y solamente pudieron sembrar los que tenían pozos.

Para el ejidatario, esto significa no recibir utilidades y que su único ingreso "legal" sea el adelanto que da el Banco Agrario por concepto de "insumos en mano de obra", a razón de S 10.00 diarios. Si consideramos que casi todas las sociedades carecen de obras de riego por bombeo, y que la cuota de riego de gravedad por

ejidatario es de una hectárea y cuarto, podemos decir que el ejidatario recibía aproximadamente \$2 200.00 anuales.<sup>7</sup>

Además, examinando el desarrollo del sector ejidal en su conjunto (el que obtiene crédito oficial y el que opera con crédito particular) parece haber tenido cierto desarrollo hasta mediados de la década de los años cuarentas, registrándose también un aumento en las inversiones de capital por hectárea. Sin embargo, la inversión promedio por hectárea ha disminuido a partir de 1950, así como la superficie total sembrada, en tanto que se han registrado aumentos constantes del 26% al año en la población ejidal; esto es, ha habido un deterioro significativo en el ingreso del ejidatario.

Se han generado situaciones de desempleo verdaderamente dramáticas, a tal grado que, en los meses de invierno, los campesinos se sienten afortunados si consiguen trabajo uno o dos días a la semana en la "limpia" de canales.<sup>8</sup> Además esta situación se ha agravado por la política del mismo banco, el cual ha incrementado las superficies sembradas de algodón en vez de diversificar la producción.

En contraste con la deplorable situación del sector ejidal, encontramos que en el sector privado han logrado una ampliación en las inversiones y se ha tendido a diversificar la producción, abandonando el cultivo del algodón (cuadro 2).

Cuadro 2

|                  |  | DESARROLLO AGRÍCOLA*   |            |            |        |
|------------------|--|--|------------|------------|--------|
|                  |  | Superficie cultivada total<br>hectáreas  |            |            |        |
|                  |  | 1940   | 1950       | 1960       | 1968   |
| Sector privado** |  | 47 660   | 65 371     | 56 229     | 52 045 |
| Sector ejidal    |  | 118 601  | 91 684     | 88 215     | 67 944 |
|                  |  | Superficie sembrada de algodón<br>(Porcentaje sobre la superficie cultivada total) |            |            |        |
|                  |  | 1940   | 1950       | 1960       | 1968   |
| Sector privado** |  | 51%  | 69%        | 68%        | 41%    |
| Sector ejidal    |  | 46%  | 53%        | 76%        | 83%    |
|                  |  | Inversión promedio por hectárea  |            |            |        |
|                  |  | 1940   | 1950       | 1960       | 1968   |
| Sector privado** |  | \$998.00   | \$1 778.00 | \$5 354.00 | —      |
| Sector ejidal    |  | 188.00   | 1 145.00   | 1 471.00   | —      |

\* Datos obtenidos de Eckstein. 1970.

\*\* Sector privado mayor de 5 ha.

‡ Datos obtenidos del "Proyecto del Plan de Operaciones 1967, Bangrario".

\* Trabajos por los que se pagan \$10.00 diarios.

Evidentemente, el empobrecimiento y la desorganización de las sociedades de crédito ejidal y la desaparición de muchas de ellas se ha debido a múltiples factores socioeconómicos que han sido analizados en otros estudios.<sup>9</sup> Sin embargo, también es evidente que el sistema de crédito destinado a fomentar el desarrollo del sector ejidal ha fracasado.

Dentro de este panorama general, es excepcional encontrar una sociedad de crédito que haya logrado aumentar su capital, realizar obras de riego y diversificar su producción, proporcionando empleo durante todo el año a sus socios. En el análisis de las dos sociedades de crédito que presentaré más adelante, trataré de explicar la existencia de una sociedad con estas características, en contraste con una sociedad en mala situación económica, esto es, "normal" para la región.

## **LAS SOCIEDADES DE CRÉDITO DEL EJIDO ANA**

La historia de estas sociedades comienza con la fundación del ejido cuando éstos fueron organizados “por disposición presidencial” en sociedades de crédito colectivo ejidal, estando ligado su desarrollo con las instituciones oficiales encargadas de proporcionar el crédito a este sector.

En el ejido ANA se organizó una sociedad de crédito en 1936, con los 82 ejidatarios fundadores, conocida como ANA Sociedad Local.

ANA se encuentra en el municipio de Torreón. Coahuila. a unos cinco kilómetros de la ciudad, sobre la carretera que va a Santa Teresa. El núcleo de población cuenta con unos mil quinientos habitantes, de los cuales buena parte trabaja en Torreón.

De los 82 ejidatarios fundadores sólo quedan ahora 72; las 10 parcelas vacantes no han sido distribuidas a causa de la escasez de agua para riego.

Actualmente , los 72 ejidatarios que quedan están repartidos en los siguientes grupos:

18 socios en ANA Sociedad Local.

19 socios en ANA Sector 1

6 socios en ANA Sector 3<sup>10</sup>

y 28 ejidatarios libres que trabajan con crédito particular.

ANA es un ejido “colectivo”, como los demás ejidos de La Laguna, lo que ha facilitado el cambio de ejidatarios de una sociedad a otra, o bien el trabajo libre, porque, al no estar tituladas las parcelas, cada ejidatario puede “trasladar” la suya de un lugar a otro. En realidad, la tierra no es un recurso escaso; a pesar de que la dotación para cada ejidatario es de 4 ha., se siembra toda la superficie que es posible regar. (Tal situación se debe a que la mayoría de los ejidatarios no tienen riego para sus 4 ha.)

Para este estudio, tomé como ejemplo las dos sociedades más importantes: ANA Sociedad Local, a la que me referiré como ANA Sociedad, para abreviar, y ANA Sector I, que llamaré ANA I. Analizaré comparativamente la organización interna, los problemas concretos que se han presentado en su desarrollo histórico y sus relaciones con las instituciones crediticias y con las organizaciones campesinas.

Estas dos sociedades tienen básicamente la misma estructura: han contado con recursos económicos muy similares en cuanto a la calidad de sus tierras, riego, oportunidades para obtener crédito, etc. y han estado sujetas al mismo tipo de presiones políticas. Sin embargo, su situación económica actual es diametralmente opuesta.

Analizando su desarrollo histórico, se puede comprender mejor el proceso que ha llevado a la formación de capital en ANA I, mientras ANA Sociedad ha sufrido un proceso inverso, así como la forma en que estas sociedades se han visto afectadas por la política de los bancos oficiales.

## **DESARROLLO HISTÓRICO**

Dado que existía una sola sociedad de crédito, en un principio los ejidatarios que más tarde formaron ANA 1, antes fueron miembros de ANA Sociedad. Se pueden distinguir dos etapas: una, cuando sólo existía ANA Sociedad; la otra, a partir del momento en que se segregaron los primeros ejidatarios para formar ANA 1.

Cuando se fundó el ejido, la organización del trabajo era totalmente colectiva; al finalizar cada ciclo agrícola, las utilidades se repartían conforme al número de días trabajados por cada socio. Según opinión de ellos mismos, todos trabajaban con mucho entusiasmo, inclusive sin que les pagaran, porque tenían la esperanza de que les tocarían utilidades a fin de año. Además, se afirma que el primer representante de la sociedad fue muy capaz y honrado, lo que ayudó al éxito de los primeros años.

Pero no tardaron mucho en empezar a aparecer los primeros conflictos. Los ejidatarios dicen que "al sistema agrario le faltó disciplina, porque el general Cárdenas no la estableció"; el Banco Ejidal, en aquella época, "daba mucho dinero a todo el mundo" sin supervisar el aprovechamiento de los créditos, y si bien esto satisfacía a los campesinos porque tenían muchas utilidades, se prestaba a innumerables fraudes y a que la deuda de las sociedades con el Banjidal creciera indefinidamente.

Se había dispuesto que las sociedades dedicaran parte de sus utilidades a la formación de un fondo social, con el fin de que llegaran a autofinanciarse. Los primeros problemas serios en ANA Sociedad surgieron porque los dirigentes gastaron ese dinero en sus viajes a la ciudad de México, "para arreglar asuntos de la Sociedad".

Otro negocio de los dirigentes, en combinación con los inspectores del banco, consistía en pedir crédito de avío para una superficie mayor de la que en realidad se sembraba: así ellos se apropiaban del dinero correspondiente a las hectáreas "imaginarias". Pero, consecuentemente, la producción de la sociedad no podía cubrir sus compromisos crediticios.

Por estas razones, se suprimió el fondo social, y en 1943 decidieron dejar la organización colectiva para trabajar en forma semicolectiva (sistema que se usa actualmente en el algodón), realizando en forma colectiva solamente los trabajos de preparación de la tierra y la siembra; después se divide la superficie sembrada en parcelas, éstas se rifan entre los socios y cada cual se hace cargo de la suya hasta la cosecha; de esa manera se pretendía tener más control de la superficie cultivada.

Sin embargo, los abusos de los dirigentes cometidos en combinación con los empleados del Banjidal y de la CNC siguieron adelante tomando nuevas formas, como la venta del algodón "de luna" (llamado así porque se vende de noche, clandestinamente) o la venta de los fertilizantes que daba el banco para los cultivos, etc.

Esto fue posible, según lo explicaron los ejidatarios, porque hubo un líder obrero que participó en el movimiento agrario en 1936. y que por el hecho de haber sido uno de los promotores de este ejido, recibió una parcela ejidal, a pesar de que nunca cultivó la tierra. Se dice que él dirigía a un grupito de ejidatarios que controlaban la sociedad de crédito porque "hablaban mejor y los callaban en las asambleas", además de que contaban con el apoyo de la CNC y del Banjidal, quienes solapaban estos fraudes.

Los abusos cometidos por este líder y su grupo de allegados culminaron con un fraude verdaderamente escandaloso. En cierta ocasión decidieron comprar una planta de energía eléctrica, sin ninguna razón justificable puesto que ya entonces había ese servicio en la población. De todos modos, la compra se efectuó con un crédito otorgado por el Banjidal, y el costo aproximado fue de \$200 000.00. La planta les fue entregada, pero nunca llegaron siquiera a echarla a andar, porque la casa comercial que se las vendió entabló un juicio por falta de pago. Nunca se pudo comprobar quién se había quedado con el dinero que salió del Bandijal; lo cierto fue que la sociedad perdió el juicio y tuvo que pagar el crédito e inclusive los gastos.

No obstante, este líder siguió ejerciendo su poder en la sociedad hasta su muerte, ocurrida años después.

En 1946, después de dicho fraude, un grupo de socios decidió salirse de ANA Sociedad, para evitar que siguieran creciendo sus deudas. Así se reunieron 23 ejidatarios "de los más trabajadores" y fundaron la primera sociedad independiente: ANA Sector 1 (ANA 1). A partir de esta época, es necesario analizar el desarrollo de las dos sociedades por separado.

## **ANA SOCIEDAD**

Después de la separación del primer grupo de socios, quedaron en ANA Sociedad 55 ejidatarios; esto no fue sino el principio de la desintegración de la sociedad original, pues poco a poco se fueron separando otros grupos, hasta que, en 1967, quedaban solamente 18 socios.

El Banjidal fue cambiando su política: procuró establecer un control general más rígido, para evitar fraudes tan escandalosos como los ocurridos en ANA, pero aun cuando en menor escala, los problemas en ANA Sociedad siguieron presentándose.

El sistema de "vales" ha sido una de las causas principales. Se puso en práctica porque el Banjidal pagaba con mucha impuntualidad los adelantos por concepto de mano de obra, a tal grado que llegaban a retrasarse varios meses. Los ejidatarios, ante la imposibilidad de sostenerse sin dinero en efectivo, obtenían crédito en una tienda a nombre de la sociedad, y el representante firmaba vales a los socios por el día de trabajo (\$10.00), los cuales eran cambiados por mercancía en dicha tienda; cuando el banco pagaba el dinero al representante de la sociedad, éste a su vez pagaba a las tiendas. Este sistema prevalece actualmente en la mayor parte de las sociedades. Desde luego, las tiendas toman los vales a menos de su importe real; en 1967, los vales de diez pesos eran aceptados por ocho pesos; y el ejidatario se veía obligado a comprar en una misma tienda sin importar la calidad o el precio de la mercancía.<sup>[11](#)</sup>

Cuadro 3

## SUPERFICIE CULTIVADA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN 1966

|         | <i>Ana Sociedad</i> |                         |              | <i>H<sup>a</sup>.</i> | <i>Ana Sector 1</i>     |              |  |
|---------|---------------------|-------------------------|--------------|-----------------------|-------------------------|--------------|--|
|         | <i>Ha.</i>          | <i>Forma de trabajo</i> | <i>Riego</i> |                       | <i>Forma de trabajo</i> | <i>Riego</i> |  |
| Algodón | 22                  | S                       | G            | 21                    | S                       | G            |  |
| Algodón | 11                  | S                       | B            | 6                     | S                       | B            |  |
| Alfalfa | 4                   | C                       | B            | 22                    | C                       | B            |  |
| Vid     | 10                  | C                       | B            | 27                    | C                       | B            |  |
| Maíz    | 10                  | I                       | B            | 28                    | I                       | B            |  |
| Total   | 57                  |                         |              | 104                   |                         |              |  |

G- riego de gravedad

B- riego de bombeo

C- trabajo totalmente colectivo

S- trabajo semicolectivo

I- trabajo casi individual: solamente preparación de la tierra es colectivo

Nota: Ana Sociedad: Promedio de hectáreas por socio, 2.7. Número de socios, 18.

Ana I: Promedio de hectáreas por socio, 5.5. Número de socios, 19.

En tales condiciones, los vales significan una disminución en el ingreso del ejidatario. Además, el sistema se ha prestado a múltiples abusos cometidos por los representantes, quienes firman vales por cantidades mayores a las que corresponden a los trabajos ejecutados, o disponen del dinero que les entrega el banco en vez de pagarlo a las tiendas, para "irse a emborrachar". Algunos representantes de ANA Sociedad han quedado a deber en las tiendas hasta \$14 000.00, motivo por el cual le han sido embargadas las utilidades a la sociedad. Cuentan que hubo un representante tan borracho que también les firmaba vales a los miembros de otras sociedades que lo acompañaban en sus parrandas.

A partir de 1956 ha habido siete representantes en ANA Sociedad, de los cuales cinco fueron quitados por deshonestidad; uno fue encarcelado por asesinato, y otro fue destituido por orden del Bangrario, porque estando ebrio se peleó con el agente.<sup>12</sup>

La circunstancia de no poder "sancionar" a sus dirigentes ha dado por resultado que, aun cuando cambien a las personas, los problemas se repitan, ya que de nada sirve el reemplazo de las personas si la institución sigue operando en la misma forma. ANA Sociedad no solamente ha perdido a sus socios, sino que también ha

perdido el capital y los bienes que llegaron a tener en algún momento. Para 1967, sólo contaban con 10 mulas, un camión descompuesto, un tractor y una noria en mal estado.

Por otra parte, mientras más tiempo pasa sin que se repartan utilidades, los ejidatarios pierden más el entusiasmo por el trabajo. A causa de la imposibilidad de castigar a sus líderes, o de "cambiar la situación de su sociedad", sólo les han quedado las siguientes alternativas:

- a) incorporarse al sistema de corrupción;
- b) permanecer dentro de la sociedad sin recibir ningún beneficio, trabajando lo menos posible, esperando la oportunidad de tener un amigo como dirigente;
- c) salirse de la sociedad para formar otra sociedad de crédito o para trabajar como "libres" (con crédito particular).

Generalmente, las alternativas *a* y *b* no son excluyentes, ya que, cuando los socios tienen amigos entre los dirigentes, toman la alternativa *a*, y cuando no los tienen toman la alternativa *b* en espera de una mejor oportunidad. De los socios actuales de ANA Sociedad, todos han estado vinculados a un grupo "poderoso" en algún momento, y quizá sea esto lo que explica que no se hayan salido todavía, cuando 56 ejidatarios ya lo han hecho.

Cabe aclarar que cualquier ejidatario que deja de recibir crédito del Banco se sale con su parte correspondiente de la deuda y la sigue pagando a razón del 5% del valor de su producción. Inclusive muchos empleados del Banagrario estiman actualmente que los ejidatarios "libres" pagan mejor sus deudas que los que siguen dentro de las sociedades.

## **ANA 1**

Al salirse de ANA Sociedad, los 23 ejidatarios decidieron seguir trabajando en grupo, y buscaron la forma de obtener crédito del Banjidal. Pero, en aquella época, éste no reconocía más que a una sociedad por cada ejido, y los sectores necesitaban el aval de la sociedad local para recibir crédito. Como el grupo ANA 1 no quería tener nada que ver con la sociedad local, prefirieron trabajar con crédito de una despepitadora de algodón. Pero solamente les daban crédito a corto plazo para sembrar algodón, por lo que insistieron en sus solicitudes al Banjidal hasta que éste accedió a trabajar directamente con ellos, en vista de la buena reputación del grupo.

La experiencia de trabajar con crédito particular les fue muy valiosa por permitirles el mantener cierta independencia de los bancos oficiales.

Contrariamente a lo ocurrido en ANA Sociedad, en ANA 1 han incrementado sus bienes de capital. Cuando principiaron, solamente tenían una noria y un camión, que recibieron como su parte de capital correspondiente de la sociedad local. En 1951 consiguieron un crédito particular para la perforación de un segundo pozo para riego; posteriormente obtuvieron otro destinado a electrificar dicha noria, y en 1965. ya con crédito del Bangrario, lograron reparar y electrificar la noria más antigua, aumentando su capacidad de riego por bombeo hasta 80 o 90 ha.

Por otro lado, en un año que obtuvieron buenas utilidades, decidieron invertir las en el enganche para la compra de un tractor *John Deere* grande, pagando los abonos con el producto de trabajos de maquila hechos con el mismo tractor. En igual forma, compraron después otros dos tractores similares y uno chico, para cortes de alfalfa.

Finalmente, en 1966, recibieron un crédito por 8170 000.00 del fondo de garantía del Banco de México para la construcción de un establo y la compra de ganado.

En cuanto a sus dirigentes, no se han presentado graves conflictos: en los 22 años de existencia de ANA 1, solamente han

tenido dos representantes. Al primero, lo quitaron porque hizo un viaje, organizado por la Unión Central,<sup>13</sup> a los países socialistas. sin permiso de la asamblea. El segundo representante tiene ya 13 años en el puesto y, según opinión de los socios, ha sido una persona de intachable honestidad y muy eficiente como administrador, al grado de que a él se le atribuye, en gran parte, el éxito de la sociedad.

### **ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LAS DOS SOCIEDADES DE CRÉDITO**

Actualmente, las dos sociedades reciben crédito del Bangrario para sembrar los mismos productos: algodón, vid y alfalfa; además, en ambas se siembra maíz para consumo de los socios.

El mejor indicador de las diferencias en la situación económica está en la superficie que cultiva cada una. ya que, independientemente de que tengan utilidades o no, el sembrar mayor superficie significa mayor ocupación para los socios, lo que en sí mismo es un beneficio por la condición de desempleo prevaleciente en La Laguna.

En 1966, en ANA Sociedad se sembraron 57 ha. en total, con un promedio por socio de 2.7 ha.,<sup>14</sup> mientras en ANA I sembraron 104 ha., con un promedio por socio de 5.5 ha. Esto da un promedio muy elevado para la región, pues sobrepasa la dotación ejidal que era de 4 ha. Ambas sociedades reciben prácticamente la misma cuota de riego de la presa (1.5 ha. por ejidatario); la diferencia está en la capacidad de riego por bombeo, ya que en ANA I disponen de 84 ha., mientras que en ANA Sociedad solamente pueden regar 35 ha. (cuadro 4).

Otro buen indicador de la prosperidad económica de una sociedad es la inversión en bienes de capital. Considerando el inventario y evaluación que hizo el Bangrario en 1966, también se encuentra una diferencia notable.

En ANA Sociedad, el promedio por socio era de \$6 290.00, mientras en ANA I era de \$19 311.00. Además, en ese año, ANA I recibió un crédito del fondo de garantía del Banco de México por \$170 000.00 para la construcción de un establo (cuadro 5).

Ninguna de las dos sociedades ha tenido utilidades, oficialmente reconocidas por el Bangrario, en los últimos años. En ANA Sociedad, esto se ha debido a la baja productividad de los cultivos en general<sup>15</sup> y al hecho de que recibieron un crédito recientemente para la siembra de vid, que es casi imposible de pagar dentro de los plazos fijados con la producción del propio cultivo.

En ANA I. la producción del algodón ha sido bastante alta; según la preliquidación de 1967 (cuadro 6), la producción cubre con amplitud los gastos del cultivo (60% de la deuda); sin embargo, se cargan en su cuenta \$40 000.00 no recuperados de la alfalfa, y \$100 383.95 de crédito refaccionario, intereses, etc., correspondientes a obras de riego llevadas a cabo también para la vid y la alfalfa, ya que el algodón se siembra, principalmente, con riego de gravedad. El criterio que sostiene el Bangrario para fijar los plazos de pago y para realizar los cargos hacen que muy raras veces obtengan "utilidades oficiales".

Cuadro 4

ANA 1  
PRELIQUIDACIÓN PARA EL ALGODÓN

| <i>Concepto</i>                        | <i>Cantidad</i> | <i>Costo directo</i>    |
|--|-----------------|-------------------------|
| Avío operado                           | \$198 271.22    | \$198 271.22            |
| Refacción al ciclo (a)                 | 10 931.38       | 60%                     |
| Intereses                              | 2 266.09        |                         |
| Refacción al ciclo (b)                 | 56 519.96       | Costo de otros cultivos |
| Intereses                              | 5 658.00        | \$110 293.95            |
| Intereses por vencimientos posteriores | 9 833.91        | 11%                     |
| No recuperados por otros cultivos      | 10 000.00       |                         |
| Intereses por cartera vencida          | 15 081.58       |                         |
| Total de adeudo                        | 338 565.17      |                         |
| Valor de la cosecha                    | 295 313.00      |                         |
| Saldo negativo                         | \$ 43 251.00    |                         |

a) Refacción al ciclo; son créditos refaccionarios con vencimiento en el mismo año.

b) Refacción al ciclo; son créditos refaccionarios que se concedieron en años anteriores, con vencimientos para este año.

Cuadro 5

UTILIDADES DE LAS SOCIEDADES 1966

|  | <i>Ana Sociedad</i> | <i>Ana 1</i> |
|--|---------------------|--------------|
| Utilidades en efectivo total           | \$0.0               | \$54 440.00  |
| Promedio por socio                     | \$0.0               | \$ 2 865.00  |
| Utilidades en producción de maíz total | 10 ha.              | 28 ha.       |
| Promedio por socio                     | 0.56 ha.            | 1.48 ha.     |

Cuadro 6

VALOR DE LOS BIENES DE LAS SOCIEDADES\* 1966

|                           | <i>Ana Sociedad</i> | <i>Ana 1</i> |
|---------------------------|---------------------|--------------|
| Valor total de los bienes | \$132 100.00        | \$347 600.00 |
| Promedio por socio        | 6 290.00            | 19 311.00    |

\* Datos del avalúo que hizo el Bangrario para ese año.

No obstante, los ejidatarios han encontrado la forma de obtener utilidades fuera del control del Bangrario. Una de ellas es la siembra

de maíz para consumo doméstico, que se hace cargando los costos de riego y de maquinaria en la cuenta del banco. En ANA Sociedad, los socios recibieron como utilidad solamente el riego para 0.56 ha. de maíz.

Las utilidades para los socios de ANA I, en ese año, fueron: a) riego para 1.48 ha. de maíz; b) \$2 865.00 por socio de "fondos propios" (cuadro 3).

**Cuadro 7**  
**ACTUACIÓN DEL SOCIO**

|   | <i>Porcentajes</i>  |              |
|---|---------------------|--------------|
|   | <i>Ana Sociedad</i> | <i>Ana I</i> |
| 1. Participación en la administración                     | 13                  | 41           |
| 2. Participación en las labores agrícolas                 | 30                  | 38           |
| 3. Razones por las cuales los socios no actúan su rol:    |                     |              |
| a) falta de utilidades                                    | 28                  | 9            |
| b) falta de información sobre la situación de la sociedad | 28                  | 12           |
| Total   | 99                  | 100          |
| Base*   | 60                  | 56           |

\* Se toma por "base" el total de las opiniones sobre este tema, y no el número de personas con quienes se tuvo entrevistas, ya que hay varias opiniones por persona. Lo mismo ocurre con los cuadros siguientes.

Estos fondos propios provienen de los trabajos de maquila ejecutados con sus tractores, que siempre se han mantenido totalmente independientes del Bangrario, así como de la venta clandestina de una parte de la producción de vid y alfalfa.<sup>16</sup>

Los socios de ANA I se encuentran en mejor situación económica que los de ANA Sociedad, ya que disfrutan de mayores utilidades (aun cuando sean clandestinas) y tienen trabajo para ellos y sus familiares. Estas diferencias en la situación económica se deben, en gran parte, a que en ANA I han sido capaces de aprovechar las oportunidades de incrementar su capital, gracias a la eficiencia de su organización.

Por otro lado, en ANA Sociedad, la mala organización y la deshonestidad de los dirigentes ha llevado a una situación económica crítica. En la actualidad, su problema no podría resolverse con sólo proporcionarle los recursos crediticios para aumentar su productividad, ya que debido a los vicios que se han creado en su organización, no podría administrarlos productivamente.

## **ORGANIZACIÓN INTERNA**

Como lo revela el análisis histórico, los problemas más serios se han presentado en ANA Sociedad, a nivel administrativo, por la falta de participación de los socios y porque los dirigentes han aprovechado esta situación en beneficio propio.

Cabría preguntarse: ¿por qué si los socios se dan cuenta de esta situación no han hecho nada por cambiarla? ¿Cuáles son las diferencias en la organización de ANA Sociedad y de ANA I?

Pero antes de analizar las peculiaridades de cada sociedad es necesario definir algunos aspectos institucionales de carácter general que, en cierta forma, explican los problemas de que he hablado antes y que permiten comprender también por qué se presentan tan frecuentemente en La Laguna.

## **ASPECTOS INSTITUCIONALES**

El sistema de tenencia de la tierra ejidal imposibilita al ejidatario a dar como garantía sus tierras para obtener un crédito; por esto la banca privada no lo considera como "sujeto de crédito", quedando limitado a un "sistema de crédito" especial.<sup>17</sup>

La única garantía que puede dar para obtener un crédito es su producción: por esto los créditos que se le ofrecen suponen que la fuente de crédito (gubernamental o privada) tiene injerencia en el proceso productivo y en la comercialización. (Estos créditos se conocen comúnmente como créditos "amarrados".) La diferencia fundamental entre el crédito oficial para el sector ejidal y el privado está en que el primero ofrece crédito a mediano y largo plazo, mientras el segundo solamente da crédito a corto plazo.

Como una garantía adicional, los bancos oficiales han exigido que los ejidatarios se organicen en sociedades de "responsabilidad ilimitada" o "solidaria".

A pesar de que las sociedades originales de la mayor parte de los ejidos de La Laguna han seguido un proceso de desintegración similar al de ANA Sociedad Local, su estructura básica no ha cambiado.

Según los reglamentos actuales del Bangrario, se consideran como "sujetos de crédito" los siguientes:

- a) núcleos de población ejidal o comunal;
- b) grupos de ejidatarios o comuneros;
- c) sociedades de crédito ejidal de responsabilidad ilimitada.<sup>18</sup>

En principio, el Bangrario acepta grupos que van desde 10 socios, como mínimo, hasta 50, como máximo. Pero en la práctica hay muchas excepciones.

Los grupos que desean obtener crédito presentan una solidaridad al banco, y si éste considera que satisfacen los requisitos establecidos, los autoriza para que convoquen a su primera asamblea, en donde se constituye oficialmente la sociedad. Posteriormente, cada año es necesario renovar los contratos de crédito.

Las características fundamentales de estas sociedades son la responsabilidad ilimitada de los socios y la participación colectiva en derechos y obligaciones.

La responsabilidad solidaria por el crédito (o responsabilidad ilimitada) significa que cada socio se responsabiliza por el total de la deuda, y no sólo por la parte que le correspondió, o sea que cada socio se compromete a pagar las deudas de los demás. Por esto, las sociedades de responsabilidad solidaria ofrecen mejor garantía que las sociedades formadas con base en una responsabilidad individual;<sup>19</sup> pero también dan por resultado la "no producción" porque, cuando la probabilidad de obtener utilidad es menor que la de obtener ganancias, a ninguno de los socios le conviene "salir ganando", pues el que obtiene utilidad debe pagar la deuda de los que obtuvieron pérdida.

Por otra parte, el carácter colectivo de las sociedades significa que todos los socios tienen los mismos derechos y obligaciones, tanto en los aspectos materiales como en los aspectos de poder y autoridad. La autoridad máxima de la sociedad es la asamblea, en donde cada socio tiene una "fracción" del poder total. Si la mayoría de los socios no asiste a la asamblea y no actúa su "fracción de poder", no hay autoridad legítima.

La asamblea delega algunas de sus funciones en los dirigentes, quienes están encargados de desarrollar las labores administrativas en nombre de todos los socios, supuestamente en beneficio de todos ellos. Los socios, por su parte, tienen que participar en la administración, con el objeto de sancionar a sus dirigentes.<sup>20</sup>

Para garantizar la buena administración de una organización de tipo colectivo, es necesaria la capacitación a nivel administrativo de la mayor parte de los socios, y no solamente de aquellos que actúan como administradores. Además, es indispensable que exista una información clara sobre la situación económica de la sociedad, que les permita a todos participar en las decisiones.

Ser miembro de una sociedad de crédito ejidal significa también la obligación de trabajar en las labores agrícolas; pero asimismo se puede contratar a trabajadores asalariados, sin afectar fundamentalmente la organización.

El aspecto crucial del problema está en la autoridad y la participación de los socios a nivel administrativo, que no pueden ser "delegados" en nadie, porque solamente los socios pueden cuidar de sus propios intereses. No se trata de que las sociedades tengan "la buena suerte" de que sus dirigentes sean capaces y honestos, sino de que exista un sistema de sanciones que permita garantizar una administración honesta. Además, si los dirigentes no cuentan con el apoyo activo de la asamblea, su autoridad tampoco es efectiva.

En cuanto a la organización del trabajo agrícola, se pueden distinguir tres tipos:

a) El trabajo totalmente colectivo, en donde se toma la superficie cultivada como una unidad y los socios trabajan bajo la dirección de un jefe de trabajo, recibiendo un jornal diario (correspondiente a las partidas del crédito de avío asignadas a "anticipos por concepto de mano de obra"). Si hay utilidades, se reparten por parejo entre los socios, independientemente de si han trabajado bien o mal.

b) El trabajo semicolectivo, en donde las labores de preparación de la tierra y la siembra se ejecutan en forma colectiva, empleando maquinaria; una vez sembrada la superficie total, se divide en parcelas iguales que se sortean entre los socios. A partir de ese momento, cada socio se encarga de efectuar los trabajos necesarios, y recibe los anticipos correspondientes a la superficie de su parcela, independientemente de los días de trabajo que emplee. Cuando se cosecha, se lleva la cuenta de la producción de cada parcela, para repartir las utilidades conforme a ésta. Así, los ejidatarios que cuidan mejor de su producción perciben mejores utilidades.

c) El trabajo individual, que significa que cada socio recibe una parcela y el riego, quedando bajo su responsabilidad el comprar la semilla, ejecutar los trabajos y levantar la cosecha. El maíz, que es un cultivo "clandestino" (fuera de control del banco), destinado principalmente al autoconsumo, es el único que se trabaja en esta forma.

Al principio, todos los ejidos de La Laguna trabajaban bajo el sistema (a). totalmente colectivo. Pero después fueron desarrollando el sistema (b). semicolectivo, para el algodón, a fin de establecer una relación más directa entre el esfuerzo de cada individuo y su participación en las utilidades. Cuando se instituyó el Bangrario, se reconoció oficialmente el sistema de trabajo semicolectivo para el algodón. Por razones técnicas, todos los demás cultivos son totalmente colectivos: el trigo, la alfalfa, la vid, etc.

En resumen, los problemas derivados de la estructura básica de las sociedades de crédito ejidal se presentan por la falta de:

- a) Participación de los socios a nivel administrativo.
- b) Sanción efectiva de los dirigentes y de los socios en general.
- c) Información sobre la sociedad, que permita a socios y dirigentes tomar decisiones y evaluar el trabajo ejecutado por cada socio.
- d) Remuneración proporcional al trabajo individual, especialmente a la responsabilidad administrativa.

## **ANÁLISIS DE ANA I Y ANA SOCIEDAD**

Con el fin de analizar en forma sistemática los problemas que se han presentado en las sociedades del ejida ANA, he tratado de puntualizar las características de los cargos más importantes. Considerando la posición institucionalmente definida que ocupa una persona en la organización, y que determina su comportamiento, el trabajo que desempeña y sus relaciones con otras personas que "ocupan otros cargos" dentro de esa misma organización.<sup>21</sup>

Se trata de aislar, hasta donde es posible, la conducta institucional de las cualidades de las personas que la integran, ya que éstas pueden cambiar; pero hay conflictos o deficiencias que han llegado a institucionalizarse a tal grado que ya forman parte del carácter mismo de las sociedades de crédito ejidal.

Como hemos visto, los cargos más importantes para el funcionamiento de las sociedades de crédito son:

## **1. EL SOCIO, O SEA CUALQUIER MIEMBRO DE LA SOCIEDAD**

En cuanto a su responsabilidad solidaria por el crédito y su participación en las decisiones y beneficios que produzca la sociedad.

Considerando, en primer término, el concepto que tienen los ejidatarios de su papel en la sociedad, así como la capacidad que ellos creen tener para ejercer esa "parte" de autoridad que les corresponde, para administrar los bienes de la sociedad o para castigar a otros socios o a los dirigentes cuando esto sea necesario; o sea. el "poder" de los socios dentro de la organización como miembros de la asamblea.

También considero las posibilidades que tienen "los demás" (socios o dirigentes) para castigar a los socios que no cumplen con sus obligaciones.

## **2. LOS DIRIGENTES**

En cuanto a los cargos de dirigentes, analizo solamente los más importantes:

- a) *El representante*, que tiene la responsabilidad legal de la sociedad, como su nombre lo indica, y puede firmar documentos a nombre de la sociedad, disponer de sus fondos y establecer relaciones con otras instituciones.
- b) *El jefe de trabajo*, que tiene bajo su responsabilidad organizar las labores agrícolas, asignar el trabajo a los socios, distribuir el riego, decidir sobre el uso de la maquinaria, etc.

Hay otros puestos administrativos, como pesador de la cosecha, bodeguero, etc., pero son menos importantes, porque están bajo la supervisión del jefe de trabajo o del representante; en cambio, la

asamblea de socios es la única autoridad que está por encima de estos últimos.

Para el análisis, tomé básicamente los mismos aspectos que para el cargo de socio, informes sobre el papel que desempeñan en la sociedad, poder o capacidad de decisión y sanciones o castigos a los malos dirigentes. Además, analizo los criterios con que los socios piensan que deberían elegirse las personas que ocupan estos cargos.<sup>22</sup>

Finalmente, siguiendo el mismo método, analizo la visión global que de sus respectivas sociedades tienen los socios.

En los cuadros núms. 5 a 22, sistematizo el contenido de las entrevistas que tuve con los miembros de ambas sociedades, agrupando las frases que se refieren a un mismo aspecto.<sup>23</sup> Además, incluyo una o varias de estas frases que expresan la idea general contenida en cada categoría. Por tratarse de entrevistas abiertas, en donde no hay un patrón predeterminado de respuestas, los socios hablaron más de algunos aspectos que de otros, respondiendo a sus propios intereses: la frecuencia con que aparecen determinados temas es un indicador de su importancia.

## **ANA SOCIEDAD**

### **LA PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS**

El problema de su organización se origina cuando los socios le dan muy poca importancia a su participación a nivel administrativo, a pesar de que reconocen que ahí es donde han tenido más problemas. En general, cuando tuve una entrevista con ellos, la actitud que manifestaron fue la de esperar a que "otros" resolvieran el problema, pues creen que sus obligaciones en la sociedad se

limitan a ejecutar trabajos agrícolas. Como la mayoría de los socios piensan que son los "otros" los que deben resolver los problemas, nadie es capaz de ponerles remedio: comúnmente, los ejidatarios encuentran más razones para "no actuar" que para participar en la sociedad, ya sea en trabajos concretos, ya sea a nivel administrativo (56% de las opiniones son negativas; cf. cuadro 9).

Cuadro 8  
AUTORIDAD DE LOS SOCIOS

|   | <i>Porcentajes</i>  |              |
|---|---------------------|--------------|
|   | <i>Ana Sociedad</i> | <i>Ana 1</i> |
| 1. Autoridad para castigar a otros socios:<br>"A los socios les toca vigilar que sus<br>compañeros hagan bien el trabajo"           | 32                  | 60           |
| 2. Para castigar a los dirigentes:<br>"A los socios les toca cuidar que los<br>dirigentes hagan bien su trabajo"                    | 8                   | 28           |
| 3. Obstáculos para que los socios ejerzan<br>autoridad:<br>"La ignorancia, para evitar conflictos,<br>por falta de asambleas", etc. | 60                  | 11           |
| Total   | 100                 | 99           |
| Base  | 24                  | 28           |

Entre las razones que se exponen para explicar esta pasividad, sobresalen dos: la falta de utilidades, pues no habiendo utilidades, lo mismo da que trabajen bien o mal, pues de cualquier manera su único ingreso son los adelantos del Bangrario por concepto de mano de obra; otra razón igualmente importante es la falta de información sobre la situación de la sociedad y el origen de sus deudas; ellos dicen que "es malo no tener ganancias, pero lo peor es no saber nunca a qué se debe", ya que, como no hay información contable y las liquidaciones del Bangrario son tan complicadas, tan confusas, y se las entregan con tanto retraso, a los ejidatarios no les es posible saber si la falta de utilidades es atribuible a que los dirigentes los roban o a que la producción del algodón es baja o a que el cultivo de la vid resulta incosteable, etc. Además, hay que considerar que la mayoría de los socios no tienen los conocimientos escolares mínimos

que se requerirían para leer un contrato de crédito o una liquidación (cuadro 9).

Cuadro 9  
AUTORIDAD DE LA ASAMBLEA DE SOCIOS

|   | Porcentajes  |       |
|---|--------------|-------|
|   | Ana Sociedad | Ana 1 |
| 1. Control de los bienes de la sociedad:<br>Se toman decisiones sobre el dinero,<br>los cultivos, etc.  | 20           | 38    |
| 2. Autoridad sobre los dirigentes y los<br>socios:<br>Tiene la autoridad para quitar a los<br>malos dirigentes, imponer castigos, etc.                              | 37           | 52    |
| 3. Obstáculos para que la asamblea ejerza<br>su autoridad:<br>"Acaban en pleito", "no se respetan<br>los acuerdos que se toman en asam-<br>bleas", no hay asambleas | 43           | —     |
| Total   | 100          | 100   |
| Base  | 35           | 52    |

Cuadro 10  
SANCIONES A LOS SOCIOS

|  | Porcentajes  |       |
|--|--------------|-------|
|  | Ana Sociedad | Ana 1 |
| 1. Responsabilidad de los socios en general:<br>"No asistir a las asambleas", "embo-<br>rracharse", "levantar calumnias a los<br>demás socios", etc.   | —            | 10    |
| 2. Responsabilidades de los socios por su<br>participación en las labores agrícolas:<br>"Desobedecer al jefe de trabajo",<br>"llegar tarde", "efectuar mal las labo-<br>res agrícolas", etc. | 59           | 84    |
| 3. Obstáculos para que los socios sean san-<br>ccionados:<br>"Les pagan por adelantado", "no hay<br>asambleas", "no hay utilidades", "los<br>dirigentes carecen de autoridad mo-<br>ral".    | 41           | 6     |
| Total  | 100          | 100   |
| Base   | 46           | 49    |

Los socios también se consideran incapaces de ejercer su autoridad para castigar o corregir a otros socios que no cumplan con sus obligaciones, y mucho menos a los dirigentes.

Esto se debe a "que no saben qué pasa", "a que se creen tan ignorantes que no se atreven a hablar en las asambleas", etc.; y, fundamentalmente, a que un socio que actúa aisladamente no tiene sino una "fracción" de la autoridad. Aquí la mayor parte de las opiniones son negativas (60%, cuadro 10).

Teóricamente, la autoridad de los socios se hace más efectiva cuando actúan como miembros de la asamblea; pero la realidad es que no hay asambleas: según lo expresan los socios: "nada más se juntan cuando quieren quitar al representante" dicen que no vale la pena que las haya, porque "las asambleas siempre acaban en plrito. y por eso es mejor 110 tenerlas" (cuadro 11).

Cuadro 11

ACTUACIÓN DEL REPRESENTANTE

|  | Porcentajes  |       |
|--|--------------|-------|
|  | Ana Sociedad | Ana 1 |
| 1. Relación con los socios:<br>"Él les paga", "debe darles informes", "convocar asambleas", etc.   | 12           | 15    |
| 2. Aspectos administrativos:<br>Llevar la contabilidad, coordinar los trabajos, "luchar por el éxito de la sociedad".  | 5            | 51    |
| 3. Actuación fuera de la sociedad:<br>"Arregla los asuntos en el banco, en las tiendas", "consigue lo necesario para el trabajo".  | 50           | 33    |
| 4. Obstáculos para que el representante actúe su rol:<br>No cumplen con su trabajo porque "se les hace fácil emborracharse con el dinero de la sociedad", "agarran unos pesos porque de algo tienen que vivir", son ignorantes, etc. | 33           | —     |
| Total  | 100          | 99    |
| Base   | 48           | 45    |

Si los socios carecen de autoridad para sancionar a los dirigentes, por su parte los dirigentes también carecen de autoridad para sancionar a los socios que no cumplen con las labores agrícolas que les corresponden. Como vimos al analizar el desarrollo histórico, en muchas ocasiones han sido los mismos dirigentes los encargados de promover la corrupción entre los socios (cuadro 12).

Los miembros de ANA Sociedad no tienen interés en la producción agrícola, porque no hay utilidades, porque no entienden qué pasa y porque se sienten impotentes. Ni siquiera tienen la capacidad de reunirse en asamblea, lo que pone de manifiesto que no hay autoridad legítima.

Cuadro 12

AUTORIDAD DEL REPRESENTANTE

|  | <i>Porcentajes</i>  |              |
|--|---------------------|--------------|
|  | <i>Ana Sociedad</i> | <i>Ana 1</i> |
| 1. Autoridad sobre los socios:<br>"Manda a los socios porque él les paga".   | 50                  | 18           |
| 2. Control de los bienes y valores de la sociedad:<br>"Tiene la firma de la sociedad y maneja el dinero".            | 50                  | 38           |
| 3. Control de otras instituciones:<br>"El cuida que no roben a la sociedad en el banco, que den buen servicio", etc. | —                   | 35           |
| Total  | 100                 | 101          |
| Base   | 6                   | 29           |

## EL REPRESENTANTE

Es un cargo muy conflictivo, especialmente si se recuerda la historia de ANA Sociedad. El primer problema está en que los socios sólo entienden vagamente lo que significa ser representante: en general, se le da este nombre a "la persona encargada de arreglar los

asuntos fuera del ejido”, sin que los socios puedan especificar de qué asuntos se trata. Si los socios no tienen idea clara al respecto, no pueden tampoco darse cuenta de cuándo un representante actúa mal.

Por otra parte, se justifica la “mala actuación de los representantes” como un mal casi necesario, argumentando que es un puesto que se presta a cometer abusos y que los representantes “tienen que vivir de algo, ya que el Bangrario los tiene muy recortados” (de dinero). O bien se dice que “son tan ignorantes que hasta los empleados del banco les roban” (cuadro 13).

Curiosamente, la autoridad del representante también es muy limitada, casi no se menciona que tenga capacidad para ejercer control de los bienes de la sociedad o para castigar a los socios; parece que su única capacidad consiste en cometer abusos impunemente (cuadro 14).

Las sanciones a los representantes por su mala actuación son nulas. Se dice que es imposible castigarlos porque los empleados del Bangrario son cómplices de ellos, o los apoyan los mismos socios que aceptan ser sobornados, sencillamente “con una invitación a beber”. A pesar de que les han robado durante años, nunca han podido meter en la cárcel a un representante, y menos cobrarle el dinero robado; por esto aceptan como inevitable la deshonestidad, considerándola como un “atributo” del cargo de representante (cuadro 15).

Cuadro 13

## SANCIONES A LOS REPRESENTANTES

|   | <i>Porcentajes</i>  |              |
|---|---------------------|--------------|
|   | <i>Ana Sociedad</i> | <i>Ana 1</i> |
| 1. Trabajo del representante:<br>Hacer mal su trabajo, emborracharse,<br>"no se hace responsable", etc.   | 11                  | 30           |
| 2. Honradez:<br>Cometer robos, vender "algodón de<br>luna", etc.  | 25                  | 70           |
| 3. Obstáculos para castigar a los represen-<br>tantes:<br>"El banco está de acuerdo con ellos<br>para robar", "invitan a los socios a<br>emborracharse", "no tienen dinero con<br>qué pagar los robos". | 65                  | —            |
| Total   | 101                 | 100          |
| Base  | 45                  | 23           |

Cuadro 14

## NORMAS PARA SELECCIONAR A LOS REPRESENTANTES

|  | <i>Porcentajes</i>  |              |
|--|---------------------|--------------|
|  | <i>Ana Sociedad</i> | <i>Ana 1</i> |
| 1. Cualidades personales:<br>Ser honrado, "no deber", ser traba-<br>jador.   | 20                  | 50           |
| 2. Conocimientos:<br>Saber leer y escribir y tener conoci-<br>mientos administrativos.   | 36                  | 50           |
| 3. Obstáculos para elegir a los represen-<br>tantes:<br>"Los eligen nada más por compadraz-<br>go", "las personas honradas no quie-<br>ren la chamba porque los tachan de<br>sinvergüenzas". | 44                  | —            |
| Total  | 100                 | 100          |
| Base   | 39                  | 30           |

Cuadro 15

## ACTUACIÓN DEL JEFE DE TRABAJO

|  | Porcentajes  |       |
|--|--------------|-------|
|  | Ana Sociedad | Ana 1 |
| 1. Relación con los socios: <sup>a</sup><br>"Ordena el trabajo que hace falta",<br>"lleva la lista de raya", etc.  | 32           | 50    |
| 2. Aspectos administrativos:<br>"Cuida de que haya lo necesario para<br>el trabajo", decide sobre la utiliza-<br>ción de la maquinaria, la distribución<br>del riego, etc. | 58           | 50    |
| 3. Obstáculos para que el jefe de trabajo<br>actúe su rol:<br>"No lo obedecen los socios, ni lo ayu-<br>da el representante". "ya no hay in-<br>terés por la producción".  | 10           | —     |
| Total  | 100          | 100   |
| Base   | 31           | 41    |

Se pensaría que, después de haber tenido tantos representantes malos, se trataría de seleccionar a las personas que ocupan este puesto, tomando en consideración su honradez, capacidad administrativa, escolaridad, etc. Pero estos principios de selección, aun cuando teóricamente deseables, tampoco se llevan a la práctica, porque "los demás socios prefieren elegir a sus amigos, para que los inviten a beber"; en cambio, la çrente seria no quiere aceptar el cargo porque ser representante de una sociedad es sinónimo de "sinvergüenza" (cuadro 16). Estos problemas se iniciaron por circunstancias históricas específicas; sin embargo, han llegado a ser parte integrante de este cargo.

Respecto a la persona que lo ocupa actualmente en ANA Sociedad, no hay sospechas de deshonestidad, ya que "es curandero y vive de su profesión"; pero la opinión que tienen los socios de él es igualmente negativa, por otras razones. Se dice que no sabe ni leer ni escribir (lo cual es cierto), que no entiende nada de la sociedad. que nunca convoca a asambleas, que "a veces, no hay ni combustible para el tractor", que es muy "grosero" con los socios y

nunca les enseña las liquidaciones del Bangrario. Cuando se les pregunta por qué no lo cambian, los socios contestan "que no vale la pena, siquiera él es honrado, los demás son peores".<sup>24</sup>

Cuadro 16

AUTORIDAD DEL JEFE DE TRABAJO

|  | Porcentajes         |              |
|--|---------------------|--------------|
|  | <i>Ana Sociedad</i> | <i>Ana 1</i> |
| 1. Autoridad sobre los socios:<br>Los hace trabajar, vigila que las labores estén bien hechas, los castiga quitándoles el trabajo. | 61                  | 70           |
| 2. Control de los bienes de la sociedad:<br>Controla el uso de la maquinaria, del riego, la producción, etc.                       | 31                  | 30           |
| 3. Obstáculos para que el jefe de trabajo ejerza su autoridad:<br>"No castiga a los socios por no buscarse problemas".             | 8                   | —            |
| Total  | 100                 | 100          |
| Base   | 36                  | 46           |

### EL JEFE DEL TRABAJO

Es el puesto donde encontramos menos conflictos. Por una parte, él no maneja dinero ni está en posibilidad de hacer "negocios en combinación con los empleados del Bangrario". Por otra parte, su trabajo se desarrolla dentro del ejido, "a la vista de todos", y todos los campesinos pueden justipreciarlo por ser un trabajo agrícola. Es el único cargo en ANA Sociedad, en el que las opiniones negativas son insignificantes: sólo 8% (cuadro 17).

Cuadro 17

## SANCIONES AL JEFE DE TRABAJO

|   | <i>Porcentajes</i>  |              |
|---|---------------------|--------------|
|   | <i>Ana Sociedad</i> | <i>Ana 1</i> |
| 1. Responsabilidades del jefe de trabajo:                                     |                     |              |
| Hace mal su trabajo, "se le hace bo-<br>las la gente", descuida los cultivos. | 100                 | 100          |
| Total   | 100                 | 100          |
| Base  | 12                  | 14           |

En cuanto a capacidad para sancionar a los socios, también presenta más aspectos positivos. Sólo una minoría dijo que el jefe de trabajo "no castiga a los socios (cuando hacen mal su trabajo) por no crearse problemas; que ya a nadie le importa lo que pasa en la sociedad" (cuadro 18).

Cuadro 18

## NORMAS PARA LA SELECCIÓN DEL JEFE DE TRABAJO

|   | <i>Porcentajes</i>  |              |
|---|---------------------|--------------|
|   | <i>Ana Sociedad</i> | <i>Ana 1</i> |
| 1. Cualidades personales:   |                     |              |
| Ser amables, honrados y responsables.   | 33                  | 21           |
| 2. Conocimientos:   |                     |              |
| Saber leer y escribir, hacer cuentas,<br>mandar a la gente, conocer las labores<br>agrícolas, arreglar la maquinaria. | 66                  | 79           |
| Total   | 99                  | 100          |
| Base  | 18                  | 33           |

## Cuadro 19

## IMAGEN DE LA SOCIEDAD

|   | <i>Porcentajes</i>  |              |
|---|---------------------|--------------|
|   | <i>Ana Sociedad</i> | <i>Ana 1</i> |
| Las sociedades están en mala situación por:   |                     |              |
| 1. Responsabilidad de los socios:<br>No son honrados, no trabajan bien,<br>no apoyan a los dirigentes, no asisten<br>a las asambleas, etc.  | 33                  | 58           |
| 2. Responsabilidad de los dirigentes:<br>No son honrados, no saben adminis-<br>trar, no trabajan, no imponen la dis-<br>ciplina.  | 18                  | 29           |
| 3. Responsabilidad del Bangrario:<br>"Les recoge toda la cosecha y los<br>obliga a vender algodón de luna",<br>"los tiene muy restringidos", no les<br>da información sobre sus deudas. | 50                  | 13           |
| Total   | 101                 | 100          |
| Base  | 55                  | 62           |

Los castigos a la mala actuación del jefe de trabajo se mencionan poco; pero, generalmente, se piensa que son efectivos, porque "luego se ve cuándo sale malo". Este aspecto, que podríamos llamar "visibilidad de la actuación", es muy importante en la organización de las sociedades. Con el jefe de trabajo hay menos problemas, porque los socios tienen información que les permite evaluar su actuación, saber si es buena o mala; en cambio, con el representante no les queda más remedio que "confiar en su buena fe" porque el trabajo de representante no es "visible" para los socios (cuadro 19).

Cuadro 20.

CANTIDADES EN EFECTIVO QUE RECIBIERON LOS EJIDATARIOS  
POR CULTIVAR EL ALGODÓN\*

| <i>Tipo de cultivo</i>     |                    | <i>Núm. de ha.</i> | <i>Servicios y mercancías</i> |          | <i>Trabajo</i> |          | <i>Total</i>       |
|----------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------|----------------|----------|--------------------|
|                            |                    |                    | <i>\$</i>                     | <i>%</i> | <i>\$</i>      | <i>%</i> |                    |
| Cuota por hectárea         | Riego por bombeo   | 1                  | 3 618.20                      | 67       | 1 744.80       | 33       | 5 363.00 100       |
|                            | Riego por gravedad | 1                  | 2 402.20                      | 62       | 1 455.80       | 38       | 3 858.00 100       |
| Inversión a nivel regional | Riego por bombeo   | 22 145             | 80 181 580.00                 | 67       | 39 492 420.00  | 33       | 119 674 000.00 100 |
|                            | Riego por gravedad | 22 846             | 66 984 880.00                 | 62       | 41 049 120.00  | 38       | 108 031 000.00 100 |
|                            | Total              | 49 991             | 147 166 460.00                | 65       | 80 541 540.00  | 35       | 227 708 000.00 100 |

\* Datos obtenidos del "proyecto del plan de operaciones 67-67", y del análisis de las cantidades en efectivo que recibe un ejidatario por su trabajo personal, elaborados por el departamento de crédito del Bangrario.

En la selección de una persona para el cargo de jefe de trabajo intervienen dos criterios: uno, relativo a las cualidades personales como honradez, buen carácter, etc.; el otro está relacionado con los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo. Nuevamente se puede observar que aquí hay mayor claridad en el criterio expresado por los socios que cuando se hablaba del representante. Además, ser jefe de trabajo en ANA Sociedad no significa un desprestigio, como lo significa ser representante (cuadro 20).

## IMAGEN DE LA SOCIEDAD

Después de analizar los problemas de los diversos cargos separadamente, considero la visión de conjunto que tienen los socios de su situación. En ANA Sociedad, ni socios ni dirigentes aceptan directamente su parte de responsabilidad; siempre eran los "otros" los que tenían la culpa. En general, se cree que el Bangrario es el principal responsable, porque "les paga sueldos bajos", "les quita la cosecha", etc.; lo que ocasiona que los socios pierdan interés en el trabajo y los dirigentes se vean "obligados a robar"; el Bangrario tiene la culpa, porque "ni siquiera les deja sembrar algo que se pueda comer"<sup>25</sup> (cuadro 21).

Cuadro 21

## CRÉDITO OPERADO POR EL BANCRARIO\*

| Tipo de crédito | Ciclo del invierno<br>1966-67 |   | Ciclo de primavera<br>verano 1967 |   | Total          |   |
|-----------------|-------------------------------|---|-----------------------------------|---|----------------|---|
|                 | \$                            | % | \$                                | % | \$             | % |
| Avío            | 13 192 800.00                 |   | 252 602 506.50                    |   | 265 795 306.50 |   |
| Refaccionario   | 72 684 060.00                 |   | 13 968 198.05                     |   | 86 652 249.05  |   |
| Total           | 85 867 860.00                 |   | 266 570 695.55                    |   | 352 447 555.55 |   |

\* Datos tomados del "proyecto del plan de operaciones" elaborado por el departamento de crédito.

Esta apreciación de las condiciones que afectan a la sociedad es bastante realista si consideramos que el Bancrario es la institución que tiene poder para establecer "las reglas del juego"; pero también expresa una pasividad casi total de los socios.

Otro aspecto importante es que pareciera que las sociedades de crédito "no pudieran mejorarse", una vez que se dan casos de corrupción y desorganización, como el sufrido por ANA Sociedad.

## ANA SECTOR 1

En general, los problemas que se presentan son del mismo tipo que en ANA Sociedad, solamente que en ANA 1 tienen menor intensidad.

El "cargo" más difícil es el de socio, especialmente en aquellos aspectos en que se comparten las responsabilidades y los derechos con la sociedad; en cambio, el jefe de trabajo es quien tiene menos problemas.

**LA PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS**

Los aspectos a los que se da mayor importancia son los relativos a la participación en la administración de la sociedad, como asistir a las asambleas, responsabilizarse por el crédito, tomar parte activa en las decisiones, etc. En general, los socios de ANA 1 son conscientes de

que pueden ser sustituidos en los trabajos agrícolas por sus hijos, parientes o simplemente campesinos ajenos a la sociedad, sin que esto afecte su funcionamiento y siempre y cuando el personal administrativo supervise los trabajos y se ejecuten como es debido. Pero consideran que es indispensable su participación en las asambleas y en las decisiones administrativas para mantener la disciplina en la sociedad.

Mencionaron básicamente las mismas razones que en ANA Sociedad para explicar porqué algunos socios no participan: la falta de utilidades y la falta de información; la diferencia está en que aquí tienen mucho menos importancia (aspectos negativos en ANA Sociedad: 56%; ANA 1: 21%, cuadro 9). La falta de información es lo que más molesta a los socios, puesto que no entienden las relaciones de ANA con el Bangrario, con el fondo de garantía, etc.

Por otro lado, también es muy significativo el hecho de que algunos socios se quejen de falta de utilidades, ya que en los últimos años se han repartido cantidades considerables (cuadro 8). Esto se debe a que las utilidades han sido "clandestinas", es decir, se han obtenido vendiendo parte de la producción financiada por el Bangrario, lo que explica que las liquidaciones no arrojen utilidades. La lógica de este procedimiento es muy razonable: "si se le entrega al banco toda la cosecha, tarda un año en decidir si les corresponden utilidades o no; en cambio, si ellos venden directamente parte de la producción, obtienen inmediatamente el dinero"; además, "no importa si se cubren totalmente los compromisos con el banco o no, pues de todos modos les sigue prestando". Pero esta situación crea condiciones que la mayoría de los socios no llegan a entender, y por eso se quejan de que "el banco hace mucho que no les da utilidades".

En contraste con ANA Sociedad, la autoridad de los socios en ANA I sí es efectiva, especialmente cuando se trata de cuidar que los demás socios realicen bien su trabajo; se dice que "el chiste de una sociedad, para que la producción sea buena, está en que todos los

socios se cuiden unos a los otros, porque la producción es interés de todos". Sin embargo, la capacidad de sancionar a los dirigentes radica no en los socios como individuos sino fundamentalmente en la asamblea de socios. Se hace mucho énfasis en que ésta es la máxima autoridad de la sociedad, con facultades para castigar o inclusive destituir a los malos dirigentes o a los socios, para decidir sobre el desarrollo de la sociedad, las inversiones y la utilización de los recursos, etc.; "de la asamblea depende la vida de la sociedad" (cuadros 10 y 11).

La importancia que dan los socios a las asambleas se confirma con los hechos; en ANA I, se convoca a asamblea cada tres meses, según consta en las actas que archiva el secretario, y en ellas se consignan los temas tratados: las discusiones sobre la venta clandestina de productos, la compra de maquinaria, la administración de los trabajos de maquila realizados con los tractores, las superficies que han de sembrarse, etc., así como los castigos que se han impuesto a los socios o a los jefes de trabajo cuando no han cumplido con sus obligaciones.

Los castigos que se aplican a los socios son efectivos, según opinión de ellos, mismos; la mayor parte de las veces se refieren a castigos por trabajos mal realizados (81%, cf. cuadro 12); pero también mencionaron la necesidad de castigar a los socios que no cumplen con sus responsabilidades como miembros de la sociedad, ya sea porque no asisten a las asambleas o porque observan una conducta que debilita la disciplina general del grupo.

Comparándolo con ANA Sociedad, el papel de los socios en ANA I es más activo, ya que tienen más derechos y más obligaciones.

## **EL REPRESENTANTE**

La información sobre el papel que juega el representante es un poco menos vaga que en ANA Sociedad; es visto como el principal

responsable, por ser quien arregla "los asuntos de la sociedad fuera del ejido", y en general tienen más peso los aspectos administrativos (51%). Como ya dije, los socios reconocen que, en mucho, el éxito de ANA I se ha debido a la "suerte de tener un buen representante".

La diferencia con ANA Sociedad consiste, principalmente, en que aquí no hay "obstáculos" para que el representante actúe bien (cuadro 13).

La autoridad del representante está orientada más bien a sus relaciones con el Bangrario y con otras instituciones fuera del ejido, que a sancionar a los socios. "Él debe cuidar de que no los roben en el banco", que les den buen servicio en las casas comerciales, etc. (cuadro 14).

Por otra parte, los socios creen que, habiendo asambleas, hay la posibilidad de corregir o castigar a los representantes que sean deshonestos, e inclusive piensan que sería posible seguir un proceso legal y meterlo en la cárcel, en caso de que no devolvieran el dinero a la sociedad. Sin embargo, esto no pasa de ser una mera suposición, porque en la historia de ANA I solamente ha habido dos representantes, y ambos han sido honrados (cuadro 15).

Por esto también existe el temor de que los mecanismos de sanción no sean tan eficientes en la práctica, y de que si llegaran a tener un mal representante, éste podría "echar a perder la sociedad", como ha ocurrido con otras sociedades de La Laguna.

Lo mismo pasa con las "normas para seleccionar al representante"; existe un criterio bastante claro sobre las cualidades y conocimientos que son necesarios para desempeñar este puesto pero, en realidad, solamente dos veces han elegido al representante (cuadro 16).

Las opiniones de los socios sobre Don Manuel (el actual representante) son muy buenas; el entusiasmo que ponen los socios en el trabajo, a pesar de que hay muchos problemas de la sociedad que no entienden, descansa en la estimación que le tienen y en la confianza casi absoluta en su honradez. Por esto, a pesar de que

tiene muchos años desempeñando el cargo, nadie se plantea la necesidad de cambiarlo; al contrario, hay muchos socios que tienen el temor de que el día que él no esté al frente, van a aparecer los problemas que hay en las demás sociedades.

## **EL JEFE DE TRABAJO**

Su participación en la sociedad recibe menos atención que la del representante. No hay aspectos conflictivos, su trabajo significa una relación directa con los socios en el trabajo agrícola, "él es el responsable de toda la producción". Pero, al mismo tiempo, los socios ven a diario si las cosas marchan bien o no. así que se dan cuenta de cuándo no supervisa los trabajos correctamente (cuadro 17).

El jefe de trabajo tiene más poder sobre los socios, que el representante. En cambio, no tiene ninguna relación con otras instituciones (cuadro 18).

A pesar de la importancia de su trabajo, no es una figura conflictiva porque es posible sancionarlo. En ANA I, al igual que en ANA Sociedad, interviene como factor importante "la visibilidad de su actuación", de tal manera que pueden corregir los errores de un jefe de trabajo oportunamente, cuando sea necesario, antes de que ocasione daños serios a la producción. (Esto consta en las actas de las asambleas, ya que varias veces han quitado a un jefe de trabajo por descuidar las labores cuadro 19.)

Los jefes de trabajo son reemplazados con regularidad cada dos o tres años, porque a veces se "cansan" del trabajo, y otras veces, porque no lo han hecho bien. Por esto el proceso de selección para elegir a la persona que ocupe este cargo es constante; el criterio más importante es el del conocimiento, existiendo una idea bastante clara de que es lo indispensable; en segundo lugar, se toman en consideración las cualidades morales (cuadro 20).

## **IMAGEN DE LA SOCIEDAD**

Como en ANA Sociedad, les pedí a los socios que me explicaran la importancia de los diferentes factores que determinan la buena o mala situación de la sociedad.

En general, los socios de ANA I se sienten contentos de su sociedad, considerando que ha sido un éxito; pero les pedí que explicaran por qué hay sociedades que han fracasado. En primer lugar, esto lo atribuyen a la falta de participación de todos los socios, ya que es responsabilidad de todos el “cuidar a los dirigentes”; se necesita que todos cooperen, que haya unidad, así como disciplina en el trabajo. Los socios deben respetar las decisiones de la mayoría, aun cuando no estén de acuerdo; deben estar dispuestos a sacrificar sus utilidades para hacer inversiones que permitan la prosperidad de la sociedad, etc.

El papel de los dirigentes también es muy importante, “porque si un representante sale malo, echa a perder toda la sociedad”; sobre todo, porque a ellos les toca establecer las relaciones con otras instituciones, así como arreglar los asuntos en el banco, y cuidar de que no los roben, conseguir créditos particulares, etc.

Solamente el 13% de las opiniones hacen referencia a la importancia del Banquero como responsable del éxito o fracaso de una sociedad (cuadro 21).

## **RELACIONES DE LAS SOCIEDADES CON OTRAS INSTITUCIONES**

Los problemas de deshonestidad e ineficiencia originados por la estructura de las sociedades de crédito ejidal, han involucrado tanto a los campesinos como a los empleados de los bancos oficiales

(primero del Ejidal y luego del Agrario), quienes se han hecho cómplices de las irregularidades cometidas en perjuicio de las mismas sociedades.

Esto, aunado a la necesidad de restarles autonomía económica y política a las organizaciones campesinas, ha ocasionado el desarrollo de un sistema burocrático con normas rígidas, que centraliza cada vez más las decisiones. Con lo cual no se ha logrado resolver los problemas de corrupción, se han creado problemas de ineficiencia e irracionalidad en el uso de los recursos y se ha convertido al ejidatario en un asalariado del Bangrario.

Voy a analizar brevemente los aspectos institucionales del sistema de crédito del Bangrario, comparándolo con las otras fuentes alternativas de crédito, el fondo de garantía del Banco de México y el crédito particular, para luego pasar al análisis de la visión que los ejidatarios y los empleados del Bangrario tienen de estos problemas.

## **EL BANCO AGRARIO DE LA LAGUNA**

En primer lugar, a pesar del fácil acceso que tienen los representantes de las sociedades a las altas esferas administrativas del Bangrario (entre ellas, la gerencia), sería falso suponer que tienen la posibilidad de influir en las decisiones que les afectan.

Legalmente, y de hecho, el Bangrario controla los recursos de las sociedades y determina su situación totalmente. La sociedad, al firmar el contrato de crédito, asume el compromiso siguiente:

- a) Invertir el crédito, según las especificaciones del banco, y que éste determine los cultivos y superficies que deben sembrarse.
- b) Recibir del banco el crédito en especie, salvo lo correspondiente a insumos en mano de obra.
- c) Seguir las especificaciones técnicas en los trabajos agrícolas que marque el banco.
- d) No sembrar otros productos separadamente de los aviados por el banco.
- e) Dar en garantía todos sus bienes (salvo la tierra) y la cosecha.

f) Entregar la cosecha al banco, para que él se encargue de la comercialización de la producción.

“Si por hecho imputable al acreditado, hay peligro de que no se obtengan o se pierdan las cosechas y productos sembrados que afectan la prenda, o cuando se haya tenido una pérdida por la misma causa o se haya dispuesto de dicha prenda, sin perjuicio de las acciones legales que procedan, el banco podrá tomar posesión de las tierras cultivadas y cultivarlas por su cuenta hasta lograr la amortización del crédito.”<sup>27</sup>

Esta disposición está, como la anterior, en contra del Código Agrario,<sup>28</sup> y pone de manifiesto la amplitud del poder que posee el Bangrario sobre sus clientes. En realidad, el banco no aplica con todo rigor estas normas, ya que tolera que los ejidatarios dejen de cubrir sus compromisos, siembren maíz, o que vendan clandestinamente parte de su producción; por su parte, las sociedades no tienen derecho ni siquiera a exigirle al banco que cumpla con sus propios planes de operación. El ejidatario se limita a recibir el adelanto en efectivo por concepto de mano de obra y a efectuar las labores agrícolas.

El ejidatario no solamente está sujeto a sembrar los productos que decide el Bangrario, sino que los insumos intermedios, en los que se invierte más del 60% del crédito, son adquiridos sin su intervención. De 227 millones de pesos destinados a financiar el cultivo del algodón en 1967, los ejidatarios de la región recibieron en efectivo sólo 80 millones, mientras 147 fueron destinados a “servicios y mercancías” que fueron adquiridos por el Bangrario a nombre de las sociedades; esto da una idea de la magnitud de los intereses económicos que manejan los empleados bancarios. Si consideramos, además, los créditos refaccionarios, la situación se presenta aún más dramática (352 millones de pesos operados por el Bangrario en 1966–67), a pesar de que el ejidatario es el “responsable” de pagar ese dinero y no tiene ninguna posibilidad de intervenir en las

decisiones sobre el proceso productivo ni sobre las inversiones hechas con los créditos refaccionarios (cuadro 20).

Hay, asimismo, otros problemas de ineficiencia que se desprenden del sistema implantado para otorgar los créditos. El Bangrario opera con dos tipos de crédito: el de avío, que se concede para subsanar los gastos de cultivo, a un año de plazo, y el crédito refaccionario, que se da para inversiones a largo y mediano plazo (cuadro 21).

Los problemas concernientes al crédito de avío provienen de la rigidez de los planes de operación, ya que éstos son formulados con todo detalle en la casa matriz del Bangrario, el cual determina los costos por hectárea de cada cultivo, las cantidades asignadas a los insumos intermedios, así como a la mano de obra, sin considerar las necesidades particulares de cada sociedad, lo que ocasiona que a veces los ejidatarios se vean obligados a pagar por insumos que no necesitan, mientras que otros que requerirían de cuotas adicionales para fertilizantes, insecticidas, etc., no disponen de recursos.

Los créditos refaccionarios se dedican, principalmente, a las inversiones en obras de riego, maquinaria agrícola, mejoramiento y nivelación de tierras, y siembra de vid. Las decisiones para otorgar estos créditos dependen directamente de la casa matriz; las agencias del banco se limitan a presentar la solicitud de sus clientes. Algunas de estas líneas de crédito se conceden a todas las sociedades, como limpiar y desasolver canales; en cambio, otras líneas de crédito, que representan inversiones cuantiosas, como la perforación de pozos, teóricamente sólo se otorgan a las "sociedades de reconocida solvencia". En la práctica, las presiones políticas influyen en estas decisiones, dificultando la recuperación de los créditos.

Otro factor que dificulta su recuperación es que al fijar los plazos de pago no se tienen en cuenta las posibilidades reales de la sociedad para su amortización.

Finalmente, un problema crucial para el buen funcionamiento de una organización cooperativa es la información, cosa que el sistema

de operación del Bangrario no proporciona. Las liquidaciones de la sociedad son entregadas casi un año después de terminado el ciclo agrícola: además, como el producto principal de la región ha sido el algodón, las liquidaciones y todo el sistema contable está orientado a presentar la cuenta de este cultivo.<sup>29</sup> Si la sociedad tiene otros productos, se crea una confusión tal que ya no es posible delimitar qué parte de la utilidad o la pérdida corresponde a cada producto.<sup>30</sup>

## **EL FONDO DE GARANTÍA**

Una de las sociedades del ejido ANA obtuvo un crédito del fondo de garantía, y ello me induce a analizar este sistema de crédito, en contraste con el del Bangrario, ya que se ha logrado superar muchos de los problemas mencionados.

El Banco de México dispone de fondos de la ALPRO para otorgar créditos destinados al desarrollo agrícola; pero como no realiza operaciones con el público, los créditos se conceden utilizando como intermediarios a bancos particulares, bajo la supervisión del personal del fondo de garantía (a cargo del propio Banco de México).

En La Laguna, el fondo de garantía empezó a funcionar en esta forma hacia 1963. Sus operaciones son a escala incomparablemente más reducida que las del Bangrario; en 1967 tenía solamente siete sociedades bajo su supervisión.

Las sociedades de ejidatarios que reciben el crédito están constituidas como sociedades de responsabilidad ilimitada, con las mismas características de las que trabajan con el Bangrario. Inclusive, en varios casos, son sociedades que ya recibían créditos de este último.

Cada sociedad está bajo la supervisión constante del personal del fondo de garantía, desde que presenta la solicitud de crédito hasta la venta de la cosecha; pero, simultáneamente, los representantes de la sociedad tienen una participación activa en todo el proceso,

inclusive en la compra de insumos (fertilizantes, herramientas, etc.) y en la venta de la producción. El papel del personal del banco es el de asesorar a los ejidatarios, para administrar la sociedad, dejándolos tomar sus propias decisiones en la medida en que se van familiarizando con los problemas administrativos.

## **OTRAS FUENTES DE CRÉDITO**

Los ejidatarios que trabajan con crédito particular comúnmente se conocen como "libres", término muy significativo por lo que implica para los campesinos el trabajar con crédito oficial.

Se han desarrollado muy diversas fuentes de crédito para financiar la siembra del algodón, que van desde el prestamista del ejido hasta las grandes compañías despepitadoras de algodón; las condiciones en que se ofrecen los créditos también son muy variadas. A veces, el crédito cubre todos los gastos del cultivo, al igual que los créditos de avío del banco, y el ejidatario recibe adelantos por el trabajo. Hay algunos prestamistas en gran escala que inclusive tienen "inspectores de campo" para supervisar el buen empleo del crédito. Otras veces, el crédito se da únicamente para parte de los gastos; como preparación de la tierra, riego, fertilizantes, etc.

Las condiciones del crédito pueden ser más o menos ventajosas para el ejidatario; pero el requisito básico es que la cosecha se dé en garantía. Además, puede haber el compromiso de vender la cosecha al prestamista a precios bajos; otras, en cambio, se paga al precio del mercado después de despepitar el algodón.<sup>31</sup> El prestigio del ejidatario, como buen productor y persona solvente, influye mucho en las posibilidades que tenga para obtener créditos en mejores condiciones.

En general, el crédito particular es bastante "eficiente", ya que tanto el prestamista como el ejidatario tienen interés directo en que sea recuperado, cosa que no ocurre con los créditos oficiales. Pero

las posibilidades que ofrece al ejidatario para su desarrollo son muy limitadas, beneficiando más al prestamista: solamente se dan créditos de avío recuperables en un año; no se presta para sembrar con riego de noria por el alto costo de la energía eléctrica; no existen partidas para la conservación o mejoramiento de los suelos o para obras de riego, etc.

El hecho de que aproximadamente 50% de los ejidatarios en La Laguna hayan preferido trabajar con crédito particular, a pesar de estas limitaciones, comprueba la ineficiencia del Bangrario.

## **OPINIONES DE LOS EJIDATARIOS**

En ANA Sociedad, la mayoría de los socios creen que son "asalariados" del banco, en vez de considerarse como clientes. Piensan que el banco debería pagarles un sueldo fijo, ya que ellos no son dueños de nada y que no tienen obligación de pagarle el crédito (cuadro 22).

Por el contrario, en ANA 1 predomina idea de que las relaciones con el Bangrario deben tener un carácter comercial y que el banco debe dar créditos a los ejidatarios, en vez de darles un sueldo; en este sentido, critican que el banco no les permita participar en las decisiones relativas a su producción, ni les informe de sus deudas, ingresos, etc. Los socios deben exigir al banco un buen servicio, y por su parte, tienen la obligación de pagar sus deudas (cuadro 22).

La realidad institucional del Bangrario no corresponde a esta imagen ideal que tienen los socios de ANA 1. Por esto, las opiniones son bastante negativas; se piensa que el servicio que presta el banco es pésimo por la lentitud y el burocratismo, y porque los planes de operación son demasiado rígidos. Sobre todo, los ejidatarios se quejan de la mala calidad de los fertilizantes, insecticidas, refacciones, etc., que compra el banco para consumo de las sociedades.

## Cuadro 22

## IMAGEN DE LAS RELACIONES CON EL BANGRARIO

|  | Porcentajes  |       |
|--|--------------|-------|
|  | Ana Sociedad | Ana 1 |
| 1. Relaciones comerciales:<br>El banco debe darles crédito, las liquidaciones y la información que se necesite para administrar la sociedad. Debe dar buen servicio con puntualidad. | 18           | 70    |
| 2. Relaciones paternalistas:<br>El banco no debe quitarles las cosechas; está obligado a mantenerlos "porque así lo dejó instituido Cárdenas", debe darles mejor sueldo.             | 82           | 30    |
| Total  | 100          | 100   |
| Base   | 22           | 36    |

Las opiniones más negativas se refieren a los empleados del banco, a quienes califican de "sinvergüenzas que nada más buscan la oportunidad para aprovecharse de la ignorancia de los ejidatarios". La única ventaja del Bangrario es que otorga prestamos a largo plazo, cosa que no hacen los particulares, y más que nada, que pueden dejar de pagarle y les sigue dando crédito. Por esta razón, siguen trabajando con él, pero tratan de pagarle lo menos posible, y consideran legítimo sacar sus utilidades y vender parte de la producción por su propia cuenta.

La queja común a las dos sociedades tiene su origen en la falta de información, ya que las liquidaciones se las entregan casi un año después de que ellos entregaron la cosecha, y son tan confusas que no las entienden; en esta forma, los ejidatarios "nunca han podido saber si ganan o pierden".

En contraste con ANA Sociedad, en ANA 1 los mismos socios se sienten capaces de hacer prosperar su sociedad, ven las ventajas que ofrece el Bangrario (no hay necesidad de pagarle) y sus defectos y consideran importante mantener cierta independencia por lo cual han hecho uso de créditos particulares y se las han arreglado

para mantener "clandestino" su propio capital, ya que legalmente la sociedad no está autorizada para manejar sus propios fondos. Gracias a esto, no sólo han podido tener reparto de utilidades, sino que han podido resolver problemas de emergencia, como las descomposturas de las bombas de riego, hacer aplicaciones adicionales de fertilizantes, nivelar los terrenos, etc., problemas que no podrían haber resuelto si dependieran exclusivamente de los recursos del Bangrario, porque "de aquí a que les autorice una partida adicional de crédito, ya se echó a perder la cosecha", según ellos mismos opinan.

Sin embargo, la manera un tanto especial que los socios de ANA 1 han encontrado para aprovechar las ventajas del sistema de crédito ejidal y sortear sus dificultades, deja sin resolver un problema crucial: la información necesaria para administrar la sociedad, ya que se pierde claridad sobre las relaciones entre costos, inversiones y producción y, en muchos casos, es imposible cuantificar los factores que intervienen.

Por ejemplo, les es inexplicable que el algodón no dé utilidades, siendo que la producción ha sido bastante buena. Para ellos, no queda claro que aun cuando en realidad el algodón sí ha producido utilidades, como se puede apreciar en la preliquidación de 1967 (cuadro 7), lo que pasa es que el 41% de los cargos que hace el banco se deben a los costos de otros cultivos como la vid o la alfalfa,<sup>32</sup> o bien a la amortización de crédito para obras de riego. De hecho, están reinvertiendo parte de sus utilidades para diversificar su producción y ampliar la superficie cultivada, y la otra parte la obtienen "clandestinamente", con la venta de la producción de vid y alfalfa. Pero la situación económica de la sociedad es tan confusa que ni siquiera los dirigentes me pudieron explicar la razón por la cual, a pesar de haber tenido buenas cosechas de algodón, no han recibido utilidades por este concepto.

Es interesante comparar la opinión que tienen los socios de ANA 1 acerca de sus relaciones con el Bangrario y con el fondo de garantía

del Banco de México i que les concedió el crédito para el establo). Piensan que los cultivos financiados por el Bangrario "son del banco"; en cambio, el establo es de su propiedad; por ejemplo, nadie intentaría vender la leche del establo "clandestinamente", ni dejar de pagar sus compromisos, ya que saben que les conviene cubrir el crédito lo más pronto posible, para poder disfrutar totalmente de las ganancias.

Por otro lado, los socios están perfectamente enterados de su estado de cuenta relativo al establo, y pueden notar que durante algunos meses no ha habido utilidades, porque ha bajado la producción de las vacas, o por alguna otra razón; pero no tienen la idea de que "los están robando", ni ese sentimiento de impotencia frente a una situación que nadie entiende, como ocurre con el Bangrario.

En el éxito económico de ANA 1 han influido indudablemente los créditos que han recibido del Banjidal, primero, y del Bangrario, después; pero, administrativamente, ha sido un éxito a pesar de la confusión creada por el sistema de crédito. Gracias a que los socios de ANA 1 tienen una confianza absoluta en la honradez de su representante, se han evitado los conflictos que se han presentado en otras sociedades.

## **OPINIONES SOBRE LAS UNIONES CAMPESINAS**

Como ya dije antes, ANA Sociedad ha pertenecido siempre a la CNC, y ANA 1. desde su fundación, ha pertenecido a la Unión Central de Sociedades de La Laguna. Sin embargo, las opiniones de los socios hacen pensar que, actualmente, estas uniones campesinas tienen poca injerencia en el ejido.

Los miembros de ambas sociedades están de acuerdo en que la CNC es una organización pésima; que sus líderes "sólo jalan parejo para emborracharse"; que nunca arreglan asuntos importantes de

las sociedades; que nada más explotan al campesino, etc. La única cualidad positiva que se le reconoce a la CNC es que "está con el gobierno".

Los socios de ANA Sociedad dicen que no se salen de la CNC por miedo a crearse problemas con el gobierno y porque, al fin y al cabo, tampoco la Unión Central puede hacer nada para ayudarlos.

Respecto a la Unión Central, prevalece la opinión de que "es la única que ha luchado por los intereses de los campesinos" y de que sus dirigentes son honestos. Por otra parte, los ejidatarios se dan cuenta de que esta organización carece de fuerza, precisamente porque "no está con el gobierno", razón por la cual no puede lograr beneficios importantes para sus agremiados.

En general, consideran que el hecho de que ANA Sociedad actualmente pertenezca a la CNC y ANA I a la Unión Central no afecta sensiblemente su situación, aunque en la época en que ANA I se separó de la sociedad local si le permitió ponerse a salvo de la corrupción auspiciada por la CNC.

## **OPINIONES DEL PERSONAL DEL BANGRARIO**

Para entender la relación de» las sociedades de crédito con el banco es necesario conocer ambas partes; por esto conviene incluir aquí el punto de vista de algunos empleados y funcionarios aun cuando no sea un estudio completo sobre esta institución. Tuve entrevistas con personas colocadas en diferentes cargos, desde los inspectores de campo hasta el director del departamento de crédito, las cuales pueden dar una idea general de la situación.

El primer problema evidente es el descontento que existe entre los mismos empleados respecto a su posición en el banco. Se quejan de la corrupción existente, de las injusticias cometidas con ellos, y, sobre todo, de la falta de alicientes para su trabajo: "no vale la pena

hacer un esfuerzo porque, en vez de recompensa, nada más se busca uno problemas".<sup>33</sup>

Esta opinión es especialmente frecuente entre los agentes y los funcionarios de alta jerarquía, quienes critican el sistema burocrático porque les impide asumir responsabilidades y poner en práctica su iniciativa.

Respecto a los ejidatarios, los empleados subalternos, que son los que tienen trato más directo con ellos, emiten las opiniones más negativas: dicen que "son unos irresponsables", que "no les gusta trabajar", etc.

Por su parte, los funcionarios tienen una visión distinta del problema. Se acepta que el Bangrario ha sido un fracaso económico, lo mismo que la mayor parte de las sociedades; pero esto lo justifica el verdadero objetivo del banco, que ha sido el de mantener el control político de la región en colaboración con la CNC.

La influencia de los líderes de esta unión campesina está, en gran parte, en que pueden "obtener beneficios" del banco, en virtud de que el banco los ha reconocido como los representantes legítimos de los campesinos.

Los funcionarios del banco se quejan de que los créditos se otorgan frecuentemente en función de las presiones políticas, en vez de seguir un criterio económico. "Los líderes piden muchas veces cosas irracionales, nada más por ganar prestigio, sin darse cuenta de que hundan a sus asociados"; "nosotros tratamos de hacerles ver que no todas las inversiones son productivas, pero basta con que los líderes muevan sus influencias para que nos llegue la orden de México y tengamos que darles lo que quieran"... "el crédito, si no es bien planeado, no sirve de nada". El agente del banco tiene que actuar como amortiguador de los conflictos, para que éstos no trasciendan a la casa matriz o a las autoridades gubernamentales. Su función consiste en apoyar a los líderes correctos, aquellos que movilizan a los campesinos para las manifestaciones del PRI y que les aseguran su apoyo en las elecciones.<sup>34</sup>

Últimamente se ha seguido la política de que el agente del banco se relacione directamente con los ejidatarios para eliminar a los líderes corruptos pero, como se atacan intereses personales, esto ha creado muchos problemas. Conocí el caso concreto de un agente que pretendió exigirle responsabilidades al representante de una sociedad, por vender cantidades considerables de algodón de luna en beneficio propio (ni siquiera lo repartía entre los demás miembros de la sociedad). Pero como este representante tenía una posición prominente en la CNC, el conflicto trascendió a las autoridades y cambiaron de puesto al agente.

En realidad, los empleados del banco son "impotentes" para transformar la situación, casi tanto como los miembros de las sociedades. Uno de ellos me decía, refiriéndose a la apatía de los miembros de ANA Sociedad: "llega un momento en que ya no se cree en nada, y no es por falta de civismo; lo mismo nos pasa a nosotros. Aquí se han iniciado tantos planes, yo no dudo de que hay algunos con la intención de hacer algo positivo, pero siempre hay alguien de arriba que interviene y echa a perder todo". "Las gentes que dirigen las cosas desde México son las que menos interés tienen; nada más les importan sus seis años... que nosotros tengamos controlada a la gente"... "Por eso los ejidatarios ya no creen en nada y los empleados del banco tampoco... dicen que los empleados del banco roban, pero los sueldos son muy bajos, cómo se les va a exigir si no les paga; los empleados que manejan millones ganan menos que los técnicos que vienen de México, nada más de pasada".

Tanto los ejidatarios como los empleados del banco opinan que la corrupción es el peor problema para las sociedades. Sin embargo, los empleados del banco reconocen que no se puede "moralizar" a los ejidatarios que se roban unas cuantas toneladas de algodón, o a los inspectores que los cubren, cuando también en las altas posiciones administrativas se cometen grandes fraudes.

Uno de los empleados más antiguos del Bangrario me explicaba: "Legalmente, el banco podría consignarlos (a los ejidatarios) por los

fraudes que cometen... pero no se les puede exigir honradez si el mismo banco no la tiene, si se le dan a cada uno \$10.00 para que asistan a las manifestaciones del PRI y luego se los cargan en sus cuentas"; "el sistema colectivo es muy bonito en el papel, pero es demasiado difícil en un sistema en donde la corrupción empieza desde arriba... sólo con suerte se puede salvar una sociedad...".

Aparentemente, hay una contradicción entre la importancia que dan los funcionarios del Bangrario a las presiones políticas que ejercen las organizaciones campesinas y el escaso poder de movilización que éstas parecen tener en el ejido ANA (especialmente la CNC). Por otro lado, a los empleados del banco les importan muy poco los aspectos de los que más se quejan los ejidatarios. como son: falta de participación en las decisiones que les afectan, ineficiencia en los servicios que presta el banco y falta de información.

Un aspecto que no ha sido incluido en este trabajo, aunque es de gran significación para entender estas contradicciones, es el de los intereses económicos de otros sectores: comerciantes, despepitadoras de algodón, talleres de maquinaria, agentes de ventas, etc., que están ligados al Bangrario, puesto que, como ya dije, más del 60% de los créditos se destinan a pagar "servicios y mercancías". Evidentemente, el control político está vinculado al control económico de los ejidatarios que ejerce el Bangrario de La Laguna, y a los intereses de los sectores capitalistas que se han desarrollado como una consecuencia de la producción agrícola del sector ejidal, mientras en éste se ha observado un proceso de empobrecimiento.

## **CONCLUSIONES**

Al analizar las sociedades de crédito del ejido ANA, se pueden distinguir dos tipos de problemas. Por un lado, aquellos que explican las diferencias entre ANA Sociedad y ANA I; y, por otro lado, los que tienen su origen en el marco institucional y político en el que se han desarrollado y que son comunes a otras sociedades de crédito de la Laguna.

ANA Sociedad, que fue la sociedad local del ejido, está actualmente en una pésima situación económica y administrativa. La producción es tan baja que no cubre ni siquiera el crédito de avío; la mayor parte de los socios han perdido el interés por participar en los trabajos agrícolas y casi nunca se reúnen en asambleas, etc.

Esta situación empezó con los fraudes cometidos por líderes que tenían apoyo de la CNC y del Banjidal, fraudes de los cuales casi todos los socios no tuvieron conocimiento sino hasta mucho tiempo después, siendo siempre incapaces de remediar la situación. Ocurre con tanta frecuencia que el representante sea deshonesto, que han llegado a aceptar la deshonestidad como algo inherente al cargo mismo de representante. La incapacidad para resolver los problemas ha sido la causa de que la mayoría de los socios desempeñen un papel enteramente pasivo.

ANA I es una sociedad económicamente próspera (caso excepcional en La Laguna). ya que ha logrado aumentar sus bienes de capital y la superficie cultivada: así. por lo menos, proporciona empleo a sus socios. Oficialmente no han obtenido utilidades, pero clandestinamente sí, aunque pequeñas. A nivel organizativo, llama la atención la participación de los socios; la asamblea se reúne regularmente y han establecido mecanismos bastante eficientes para resolver los conflictos internos, etc.

Aquí también la explicación de esta situación puede encontrarse en una serie de situaciones históricas particulares. Empezando por la circunstancia de que el grupo de ejidatarios que fundaron ANA I fueron los primeros en caer en la cuenta de la explotación de que

eran víctimas en ANA Sociedad, y en llevar a la práctica la iniciativa de buscar otras oportunidades. Algunos de ellos tenían vínculos con los líderes de la Unión Central, y así pudieron mantenerse al margen de la corrupción permitida por la CNC. Además, las circunstancias del momento los obligaron a hacer uso del crédito particular, lo que ha sido muy importante como experiencia administrativa y como una fuente de recursos adicionales a los que proporcionan los bancos oficiales.

Muy importante también ha sido el hecho de que han tenido sólo dos representantes, ambas personas de intachable honradez y con capacidad para administrar la sociedad. Ya que, a pesar de la participación de los socios en las asambleas, hay muchos aspectos administrativos en los que no participan y dependen, en cierta forma, de la buena voluntad de los dirigentes.

Cabe aclarar que cuando hablo de la prosperidad de ANA 1 me refiero a un desarrollo capitalista, en el que los socios pasan a asumir un papel de empresarios, teniendo la capacidad, entre otras cosas, de ocupar mano de obra asalariada. Sin embargo, yo creo que, siendo el sistema capitalista el predominante, no puede darse un "desarrollo no capitalista" en las cooperativas agrícolas; no se puede pensar en un sistema de producción ejidal que tenga un carácter socialista, como lo insinuaba Cárdenas. y que pueda "competir y superar la técnica capitalista"<sup>35</sup> sin cambiar todo el sistema de producción en todos los sectores.

Por otro lado, el sistema de operación del Banrario agrava los problemas por la falta de planeación en la fijación de plazos de pago, el excesivo burocratismo, la falta de información, etc., colocando al ejidatario en la posición de un peón, sin ningún derecho de participar en las decisiones relativas a su propia sociedad. Los socios de ANA Sociedad han aceptado la situación, y sólo se limitan a reclamar al banco "mejores salarios"; en cambio, en ANA 1 los socios piensan que lo ideal sería que el banco funcionara

como una institución de crédito eficiente; pero ante la imposibilidad de cambiar tal estado de cosas, han optado por pagarle lo menos posible al Bangrario y obtener sus utilidades clandestinamente. Además, el Bangrario es responsable muchas veces de las cuantiosas deudas que tienen las sociedades de crédito a causa de haber tolerado los fraudes de los dirigentes y por la ineficiencia de los servicios y la mala calidad de los productos que compra a nombre de las sociedades; esto explica el que los ejidatarios no se sientan, y no sean, los responsables de pagar estas deudas.

El individualismo y la desconfianza de los ejidatarios responde a una situación institucional objetiva, creada por las "instituciones encargadas de promover el desarrollo de las sociedades de crédito ejidal", como han sido los bancos oficiales y las organizaciones campesinas. Considerando estos problemas, además de los económicos que han aquejado a la región, como son la sobrepoblación, la escasez de recursos hidráulicos, etc., no resulta sorprendente que la mayoría de las sociedades en La Laguna hayan caído en un endeudamiento y desorganización similar a la de ANA Sociedad.

Lo que verdaderamente hace falta explicar es el hecho de que haya perdurado un sistema de crédito tan ineficiente durante más de treinta años. El problema rebasa los límites de este estudio; sin embargo, yo creo que la explicación podría encontrarse en el papel político que han jugado los bancos oficiales, que han tenido el monopolio del crédito, a mediano y largo plazo, para el sector ejidal. Lo que les ha dado un gran poder. Los recursos crediticios, primero del Banjidal y luego del Bangrario, han servido para neutralizar a las organizaciones campesinas independientes que se desarrollaron a raíz de la Reforma Agraria.

El principio de corrupción —que fue introducido desde la época en que el gobierno del general Ávila Camacho decidió que era necesario eliminar a los líderes regionales de la CNC porque no se plegaban a sus designios— ha llegado a todos los niveles, desde el gerente del

Bangrario hasta los inspectores de campo y los representantes de las sociedades. Pero cabe decir que no es un problema de honestidad de las personas, sino un problema creado por una estructura política en la que ha sido forzoso consolidar el poder por medios ilegítimos.

Por otra parte, aun cuando las sociedades de crédito y el Bangrario operen con pérdida, esto no significa que otros sectores no deriven sus utilidades de este sistema. En primer lugar, tendríamos a los líderes campesinos y empleados del banco que, de un modo u otro, lo aprovechan para sus negocios personales; en segundo lugar, y quizá con mayor peso económico, están los intereses de todos aquellos capitalistas que proveen a los ejidatarios de insumos intermedios y que intervienen en la comercialización y elaboración de la producción agrícola. Este sector ha absorbido los recursos que en una época estuvieron en manos de las organizaciones campesinas, como las centrales de maquinaria, las despepitadoras, etc. Y han contribuido a configurar el panorama político de La Laguna, recuperando, en cierta forma, el predominio que tenía la iniciativa privada en la época anterior a la Reforma Agraria, tanto de carácter económico como político, aun cuando ahora tiene otras particularidades institucionales.

## APENDICE

### *Métodos de análisis de las entrevistas*

Las entrevistas abiertas presentan un material muy rico, ya que el entrevistado tiene libertad de expresarse y de tratar los temas que para él son importantes, lo que me permitió conocer muchos aspectos que no se podrían captar en un cuestionario convencional. Sin embargo, tienen el problema de que es difícil de analizar este material, porque cada entrevista es una unidad totalmente diferente.

Con el fin de determinar la imagen que tienen los entrevistados sobre un mismo tema, es necesario reducir las entrevistas a

unidades comparables. (Por ejemplo, reunir todas las alusiones al trabajo de los socios.) Para esto, utilicé básicamente el método de análisis de contenido desarrollado por Osgood en su artículo *The representational model and relevant research methods* (Pool, 1959, pp. 33–88). La idea central es que una oración compleja puede ser descompuesta en oraciones simples sin perder su significado.

Se empieza por identificar los conceptos que se desea analizar en las entrevistas (o sea los sujetos de las oraciones), para después traducir el material a oraciones simples, compuestas solamente de sujeto, verbo y complemento.

Ejemplo tomado de un fragmento de una entrevista:

Pregunta: ¿Qué hacen los socios además de trabajar la tierra?

Respuesta: Si vemos que los demás socios descuidan sus parcelas, *le decimos al jefe de trabajo* para que los regañe; pero en los trabajos colectivos no nos metemos, nada más a él le toca revisar el trabajo.

En esta oración aparecen dos sujetos que interesan: el socio que aparece implícitamente en “vemos” y “le decimos”, y el jefe de trabajo. Así se puede descomponer en las siguientes oraciones simples:

1. Los socios avisan al jefe de trabajo cuando los demás socios descuidan sus parcelas.
2. El jefe de trabajo regaña a los socios que descuidan sus parcelas.
3. El jefe de trabajo revisa los trabajos colectivos.

La primera de estas oraciones se clasifica en el grupo “autoridad de los socios”, y las dos siguientes en el grupo de “autoridad del jefe de trabajo”.

Osgood desarrolló este método con el fin de medir actitudes estableciendo escalas relativas para calificar cada oración. Yo hice una utilización distinta de este método, ya que mi propósito era el de describir los roles de una organización. Sin embargo, considero que los principios básicos del análisis son también válidos para este propósito.

En los cuadros están agrupadas las oraciones en primer lugar en atención al sujeto, después en atención al tipo de relaciones a que hacen referencia y finalmente a los diferentes matices dentro de estas relaciones. Para ilustrar el contenido de las oraciones agrupadas en cada categoría, incluí algunos ejemplos típicos en los cuadros.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALCÁNTARA Ferrer, Sergio, *La Organización Colectiva Ejidal en la Comarca Lagunera*. Centro de Investigaciones Agrarias (inédito). México. 1967.
- ADLER, Judy, *The Politics of Land Reform in Mexico: with special reference to the Comarca Lagunera (1935–1967)*. Thesis submitted for the Degree of Master in Philosophy in the University of London, London. 1970.
- BALLESTEROS, Juan P., *Explotación individual o colectiva; el caso de los ejidos de Tlahualilo*. Centro de Investigaciones Agrarias, México. 1964.
- CHEVALIER, Francis, "Ejido y estabilidad". *Revista de Ciencias políticas y sociales*, Núm. 42. UNAM. 1965.
- CÁRDENAS, Lázaro, *Ideario Político* (comp. por Leonel Durán). Editorial Era. México. 1972.
- DURAN, Marco Antonio, "Estancamiento en la organización interna de los ejidos". *Trimestre Económico*, Vol. XXXII, Núm. 127. 1965.
- \_\_\_\_\_, *El agrarismo mexicano*. Siglo XXI Editores, S. A. México, 1967.
- ECKSTEIN, Salomón, *El ejido colectivo en México*. Fondo de Cultura Económica. México. 1966.
- \_\_\_\_\_, *La comarca lagunera*. Informe general preparado para el Centro de Investigaciones Agrarias (versión preliminar), México. 1968.

- Estados Unidos Mexicanos, *Código agrario*. Porrúa, S. A., México. 1959.
- FOSTER, George M., "El carácter campesino". *American Anthropologist*, Vol. 67, Núm. 2. 1965.
- GÓMEZ TAGLE, Luz B. *Algunos aspectos de la economía aerícola de la región de La Laguna*. Instituto Tecnológico Autónomo de México. Tesis profesional, México. 1967.
- HEWITT, Cyntia y Henry A. LANDSBERG, *Peasant organization in La Laguna, Mexico: History, Structure, Member Participation and Effectiveness*. Centro de Investigaciones Agrarias, Mexico, y Organization of American States, Washington. 1970.
- HUIZER, Gerrit, *La lucha campesina en Mexico*. Centro de Investigaciones Agrarias, México. 1970.
- Liga de Agrónomos Socialistas, *El colectivismo en México: la comarca lagunera*. Liga de Agrónomos Socialistas, México. 1940.
- MERTON, Robert, "The role set: problems in sociological theory". *The British Journal of Sociology*, vol. viii, June, 1957.
- NADEL, Siegfried, F., *Theory of social structure*. The free press of Glencoe, New York. 1964.
- \_\_\_\_\_ "Social control and self regulation" *Sociid Forces*. vol. 31. March. 1953.
- OSCOON. Charles E. "The representational model and relevant research methods", en: Pool. *Trends in content analysis*. 1959.
- \_\_\_\_\_ "The nature and measurement of meaning". *The Psychological Bulletin*, vol. 49. May., 1952.
- POOL Solade Ithiel. ed. *Trends in content analysis*. Urbana University of Illinois Press. 1959.
- PREISS, Jack J. and Howard J. ENRILICH, *An examination of role theory: the caste of State policy*. University of Nebraska Press. Lincoln. 1966.
- SÊNCHEZ. José, *Informe general sobre La Laguna* (versión preliminar). Centro de Investigaciones Agrarias, México. 1970.

SENIOR CLARENCE, "Reforma agraria y democracia en la comarca lagunera ".*Problemas agricolas e industriales de Mexico*, vol.VIII, Núm. 2. 1956.

\_\_\_\_\_*Land reform and democracy*. University of Florida Press, Gainesville. 1958.

WEYL. Nathiel and Sylvia WEYL.*The reconquest of Mexico: the years of Lázaro Cárdenas*. Oxford University Press, New York. 1939.

WHETTEN. Nathan L.,*Rural Mexico*. Chicago University Press, Chicago. 1918.

## NOTAS AL PIE

<sup>1</sup> Lázaro Cárdenas, discurso pronunciado en Torreón, Coahuila, el 23 de junio de 1940. Durán. 1972, p. 121.

<sup>2</sup> La agencia de Torreón del Banco Nacional de Crédito Ejidal (Banjidal). fue la encargada de proporcionar el crédito a las sociedades de La Laguna hasta 1961; en este año, se decidió crear el Banco Agrario de La Laguna (Bangrario), con el fin de dar un servicio más eficiente.

<sup>3</sup> La Laguna es una cuenca cerrada, de origen lacustre, formada por los ríos Aguanaval y Nazas. Por esto el terreno es muy fértil: pero dada la escasa precipitación pluvial, la agricultura sólo es posible mediante el riego. Políticamente, La Laguna está integrada por 5 municipios del estado de Coahuila y 4 del estado de Durango.

<sup>4</sup> En 1937; se repartieron 20 777 ha. más. elevando el número de ejidatarios beneficiados a 38101. en 311 ejidos (Whetten, 1948, p. 219).

<sup>5</sup> Para un análisis detallado de estos problemas, ver a Eckstein, 1966, "El ejido colectivo en México".

<sup>6</sup> Guardando indiferencia para la corrupción de los líderes y restándoles autonomía para administrar sus intereses económicos (ver: Adler, 1970).

<sup>7</sup> Datos obtenidos de "Proyecto del Plan de Operaciones 1967, Bangrario".

<sup>8</sup> Trabajos por los que se pagan \$10.00 diarios.

<sup>9</sup> Ver a Eckstein, 1966; Eckstein, 1968; Ballesteros, 1964; Senior, 1956; Alcántara, 1967; Adler, 1970; Hewitt y Landsberg, 1970.

<sup>10</sup> Las tres sociedades de crédito reciben financiamiento del Bangrario.ANA I, además, recibe crédito del fondo de garantía del Banco de México.

<sup>11</sup> Es notable la similitud de este sistema con el que prevalecía en las tiendas de raya de las haciendas.

<sup>12</sup> Hasta esta fecha, pude obtener datos precisos de los representantes que ha tenido la sociedad, antes parece haber estado bajo control del líder de laCNC al que me referí anteriormente.

<sup>13</sup> Al salirse deANA Sociedad en 1946, decidieron también cambiarse de la Unión Campesina, para evitar la influencia negativa del líder de la CNC, y se pasaron a la Unión Central de Sociedades de La Laguna, que por aquella época se acababa de desligar de la CNC.

<sup>14</sup> Se tomó este año, por existir datos para todos los aspectos.

<sup>15</sup> En 1967 la producción del algodón fue tan baja que no llegó a cubrir ni siquiera el crédito de avío, por lo que no se le hizo preliquidación.

<sup>16</sup> En 1967 se repartieron \$60 267.00, con un promedio por socio de \$3 171.00.

<sup>17</sup> Código agrario, artículo 138: "Los derechos que sobre los bienes agrarios adquieren los núcleos de población serán inalienables, imprescriptibles, inembargables e intransmisibles y, por tanto, no podrán enajenarse, cederse, transmitirse, arrendarse, hipotecarse o gravarse, en todo o en parte, siendo inexistentes las operaciones o contratos que se hayan ejecutado o que se pretenda llevar a cabo en contravención de este precepto. Esta disposición es aplicable a los bienes que se reconozcan y titulen a favor de comunidades".

<sup>18</sup> Reglamento de operaciones del Bangrario de La Laguna, S. A.

<sup>19</sup> Como las sociedades anónimas o las sociedades de responsabilidad limitada.

<sup>20</sup> Por lo regular, cada sociedad tiene un representante, que es el encargado de establecer las relaciones con el banco y de administrar el dinero, y un jefe de trabajo que organiza las labores agrícolas.

<sup>21</sup> Algunos autores que han expuesto con amplitud la teoría del "rol" que sirve de fundamento para el presente análisis son: Merton, 1957; Nadel, 1964 y 1952; Preiss y H. Enrilich, 1966.

<sup>22</sup> Teóricamente, el jefe de trabajo y el representante deberían ser elegidos por la asamblea de socios cada dos años.

<sup>23</sup> El método de análisis de contenido que usé fue desarrollado por Osgood en su artículo *The Representational Model and Relevant Research Methods*, en: Pool, ed. 1959; para una explicación más detallada ver el apéndice I.

<sup>24</sup> Es cierto que el representante ha perdido todos los documentos de la sociedad; no hay ni contrato de crédito, ni facturas de la maquinaria, ni acta constitutiva, etc., incluyendo la última liquidación del Bangrario.

<sup>25</sup> El Bangrario, efectivamente, prefiere no dar crédito para productos comestibles, ya que se tiene poco control de la cosecha, porque los ejidatarios la consumen.

<sup>27</sup> (Notas tomadas del contrato de crédito.)

<sup>28</sup> Artículo 139: "Son inexistentes todos los actos de particulares y todas las resoluciones, decretos, acuerdos, leyes, o cualquier acto de autoridades municipales, de los Estados o Federales, así como las autoridades judiciales, federales o del orden común, que hayan tenido o tengan por consecuencia privar total o parcialmente de sus derechos agrarios a los núcleos de población, si no están expresamente autorizados por la ley".

<sup>29</sup> En 1967, el 90% de los créditos de avío se destinaron a la siembra de algodón (ver cuadro 4).

<sup>30</sup> A la vid se le hace una liquidación independiente, en la que sólo se considera el crédito refaccionario y el crédito de avío para la siembra; en cambio, las obras de riego necesarias para este cultivo se cargan al algodón.

<sup>31</sup> El precio del algodón varía enormemente si se vende "en hueso" o ya despepitado, porque únicamente despepitado se puede conocer la calidad de la fibra. El algodón en hueso tiene el precio más bajo, debido a que es un riesgo. Además, cuando el agricultor manda despepitar su algodón, tiene la ventaja de vender la semilla a los productores de aceite.

<sup>32</sup> Lo cual, por otra parte, se debe a la mala planeación para fijar los planos de pago de los créditos refaccionarios destinados a cultivos.

<sup>33</sup> Citas de entrevistas tenidas con empleados del Bangrario.

<sup>34</sup> Las sociedades pertenecientes a la CNC son las que disponen de más obras de riego por bombeo y, sin embargo, no son las más "solventes", según los criterios del mismo banco. Hewitt y Landsberger, 1970, p. 102.

<sup>35</sup> Durán. 1972, p. 121.

Se terminó de imprimir en el mes de marzo de 1977 en Imprenta Madero, S. A., Avena 102, México 13, D. F. Se tiraron 3 000 ejemplares más sobrantes para reposición, utilizándose en su composición tipos Bodoni de 10 y 8 puntos. La edición estuvo al cuidado del Departamento de Publicaciones de El Colegio de México.