



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

MAESTRÍA CIENCIAS SOCIALES

TESIS

**AUTOGESTIÓN EN LA COOPERATIVA EL
MANTE: UN ANÁLISIS SOCIOHISTÓRICO
(1939-1949)**

Para obtener el grado de

**Maestra en Ciencias Sociales
PRESENTA**

Aide Guadalupe Piña Rodríguez

Director (a)

Dr. Jesús Enciso González

Comité tutorial

Dra. Thelma Ana María Camacho Morfín
Dr. Felipe Durán Sandoval

Pachuca de Soto, Hidalgo, mayo 2024.

**AUTOGESTIÓN EN LA COOPERATIVA EL MANTE: UN ANÁLISIS
SOCIOHISTÓRICO (1939-1949)**

Mtra. Ojuky del Rocío Islas Maldonado
Directora de Administración Escolar
Presente.

El Comité Tutorial de la tesis titulada **“Autogestión en la cooperativa El Mante: un análisis sociohistórico (1939-1949)”**, realizada por la sustentante **Aide Guadalupe Piña Rodríguez** con número de cuenta **373325** perteneciente al programa de **Maestría en Ciencias Sociales**, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cumplir los requisitos del Reglamento de Estudios de Posgrado y con lo establecido en el proceso de grado vigente.

Atentamente
“Amor, Orden y Progreso”
Lugar, Hidalgo a 13 de junio de 2024

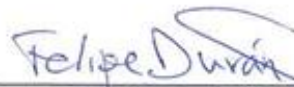
El Comité Tutorial



Dr. Jesús Enciso González
Director



Dra. Thelma Ana María Camacho
Morfin
Lector



Dr. Felipe Durán Sandoval
Lector

Carretera Pachuca-Actopan Km. 4 s/n, Colonia
San Cayetano, Pachuca de Soto, Hidalgo,
México; C.P. 42084
Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 4220
jaasd_icshu@uaeh.edu.mx / sociologia_icshu@
uaeh.edu.mx

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación y los estudios que le antecedieron fueron posibles gracias a la beca para estudios de posgrado del Consejo Nacional para la Ciencia y Tecnología y una beca de la Dirección de Proyectos Estratégicos de la Universidad Autónoma de Tamaulipas emisión 2017-2018. Así mismo, agradezco al comité tutorial que guio la presente tesis, al Dr. Jesús Enciso González, por aceptar dirigirla y orientarme a lo largo del posgrado, a la Dra. Thelma Camacho Morfín por recibirme en su seminario donde presenté parte de los avances que se vieron nutridos por sus comentarios y al Dr. Felipe Durán por sus pertinentes observaciones.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
I. EL COOPERATIVISMO UN MARCO REFERENCIAL	21
1.1. Estado del arte	21
1.1.1. Estructura organizativa	24
1.1.2. La economía social	27
1.1.3. La autogestión	34
1.2. Marco conceptual	37
1.2.1. La categoría de autogestión.....	37
1.2.2. La categoría de propiedad y su papel en la gestión.....	43
1.2.3. Categoría de toma de decisiones	43
1.3. Marco metodológico	44
1.3.1. Técnica de recopilación documental	45
1.3.2. Fuentes	47
II. LA ESTRUCTURACIÓN DE LA PRÁCTICA COOPERATIVA.....	51
2.1. El Estado posrevolucionario: el conflicto en torno a la propiedad colectiva y el papel de las clases populares en la economía	52
2.1.1. La estructura cardenista.....	53
2.1.2. El ejido <i>como</i> propiedad social.....	61
2.1.3. Gobierno interno.....	64
2.1.4. El financiamiento	64
2.1.5. La cooperativa y la propiedad social	65
2.1.6. La constitución del sujeto cooperativo.....	66
2.1.7. El sujeto de la cooperativa	67
2.1.8. Propiedad	69
2.1.9. Organización y gobierno interno	70
2.1.10. Financiamiento	74
2.2. Las cooperativas ¿socialización de la industria azucarera inconclusa?	75
2.2.1. La trayectoria de las cooperativas agrícolas-industriales azucareras.....	76
III. LA AUTOGESTIÓN EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE EJIDATARIOS Y OBREROS DEL INGENIO EL MANTE, S.C.L.....	93
3.1. La estructura de la propiedad.....	100

3.1.1. El nacimiento de la cooperativa y la búsqueda de la subversión del régimen de propiedad en el Distrito de Riego No. 2	102
3.1.2. Los propietarios.....	114
3.2. La toma de decisiones	118
3.2.1. El organigrama.....	118
3.2.2. La lucha por la participación democrática	120
CONCLUSIONES.....	139
REFERENCIAS	142

Resumen

Esta es una investigación de carácter exploratorio a partir de revisión documental sobre la autogestión en la Sociedad Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio del Mante S.C.L. En este estudio se sostiene que la Sociedad Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio El Mante S.C.L. adoptó este modelo empresarial en un contexto en el que el Estado promovía la creación de cooperativas como parte de una estrategia de desarrollo económico y social. Sin embargo, el desarrollo y condiciones de permanencia de esta empresa se debieron a la acción autogestiva de los trabajadores, que logró sortear el cambio de la política económica durante la década de 1940, así como generar una proyección comunitaria de esta empresa.

De esta manera la investigación se divide en tres capítulos. En el primero se presenta el marco teórico, donde se fundamenta el análisis en dos sentidos: sistémico y desde su enfoque empresarial a partir de la propuesta de Andrés Ruggeri (2009) y de Marcuello y Nachar (2013). El primero que considera la autogestión como “la gestión de trabajadores sobre una unidad empresarial prescindiendo de capitalistas y gerentes y desarrollando su propia organización de trabajo, bajo formas no jerárquicas”, es decir en su dinámica relacional al interior y con el contexto político y económico y se entiende a la cooperativa como una figura empresarial, y concentrarnos en la gestión. Los segundos nos dan elementos teóricos para no perder de vista que las acciones de los cooperativistas de esta empresa responden a una lógica asociativa, es decir, a los intereses de sus trabajadores antes que a los del mercado. Así, en función del modelo de estudio propuesto por Marcuello y Nachar (2013) se analiza el contexto de motivación y coordinación en las cooperativas a partir de la teoría económica de la empresa y la teoría asociada de la economía social. La propuesta de estos autores tiene como marco los principios cooperativos e integra cuatro categorías asociadas entre sí: gobierno organizacional, pertenencia a la organización, obtención y utilización de recursos y relaciones internas y con el entorno. Este texto profundiza en la primera: el gobierno organizacional.

En el segundo capítulo se explica el contexto político y económico donde se enfatiza el papel del Estado posrevolucionario en la promoción de la propiedad social a través del ejido y la creación de cooperativas. Finalmente, en el tercer capítulo se retoma la autogestión en la cooperativa donde se demuestra que los socios, lejos de mantener una posición pasiva, cuestionaron las decisiones de los órganos de gobierno interno (Gerencia y los consejos de Administración y Vigilancia) respecto a la administración, rendimientos y otorgamiento de escalafones a través de acciones individuales y colectivas. En las primeras destaca la búsqueda del arbitrio de otras instituciones estatales, mientras que en las segundas se aprecia la apropiación de los mecanismos operativos, por ejemplo la Asamblea, pero también canales informales como manifestaciones, desplegados y bloqueos. En la mayoría de los casos la organización del malestar era por sector productivo. Este fue un componente definitivo en la administración la reunión de dos sectores productivos con distintas lógicas de producción y formas de obtención de rendimientos dio dinamismo a la gestión, pues la confrontación entre ambos grupos por la defensa de intereses sectoriales incidió en la eficiencia y la organización del trabajo, principalmente.

Abstract

This is an exploratory research based on a documentary review about self-management in the Sociedad Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio del Mante S.C.L. This study argues that the Sociedad Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio del Mante S.C.L. adopted this business model in a context where the State promoted the creation of cooperatives as part of a strategy for economic and social development. However, the development and conditions of permanence of this company were due to the self-managing action of the workers, which managed to navigate through the change in economic policy during the 1940s, as well as to generate a community projection of this company.

Thus, the research is divided into three chapters. The first chapter presents the theoretical framework, where the analysis is based on two approaches: systemic and from its business perspective based on the proposal of Andrés Ruggeri (2009)

and Marcuello and Nachar (2013). The former considers self-management as "the management of workers over a business unit, disregarding capitalists and managers and developing their own organization of work, under non-hierarchical forms," i.e., in its relational dynamics both internally and with the political and economic context, understanding the cooperative as a business entity, focusing on management. The latter provides theoretical elements to keep in mind that the actions of the cooperators of this company respond to an associative logic, that is, to the interests of its workers rather than those of the market. Thus, based on the study model proposed by Marcuello and Nachar (2013), the context of motivation and coordination in cooperatives is analyzed from the economic theory of the firm and the associated theory of social economy. The proposal of these authors frames the cooperative principles and integrates four categories associated with each other: organizational governance, membership in the organization, obtaining and use of resources, and internal and external relationships. This text delves into the first category: organizational governance.

In the second chapter, the political and economic context is explained, emphasizing the role of the post-revolutionary State in promoting social ownership through the ejido system and the creation of cooperatives. Finally, in the third chapter, self-management in the cooperative is revisited, demonstrating that the members, far from maintaining a passive position, questioned the decisions of the internal governing bodies (Management and the Boards of Administration and Oversight) regarding administration, returns, and granting of promotions through individual and collective actions. In the former, the search for arbitration from other state institutions stands out, while in the latter, the appropriation of operational mechanisms is observed, such as the Assembly, but also informal channels such as demonstrations, published statements, and blockades. In most cases, the organization of discontent was by productive sector. This was a definitive component in the administration, as the meeting of two productive sectors with different production logics and forms of obtaining returns gave dynamism to management, since the confrontation between both groups for the defense of sectoral interests influenced efficiency and work organization, mainly.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Esta es una investigación de carácter exploratorio cuyo núcleo empírico es una investigación documental sobre la autogestión en la Sociedad Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio del Mante S.C.L. Esta asociación administró entre 1939 y 1991 el ingenio El Mante, fábrica ubicada en la ciudad que lleva ese mismo nombre y que se encuentra localizada al sur de Tamaulipas. La cooperativa estaba conformada por dos tipos de socios: ejidatarios y trabajadores de la unidad industrial. Los primeros se dedicaban al cultivo de caña de azúcar y la entregaban a la fábrica para su procesamiento y transformación en azúcar y alcoholes, mientras que los segundos eran obreros que operaban la fábrica. El ingenio azucarero, fábrica donde se molía y procesaba la caña, era el bien que unía a estos sectores y articulaba la producción agroindustrial proyectada en una extensión de 17 mil hectáreas.

La cooperativa tuvo su origen de la expropiación de la unidad industrial y del reparto agrario, acciones realizadas en la región en 1939. En ese año, el presidente Lázaro Cárdenas expropió el ingenio por causa de utilidad pública y lo entregó a los trabajadores para que fuera explotado de forma colectiva, bajo el argumento de que se había adquirido de forma irregular por un grupo de personas que aprovecharon su posición privilegiada y puestos públicos para obtener del Banco de México recursos que no estaban destinados a esos fines (Anaya, 2012; Méndez, 2012). Esta unidad agroindustrial, durante los primeros años de funcionamiento como cooperativa, conservó la posición que tenía como explotación de carácter privado entre las cinco empresas con mayor producción en un mercado dominado por un oligopolio (Crespo, 1988).

La cooperativa nació en el marco de un programa estatal de desarrollo y producción colectiva, en este sentido, estas asociaciones fueron fomentadas desde el Estado y reguladas por una serie de lineamientos legales, así se convirtieron en objeto de algunos beneficios como crédito estatal, exención de impuestos y, en algunos casos, se les cedió la explotación exclusiva de determinados recursos naturales, como los pesqueros, salineros y forestales (Méndez, 2014).

La relación de la cooperativa del ingenio El Mante con el Estado fue una constante a lo largo de su existencia. En el decreto de expropiación del Ingenio se comisionaba al Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial —institución estatal— para su organización, en tanto que se cedía el ingenio en carácter de bien público. El Estado, además, dictó disposiciones para su administración, entre ellas se adjudicaba el derecho de nombrar junto con la cooperativa al gerente de esta empresa. Posteriormente, en 1941 el gobierno de Manuel Ávila Camacho acordó la venta del ingenio a la cooperativa, bajo la condición de crear el Establecimiento Público Ingenio El Mante, instancia estatal bajo la que se adjudicaba el derecho a nombrar gerente, entre otras atribuciones. Esta injerencia se mantuvo hasta la década de 1970, momento en el que la cooperativa liquidó la deuda adquirida para la compra del ingenio y operó sin intervención estatal. Finalmente, en 1989 el Estado intervino nuevamente, declaró en quiebra a la asociación y puso a la venta el ingenio El tema en que se concentra esta investigación es la autogestión. Ante la propuesta de que el cooperativismo en México a partir de la ley de 1938 se habría subordinado a un Estado que intervendría no sólo en las condiciones externas sino también en el gobierno interno (Nava y Barajas, 2015), se sugiere que los cooperativistas no jugaron el papel pasivo que se ha planteado. En el caso de la cooperativa Ingenio El Mante, los trabajadores, de acuerdo con su nueva condición de socios cooperativistas, participaron activamente a través de mecanismos formales e informales en el gobierno de la empresa.

La asociación se constituyó bajo la figura de cooperativa de participación estatal¹ pues administraba un bien público, por ello el Estado tuvo incidencia en el gobierno interno de ésta. Los socios, lejos de mantener una posición pasiva, cuestionaron las decisiones de los órganos de gobierno interno (Gerencia y los consejos de Administración y Vigilancia) respecto a la administración, rendimientos y otorgamiento de escalafones; poco a poco fueron recuperando para los socios puestos claves reservados a la participación estatal dentro de la empresa. Las acciones fueron individuales y colectivas. Las individuales se caracterizaron por

¹ Este tipo de cooperativa se presenta en la ley de 1938.

proceder mediante canales informales, como buscar el arbitrio de la Secretaría de Economía en decisiones de la cooperativa que afectaban los socios de forma individual, por ejemplo, la suspensión de créditos y la negación de ascenso de escalafones. Las acciones colectivas se manifestaron a través de los canales establecidos como la Asamblea, pero también por informales como manifestaciones, desplegados, bloqueos. En la mayoría de los casos la organización del malestar era por sector productivo. La integración de dos sectores productivos con distintas lógicas de producción y formas de obtención de rendimientos dio dinamismo a la gestión, pues la confrontación entre ambos grupos por la defensa de intereses sectoriales incidió en la eficiencia y la organización del trabajo, principalmente.

Si bien la injerencia externa fue una presencia constante y los beneficios no fueron uniformes para todos los socios, la actividad autogestiva desplegada por los socios de esta experiencia cuestiona la visión generalizada sobre el papel pasivo de la clase trabajadora para la década de 1940, y en especial el de los cooperativistas ante un Estado dominante; su autogestión nos muestra que esta relación es más compleja, además da cuenta del papel fundamental que la proyección comunitaria jugó en el sostenimiento de este tipo de empresas.

La pregunta de investigación que guía este trabajo es: ¿la administración y permanencia de la cooperativa del ingenio El Mante estuvo definida por la intervención del Estado, o bien se generó un proceso autogestivo a partir de los conflictos y proyecciones de los socios cooperativistas sobre esa empresa?

La complejidad de las características de la Sociedad Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio del Mante S.C.L. y el largo periodo de su existencia (1939-1991) exigen un acotamiento temporal y temático que permita acercarse a las dinámicas de su gestión. Si bien la administración de esta empresa mantuvo algunas pautas, también enfrentó distintas condiciones de acuerdo con los cambios en economía política y de mercado que se sucedieron en un periodo de más de cincuenta años. Esta investigación se limita al análisis de los primeros 10 años de existencia, es decir de 1939 a 1949, periodo en el cual la cooperativa se enfrentó a su consolidación como una empresa con fines distintos a la racionalidad capitalista

y que significó una serie de ajustes en las relaciones internas y externas, particularmente en torno la problemática relación con el Estado. Las dimensiones analizadas son el papel de los derechos de propiedad, el enfoque de toma de decisiones democrático y el objeto social de la empresa en la autogestión.

La hipótesis que se plantea es la siguiente: en la Sociedad Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio El Mante S.C.L. la adopción de este modelo empresarial respondió a una imposición estatal que promovía las cooperativas como parte de una estrategia de desarrollo económico y social. En este sentido, el desarrollo y condiciones de permanencia de la cooperativa se debieron a la acción autogestiva de los trabajadores, a través del cual lograron sortear el cambio de la política económica durante la década de 1940, así como generar una proyección comunitaria de esta empresa.

El marco de análisis se perfila a partir de la propuesta de Andrés Ruggeri (2009), la cual considera a la autogestión como “la gestión de trabajadores sobre una unidad empresarial prescindiendo de capitalistas y gerentes y desarrollando su propia organización de trabajo, bajo formas no jerárquicas”, en otras palabras, una dinámica relacional al interior y con el contexto político y económico.

Partir de dicha perspectiva permite presentar el papel asumido por los cooperativistas en el destino de su empresa y explicar, en función de ello, las dinámicas de su relación con un Estado que se ha supuesto dominante sobre el cooperativismo; esta dominancia se manifiesta no sólo en el establecimiento de condiciones externas, al regularlo y crear instituciones para su promoción, sino también en el intento de intervenir en las dinámicas internas.

El análisis parte de entender la cooperativa como una figura empresarial, lo que supone concentrarse en la gestión, pero sin perder de vista que las acciones responden a una lógica asociativa, es decir, a los intereses de sus trabajadores antes que a los del mercado. Para ello se recurre al modelo de estudio propuesto por Marcuello y Nachar (2013) dirigido a analizar el contexto de motivación y coordinación en las cooperativas y construido a partir de la teoría económica de la empresa y la teoría asociada de la economía social. Esta perspectiva permite entender las dos dimensiones de la cooperativa: como modelo organizacional

empresarial y como una asociación en el contexto económico-social. La propuesta de estos autores tiene como marco los principios cooperativos e integra cuatro categorías asociadas entre sí: gobierno organizacional, pertenencia a la organización, obtención y utilización de recursos y relaciones internas y con el entorno. Este texto profundiza en la primera: el gobierno organizacional.

La investigación se concentra, entonces, en tres dimensiones organizacionales: la propiedad, el esquema de toma de decisiones y el objeto de la empresa (Marcuello y Nachar, 2013). El primero, la propiedad, implicó dos aspectos, uno interno y otro externo. El interno fue el elemento más superficial de la relación conflictiva que supuso la gestión de la experiencia del ingenio El Mante por dos características principales, la integración de dos diferentes sectores bajo distintos regímenes de propiedad y el vínculo indisoluble con el Estado, el cual supuso que la cooperativa operara un bien estatal. El externo es un aspecto menos superficial de la propiedad y deriva de la inserción de la empresa en la estructura económica y política. Señala Ruggeri (2009) que los procesos de autogestión no pueden considerarse sin las variables generales en las cuales se desarrolla: el sistema político y económico de inserción; éstos juegan un papel determinante en el proceso autogestivo, prescindir de estas influencias es analizar el fenómeno como si se generara en un marco ideal.

El sistema político de inserción propicia un tipo de propiedad en donde el Estado asume un papel en la promoción o limitación de la propiedad colectiva y de la gestión obrera. De igual forma, la propiedad determina su vínculo con el sistema económico por otros dos aspectos principales, la comercialización y el financiamiento. No se puede pasar por alto, según Ruggeri que:

Aunque los trabajadores se sientan dueños del proceso de trabajo, no pueden lograr romper con la razón última del trabajo alienado, la producción de mercancías para el intercambio en un mercado cuya lógica y fines últimos está más allá de su control (2009, p. 52).

Al respecto, el producto de su trabajo es comercializado en función de reglas escritas y no escritas de un mercado que obliga a la cooperativa a entrar en lógicas de competitividad junto a otras empresas de carácter capital (Ruggeri, 2009, p.56) pero además el tipo de propiedad también le supone restricciones en la financiación,

ya que los canales tradicionales no se sentirán alentados a invertir en empresas sobre las que no puedan ejercer control (Arruñada, 1998 citado en Marcuello y Nachar, 2013, p. 204).

La segunda dimensión de análisis es la toma de decisiones y está íntimamente ligada a la anterior. Refiere a los esquemas de toma de decisión, organigramas y órganos de gobierno. En la cooperativa del Mante, la relación con el Estado se vio reflejada directamente en el organigrama, pues entre sus inferencias conservaba para sí la designación del gerente, sin embargo, analizar la relación con éste proporciona la oportunidad para entender el tipo de intervención estatal en un contexto preciso y presentar una serie de mecanismos formales e informales a través de los cuales los trabajadores buscaron hacer valer su papel como socios de la empresa, lo que nos lleva a replantear la supuesta pasividad de la clase trabajadora en la década de 1940. Finalmente, la última dimensión es el objeto de la empresa, éste es el elemento con el que se concluye la investigación, nos permite hacer un ejercicio de comprensión sobre las motivaciones de los trabajadores y se responde a las siguientes cuestiones: ¿en el sostenimiento de la empresa hay una proyección de los trabajadores o siguen sólo un guion dictado desde el Estado?, y si existe esa proyección de empresa colectiva, ¿cómo se manifiesta?

El análisis de la cooperativa que se presenta es de carácter deductivo. En un primer momento se contextualiza el tipo de sistema político en que se insertó la cooperativa, las condiciones impuestas por la política económica vigente para el cardenismo y la época posterior, factores que en gran medida van a constreñir los derechos de propiedad de la empresa; como un segundo factor se considera el mercado, por lo que se analizan las condiciones de producción de la cooperativa en el marco de la industria azucarera y, finalmente, las relaciones a nivel interno.

Los resultados de la investigación se presentan en tres capítulos en donde se distribuyen las dimensiones señaladas, el primero contiene un marco referencial del cooperativismo y la pertinencia del marco teórico y metodológico de análisis utilizado. En el capítulo siguiente se explora la dimensión de propiedad con respecto a la estructura. Primero, se presenta el sistema político en que se insertó la

experiencia, en ese punto se sugiere que la promoción de la cooperativa respondió al interés de generar cambios estructurales y limitar la presencia del capital más que a una medida de contención, ya que las instituciones creadas para su fomento iban dirigidas a otorgar formalidad y viabilidad a la práctica y recuperar los fondos invertidos en la promoción del sistema. Después se presenta un panorama del sector económico azucarero, se describe cómo la cooperativa formó parte de un sistema económico oligárquico del que dependió para el financiamiento y la comercialización de su actividad productiva. Finalmente, en el tercero, se exploran las tres dimensiones (propiedad, toma de decisiones y objeto de la empresa) en las dinámicas interiores.

De manera más específica, los contenidos son los siguientes. En el capítulo primero se presenta un marco referencial del cooperativismo, se realiza una descripción de la distinción de estas asociaciones con respecto a la empresa privada. Posteriormente, se presenta un estado del arte que no pretende ser exhaustivo sino representativo de las discusiones vigentes en torno al análisis de las cooperativas desde las Ciencias Sociales, particularmente la economía, sociología, historia y antropología, de lo que se concluye que los principales enfoques son economía social, estructura organizacional y autogestión. Después se presenta la propuesta de análisis que combina los conceptos de autogestión desde la Antropología y gobierno organizacional de la Economía para retomar las dimensiones de propiedad, toma de decisiones y objeto de la empresa para analizar la motivación y coordinación de la cooperativa. Finalmente, se presenta el marco metodológico, señalando la pertinencia de la investigación documental en tanto que las fuentes primarias generadas en la vida natural de la empresa manifiestan las acciones y proyecciones de los distintos actores que intervinieron en la gestión.

En el segundo capítulo se desarrolla la dimensión de la propiedad como resultado de la estructura política, es decir, se aborda el contexto político. En ese capítulo se parte de la propuesta teórica de “autonomía estatal estructural” de Nora Hamilton, que caracterizó al cardenismo como un gobierno progresista y autónomo. Los síntomas de ello serían principalmente las afectaciones a los intereses capitalistas a la gran propiedad y la búsqueda de la eliminación del control

extranjero, promoviendo en su lugar la propiedad colectiva y la organización de los trabajadores industriales. Durante este periodo, el sistema político habría alentado la propiedad colectiva. En el caso del cooperativismo, se habría recuperado la experiencia acumulada y proyectado como un sistema cuyos fundamentos fueron la creación del Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial y la promulgación de la Ley General de Sociedades Cooperativas de 1938. Ambos tenían el objetivo de formalizar la práctica cooperativa, el primero tenía las funciones de evaluar los proyectos cooperativos que se acogían bajo la figura de cooperativas de intervención estatal o de participación oficial, capacitar a los trabajadores, proporcionar financiamiento y crear redes de distribución entre las cooperativas de producción y consumo; por su parte, la ley establecía mecanismos de gobierno y las regulaba. Es importante este contexto porque es solamente durante esa época que la cooperativa de participación estatal adquiere importancia, más adelante ya no se volverá a promover y las creadas en esta época, como es el caso de la del Mante, se mantuvieron funcionando dentro de un nicho estructural. En este sentido, la investigación entra en diálogo con publicaciones previas que reconocen en la creación de la Ley General de 1938 la pérdida de autonomía del cooperativismo en México y la subordinación de éste al Estado bajo un pacto de dominación (Nava & Barajas, 2015).

En una segunda parte del capítulo tres se aborda la categoría de la propiedad en relación con el mercado, particularmente el sector azucarero. Para ello primero se describe el proceso de consolidación de un mercado monopolizado que inició en la década de 1920 y que Horacio Crespo denominó cartelización, mientras que Anaya Merchant lo planteó como oligopolio por el dominio de una cúpula dentro de este sector. Este mercado se caracterizó por presentar unidades agrícolas industriales verticales, la concentración de la producción, la asignación de cuotas de producción y la obtención de financiamiento del Estado. Posteriormente, se describe el proceso de desarticulación del predominio de este tipo de explotación a través del reparto agrario, y la organización de algunas cooperativas como alternativa al modelo, que sin embargo quedaron sujetas a las condiciones de financiamiento y producción externas.

Finalmente, en el capítulo tres se abordan las dinámicas internas. En un primer punto se describe la constitución de la propiedad, es decir los sectores que integraron la cooperativa, posteriormente se aborda la toma de decisiones, donde se describe la doble jerarquía, los órganos de gobierno y los mecanismos formales e informales de participación. Se propone que mientras que el proyecto cardenista estructuró la práctica cooperativa, las posteriores condiciones políticas y económicas de la década de 1940 moldearon el desarrollo. Es decir, el cambio de modelo de desarrollo agrícola pasó del fomento del ejido a la agricultura extensiva, lo que implicó también la desaparición de instituciones que protegían la producción ejidal y lo subordinó nuevamente a las condiciones de mercado, pero además la permanencia de la cooperativa se debió al papel autogestivo de los trabajadores en la defensa de sus intereses, donde las diferencias entre los dos sectores que integraron la cooperativa —obrero y ejidal— actuaron como elemento que incentivó el involucramiento de los trabajadores en el destino de la empresa.

La investigación se respalda con fuentes documentales y hemerográficas. La principal fuente de información a la que se recurre es el Fondo Registro Cooperativo Nacional del Archivo General de la Nación, acervo que nos permite acceder a las actas de las Asambleas Generales, las sesiones de los consejos de Administración y Vigilancia, documentos que recogen las inquietudes de los asociados como comunidad en el primer caso, mientras que las segundas dan una visión de las solicitudes que de forma individual se presentaban ante los consejos, así como las posturas asumidas por éstos. De este acervo, es de particular importancia la correspondencia ya que reúne misivas que los cooperativistas realizaban a título personal a las autoridades, así como la comunicación entre las autoridades federales y los órganos de gobierno, la temporalidad utilizada será la de 1939-1949. El Archivo General del Estado de Tamaulipas en su sección de la Junta Central de Conciliación y Arbitraje, así como el Fondo Marte R. Gómez de la Biblioteca Central del Estado de Tamaulipas y el Fondo Presidentes del AGN proporcionan documentos para la descripción del proceso que llevó a la constitución de la cooperativa. La Biblioteca Nacional, el Fondo Reservado conserva los informes del BANOFI. Finalmente, la Hemeroteca Nacional, resguarda los números

correspondientes a *El Mundo* —de 1946— y *El Eco del Mante* —de 1947—, diarios regionales que dieron seguimiento al conflicto intergremial que se presentó durante la zafra de 1946 y 1947.

CAPÍTULO I. EL COOPERATIVISMO UN MARCO REFERENCIAL

I. EL COOPERATIVISMO UN MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se presentan los fundamentos de la investigación, la cual se divide en tres partes, en la primera se despliega un estado del arte que no pretende ser exhaustivo sino más bien señalar la naturaleza socioeconómica del fenómeno y el panorama de los enfoques de estudio en los últimos veinte años, ello circunscribiéndose a aquellos derivados de disciplinas que exploran los elementos de interés de las cooperativas: la estructura organizativa, lógica asociativa y dinámicas internas y externas. La segunda deriva de este análisis, considera que en el estudio de la cooperativa se proyecta un marco teórico que retoma como principal concepto la autogestión y como dimensiones de análisis la propiedad, la toma de decisiones y el objeto de la empresa. Finalmente se proyecta también el marco metodológico.

1.1. Estado del arte

Las cooperativas son un modelo de empresa cuya práctica ha permanecido desde su surgimiento en el siglo XIX en Inglaterra hasta la actualidad, así mismo su modelo se ha difundido a diversas partes del mundo. La Alianza Cooperativa Internacional —principal organismo de promoción— las define como “empresas centradas en las personas, que son propiedad, están controladas y son dirigidas por y para sus miembros, se crean con el fin de responder a necesidades y aspiraciones comunes”.²

La cooperativa se distingue por su contraste con la empresa de carácter capitalista. Las diferencias fundamentales se centran en la titularidad de la empresa, objetivos, control y dirección, y el destino de las ganancias o excedentes. Mientras que la titularidad de la empresa en la cooperativa es de los socios cooperativistas, en la de carácter capitalista la propiedad es de accionistas. El objetivo en la primera es producir o prestar un servicio procurando un beneficio directo para los asociados,

² ACI <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>, consultado 09-01-19, 10:00.

a diferencia de aquellas de carácter capitalista que buscan maximizar rendimientos con base en las acciones. El control y la dirección en una empresa de carácter asociativo es democrático, para la participación de los asociados se generan mecanismos en la toma de decisiones; mientras que en la que priva el capital, las decisiones se toman en función de la inversión. Finalmente, las ganancias o excedentes se capitalizan o distribuyen en función del trabajo aportado en las primeras, mientras que en las segundas su destino es distribuirse en función de la tenencia de acciones (Lara, 2013, pp. 21 y 22).

El modelo cooperativo se ha replicado en distintos contextos políticos y sociales con éxito, por ejemplo, la Alianza Cooperativa Internacional señala que actualmente las cooperativas proporcionan trabajo a un 10% de la población mundial empleada.³ Por su parte, el Censo Mundial de las Cooperativas creado por la Secretaría de la UNESCO de 2014 registró en Asia 1,933,299 cooperativas que asociaban 484,105,695 miembros y que generaban ingresos brutos anuales por 653,629,184,870 dólares; Europa para entonces concentraba 356,380 sociedades que reunían 368,006,463 cuyo ingreso anual era de 1,482,481,568,728 dólares, en contraste en América Latina existían 42,765 cooperativas con 44,179,104 asociados y generaron un ingreso bruto anual de 18,360,221,538 de dólares.⁴ Ese registro señala que las cooperativas se desenvuelven en una gama distinta de sectores: crédito, seguro, agricultura, salud, educación, consumo, entre otros.

La permanencia de la figura cooperativa ha consolidado un modelo que da cuenta de la experiencia acumulada por la misma práctica de los trabajadores, de la lucha del movimiento cooperativo para conseguir el reconocimiento del Estado, y del interés del Estado por la regulación y fomento. En Argentina, por ejemplo, para el investigador Andrés Ruggeri las cooperativas se han convertido en una fórmula legal a la que los trabajadores (de las empresas recuperadas) recurrieron no por una predisposición hacia el cooperativismo o convencimiento político, sino por

³ Tomado de <https://www.ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras>

⁴ UNESCO, *For the United Nation's Secretariat*, 2014, p. 6.

presentarse como una estrategia legal y pragmática para mantener sus fuentes de empleo (2014, p. 92).

¿Qué elementos posee este tipo de empresa que se ha mantenido y puede adaptarse a distintos contextos políticos y sociales, desarrollar actividades en distintos ámbitos económicos y convertirse en una opción tanto de emprendimientos, como recurso legal para trabajadores y modelo de desarrollo para el Estado? La respuesta está en la identidad definida por tres factores principales: la estructura organizativa, la democracia y el arraigo comunitario.

Anteriormente se señalaron las principales distinciones de la cooperativa respecto a la empresa capital, la más importante es que en la primera la titularidad corresponde a los trabajadores o asociados. Este tipo de propiedad genera una forma organizacional horizontal sustentada en la estructura de poder que supone la cogestión de los trabajadores para la administración en donde los mecanismos de control derivan de la forma en que están integrados los organismos de gobierno, es decir, una asamblea general y los distintos consejos que participan en la operación de la empresa (Soler, 2002, pp. 221- 224). Amanda Vargas, por su parte, considera que la democracia como práctica garantiza el acceso a la información y la participación en las decisiones internas de la organización (2011, pp. 32-46). Este elemento incide, a su vez, en la cercanía entre los socios cooperativistas y su noción de comunidad. De tal suerte que la cooperativa además de ser una unidad de producción “se constituye como medio que opera para la unidad de reproducción, es decir, la comunidad” (Martínez, 2012, p. 3). La pérdida o alteración de estas tres características aleja a los socios de su papel como objeto central de la cooperativa y acerca a estas asociaciones a la lógica de las empresas de carácter capitalista.

En función de las características enunciadas, las cooperativas han sido abordadas desde distintas disciplinas, en este apartado se presentan los principales enfoques del año 2000 a la fecha. El criterio temporal obedece a la necesidad de mostrar un corpus manipulable dentro de una amplia producción académica, la elección de los estudios se centra en análisis de experiencias concretas que abordan su estructura organizativa, la lógica asociativa y sus dinámicas internas y externas. Se incluyen tanto estudios de carácter sincrónico como diacrónico. La

revalorización y el análisis de este tipo de asociaciones en la actualidad deriva de dos fenómenos socioeconómicos actuales, principalmente la flexibilización laboral y la multiplicidad de experiencias asociativas que se clasifican dentro de la economía social y solidaria, ambas son resultado de la implementación de políticas económicas neoliberales.

El interés a partir de la flexibilización laboral deriva de las características que las cooperativas comparten con los nuevos esquemas de organización del trabajo, particularmente con el denominado modelo japonés, en tanto el tipo de gestión que adoptan. Por otra parte, en cuanto a la multiplicidad de experiencias, las cooperativas guardan puntos de encuentro con otro tipo de iniciativas asociativas como el túmin, moneda utilizada en algunos estados como Chiapas, Oaxaca y Puebla, el movimiento de los Sin Tierra de Brasil o las Empresas Recuperadas por Trabajadores en Argentina, por citar algunos ejemplos, cuyo fundamento es la solidaridad dirigida a enfrentar los efectos de las crisis económicas y el desempleo estructural. Estas propuestas se clasifican dentro de la economía social y se consideran respuestas a los efectos sociales, económicos e incluso ecológicos de la globalización. Este estado del arte organiza los estudios revisados a partir de los tres enfoques principales: estructura organizativa, economía social y autogestión.

1.1.1. Estructura organizativa

El estudio de la cooperativa desde la perspectiva empresarial se centra particularmente en el análisis de la forma organizacional. Este enfoque surge en el contexto de la crisis del modelo taylorista y la implementación de nuevos modelos de organización menos autocráticos y verticales, centrados en la flexibilización, entre los cuales destacan conceptos como *organización del trabajo*. Las principales disciplinas interesadas en este enfoque han sido la administración, la economía y la sociología del trabajo. Algunas características que tienen en común es que son de carácter diacrónico, comparativo y estadístico.

Gabriela Ruiz Calderón (2002), por ejemplo, analizó la organización del trabajo en la Cooperativa Pascual a la luz del proceso nacional de modernización tecnológica y la adopción de formas organizacionales inspiradas en el modelo

japonés. Con *organización del trabajo* se refiere a la relación entre fuerza de trabajo y los recursos materiales, definida por la división de trabajo, supervisión y control de trabajo, reglas formales e informales de cómo trabajar estilos y niveles de autoridad, jerarquías de mando y formas de comunicación. A través de una encuesta midió el grado de participación de los trabajadores en el control de calidad, el ingreso y promoción de trabajadores, toma de decisiones respecto a los procesos productivos y la adquisición de tecnología. Su investigación concluyó que la conversión en cooperativa no significó un cambio sustancial en el modelo de gestión que presentaba como empresa de carácter particular.

Por su parte, Alexander Heinrich Sven (2009) realizó un estudio de caso para contrastar la estructura organizacional de la Bodega Vallejo de la Cooperativa Pascual con la vertical del CEDES Rojo Gómez, bodega de la empresa de carácter capital PGB México, desde el enfoque del *comportamiento organizacional*. Ambos centros de trabajo se dedican al almacenaje, distribución y venta de refrescos. Esta perspectiva le permitió contrastar casos representativos de estructuras organizativas en un sector específico como el refresquero, en donde empresas transnacionales compiten con ésta, de carácter social. El autor utilizó una metodología mixta que incluyó observación directa para la realización de diagnósticos, entrevistas informales a gerentes y jefes de recursos humanos y encuestas a jerarquías medias y básicas de ambas empresas. La aplicación de las encuestas se realizó en mayo y junio de 2009, comparó las variables: satisfacción laboral, cultura organizacional, distancia de poder, nivel de formalización, nivel de individualismo o colectivismo, género y asociaciones socioeconómicas. Los resultados de su estudio plantean que en la empresa con estructura horizontal los trabajadores tienen un mayor grado de motivación, identificación y satisfacción laboral, así como mayor coordinación horizontal que en las de carácter vertical, sin embargo, develó que los trabajadores de ambas percibían marcadas distancias de poder y poca recepción para sugerir innovaciones, mientras que la medición que realizó sobre el sentimiento de colectividad no fue concluyente.

Por su parte, Gabriela Castro realizó también un estudio de carácter estadístico para determinar si existe una correlación entre el grado de compromiso

organizacional y la solidaridad y reciprocidad en los trabajadores de la cooperativa Creaciones Sureste. La cooperativa sureste surgió en el marco del programa “Qué buena puntada” que tenía como fin organizar cooperativas de costura para la producción de uniformes que serían adquiridos por la Secretaría de Desarrollo Social del entonces Distrito Federal —Ciudad de México a partir de 2018— y distribuidos entre los alumnos de escuelas públicas de la ciudad.⁵ Castro parte de ubicar a la cooperativa en el contexto de la economía solidaria como modelo de desarrollo fundamentado en la solidaridad como alternativa económica y política al capitalismo, y cuyo crecimiento se vincula de forma directa al crecimiento del desempleo estructural y el malestar con el capitalismo de finales del siglo XX. De esta suerte, el fomento cooperativo es una respuesta a la marginalidad social.

La categoría principal que analizó fue *compromiso organizacional* que retoma de Meyer y Allen y entiende como:

Estado psicológico y una actitud que se expresa en un vínculo psicológico del empleado hacia la organización que trae como consecuencia que el trabajador desee permanecer o marcharse; así mismo la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización” (Castro, 2012, p.58).

Las dimensiones que incluye son: compromiso afectivo (deseo), compromiso de continuidad (necesidad) y compromiso normativo (deber). El instrumento diseñado le permitió medir conductas de relación interpersonal entre los compañeros. Los análisis realizados fueron: estadística descriptiva, Alpha de Cronbach, factorial, varianza y correlación. Los resultados señalaron que la prevaleció un vínculo de tipo

⁵ El programa fue diseñado por la Secretaría de Trabajo y Fomento del empleo y estaba destinado a la constitución de cooperativas a partir de la unión de talleres familiares, que en promedio tenían de dos a 10 integrantes, por lo que presentaban una producción limitada y la mayoría ubicados en zonas marginadas. La asociación permitió duplicar la producción e incrementar el ingreso económico hasta un 250 a 350%. El programa empezó en 2007, con cuatro cooperativas que asociaban en total de 750 personas distribuidas en 200 talleres de las 16 delegaciones, para 2011, el programa presentaba seis cooperativas, con 650 socios. El esquema de organización impulsado permitió: la gestión conjunta de las cooperativas, compactación de la oferta, compactación de la compra de insumos para alcanzar mejores precios e integrar cadenas de producción. La cooperativa objeto de estudio en el 2011 contaba con 181 socios que se distribuían en talleres ubicados en Milpa Alta, Xochimilco, Tláhuac e Iztapalapa.

afectivo entre los trabajadores a la cooperativa, pero que no existía correlación estadísticamente significativa entre el compromiso organizacional y la solidaridad-reciprocidad, es decir, el compromiso de los trabajadores era independiente por completo de un comportamiento solidario y recíproco de los miembros.

Existen tres limitantes principales en el estudio de la cooperativa desde la perspectiva de la estructura organizacional. La primera es que es un análisis interno, es decir, no considera las condiciones estructurales, la segunda es que al ser un enfoque de carácter empresarial se rige por el principio de la maximización de capital, lo que supone que los investigadores se centran en el análisis de la eficiencia y modernización de recursos humanos y tecnológicos en función de la elevación de las ganancias, y dejan de lado la lógica asociativa de las cooperativas. Esta lógica escapa a la encuesta porque éstas se renegocian constantemente y se recrean en procesos. La tercera: este tipo de análisis tiene en el horizonte la flexibilidad laboral que supone la sociedad postindustrial sin considerar que la aplicación del modelo queda sujeta a las particularidades del contexto material y cultural en que se inserta la experiencia. La lógica asociativa, procesos y contextos son dimensiones analizadas desde la perspectiva de la economía social.

1.1.2. La economía social

Las cooperativas en los últimos años también se han abordado desde la perspectiva de la economía social.⁶ Desde este enfoque se recupera la antigua discusión de la cooperativa como alternativa al sistema capitalista, pero ya no como parte de un movimiento cooperativo con una identidad definida —a esta discusión volveremos más tarde—, sino como parte de un frente común conformado junto a otras asociaciones cuya base de cohesión es la solidaridad entre sus miembros. A partir

⁶ Denominada también economía solidaria, Ginger y Singer; economía de la solidaridad, Razeto; economía social y solidaria, Coraggio; economía popular, Quijano; economía popular asociativa y autogestionaria, Núñez; economía solidaria y popular del trabajo, Cunya Bocayova; socioeconomía solidaria, Melo Lisboa, economía del trabajo, Coraggio, la característica en común es constituirse como una economía alterna con una racionalidad distinta a la capitalista. (Veáse Coraggio, 2014)

del estudio de la relación de estas asociaciones con su contexto estructural, económico o social se plantea la función de éstas en dos sentidos: como una alternativa, o bien, como una medida de contención social. Los estudios son de carácter estructural y en su mayoría diacrónicos. En este apartado se presenta una definición de esta perspectiva, posteriormente se señala cómo se ha entendido en México y finalmente se presentan algunas posturas sobre casos concretos. Para Armando Melo de Lisboa este tipo de economía:

No se limita a reproducir el padrón histórico europeo de la lucha por la emancipación del trabajo, una vez que la afirmación del principio de la solidaridad y de la cooperación hoy no está confinada ad intra al emprendimiento (como en el envejecido cooperativismo) ni restricta a una perspectiva clasista (pues se da a una escala mayor, con resonancias ecológicas, intergeneracionales, de género, raciales y multiculturales, además estar presentes en las clases medias y fracciones crecientes de élites: ver el creciente movimiento de responsabilidad)” (Coraggio, 2014, p. 17).

La característica principal para este autor es la coexistencia de la cooperación con la competencia, lo que supone una presencia simultánea de valores substantivos y mercantiles (característica que al mismo tiempo supone un enfoque de análisis distinto a la racionalidad capitalista), de tal suerte que esta economía “se inserta al mismo tiempo en el marco de la sensibilidad como en el marco de la razón, configurando una racionalidad diferente (mejor comprendida por una lógica dialógica o contradictoria)” (Coraggio, 2014, p. 18).

Esta perspectiva, para algunos autores principalmente adscritos a la epistemología del sur, supone entender este tipo de economía desde la noción de sistema mundo situándose, particularmente, en las economías de la periferia. De esta suerte, bajo esta denominación se unirían experiencias de orden microeconómico, macroeconómico y de “solidaridad popular comunitaria”. Las primeras refieren particularmente asociaciones de trabajadores unidos: para producir para un mercado con el objetivo más de generar autoempleo que por la lógica de la ganancia, para realizar compras en conjunto, autoproversearse de crédito, socializar riesgos, y producir juntos condiciones de vida, es decir ubicadas o

superpuestas con la “producción simple de mercancías”. Las segundas incluyen emprendimientos basados en los principios de libre asociación, autogestión, cooperativos y de socialización de los medios de producción, que van más allá de la organización de los factores de producción y se centra en su carácter de sociedad entre personas, en donde los lazos interpersonales son parte sustantiva de las relaciones sociales de producción, en ellas el valor del cambio y de eficiencia se resignifican en función del valor de uso. Mientras que las últimas se diferencian de las dos primeras porque los alcances de estas son limitados y marginales y quedan suscritos a nivel comunitario (Coraggio, 2014, pp. 18).

La inquietud sobre los alcances de esta economía como alternativa real al capitalismo queda abierta, pues aunque sus manifestaciones tiendan hacia otra racionalidad no dejan de estar subordinadas al modo de producción capitalista. La multiplicidad de experiencias asociativas; y pese a que puedan constituirse como un modo de producción diferenciado, se articulan a las necesidades de la hegemonía capitalista (Coraggio, 2014, p. 19).

En México, la reflexión sobre el cooperativismo y la economía solidaria a partir de la institucionalización o reconocimiento constitucional la realizó Rojas Herrera, aunque él se refiere a ésta como *sector social de la economía* y la coloca en contraste con las economías privada y pública desde su aspecto formal. Para él, la economía social existe desde mediados del siglo XIX representada por las cajas de ahorro, sociedades mutualistas y cooperativas, para el siglo XX se habría ampliado a ejidos, comunidades agrarias, sociedades de solidaridad social y empresas de propiedad mayoritaria de los trabajadores (Rojas, 2016), sin embargo, fue hasta mediados de la década de 1980 cuando se les reconoció como parte de un mismo sector económico a partir de una reforma al Artículo 25 constitucional en 1983. La adición de ésta en la legislación coincidiría con la implementación de las medidas neoliberales, y con ello ocurriría la apertura al mercado exterior, fenómenos que supusieron cambios en las estructuras económicas y políticas (Rojas, 2016, p. 265).

La inclusión del sector social de la economía terminó siendo una concesión que encubría la creciente privatización de los activos del Estado. Este proceso

incidió en el cooperativismo con una serie de cambios orientados a desarticular las condiciones bajo las que venía funcionando, con la disolución de programas y acciones de fomento cooperativo, como la anulación del Programa Nacional de Fomento Cooperativo 1980-1982, la Comisión Intersecretarial para el Fomento Educativo, el Fondo Nacional de Garantía y Descuento de Sociedades Cooperativas y el Programa de Cooperativas de la Juventud. Además en 1989 se puso fin a la exclusividad de la que gozaban las sociedades cooperativas en la pesca de ocho especies marinas; en 1991 se realizó una reforma a la Ley de Organizaciones y actividades auxiliares de crédito que regulaba el funcionamiento de las cajas populares dando apertura a las sociedades de carácter lucrativo y mercantil; finalmente, en 1999 se eliminó la excepción de impuestos sobre la renta que beneficiaba a las cooperativas de producción, dejándolas en el mismo sistema que las empresas de carácter lucrativo (Rojas, 2016, pp. 255, 269).

Para Rojas Herrera el reconocimiento de la economía social iba de la mano con el reconocimiento de estas asociaciones como figuras jurídicas (Rojas, 2016, p. 278), es decir, la posibilidad de integrarse a una práctica económica formal. Mientras que para este autor las condiciones no fueron favorables, algunos investigadores presentan estudios de experiencias exitosas de cooperativas que, de acuerdo con su argumentación, refuerzan la tesis de la economía solidaria como una alternativa. Las investigaciones *De actor a sujeto en el camino del ecoturismo de la 'cooperativa santuario de la tortuga de la escobilla (ANP)' Oaxaca* de Avellano Macedo (2012); *Entre los caminos hacia la utopía. El impacto del cooperativismo en las comunidades pesqueras de Baja California* de Piña Mata (2012) y *Cooperativismo y agricultura orgánica como alternativa frente a la globalización para los productores rurales. La Sociedad Cooperativa Rural Tosepan Titataniske* de Fernández Gómez (2015) son estudios realizados desde diferentes enfoques disciplinarios y metodológicos que recuperan tres ejercicios exitosos de cooperativas que visibilizan las dinámicas comunitarias surgidas a partir de la actividad económica.

Estos tres estudios tienen en común que analizan cooperativas que operan en áreas rurales pero conectadas a un mercado global en donde la forma de producción del trabajo no se separa de la gestión de los medios, a excepción de la Cooperativa de

la Escobetilla que presta servicios turísticos, las otras dos contribuyen con producción para una venta en común. Los tres tienen en común el interés por el rescate de las experiencias micro a través del método cualitativo para recuperar lo que se escapa a la encuesta: los procesos y las subjetividades. Si los estudios basados en la encuesta, como los de la primera parte, ponen de relieve el grado de integración y la percepción de bienestar de los socios, estos estudios nos permiten aprehender las trayectorias y estrategias con las que se consolidaron estas asociaciones. Los tres estudios señalan el papel que jugaron las políticas públicas en su constitución. Mientras que Macedo y Piña señalan el origen de la cooperativa en éstas, Fernández apunta hacia la necesidad de que las políticas públicas consideren la creación de instituciones a partir de la estructura y estrategias de organización de la cooperativa Tosepan.

Macedo Arellano realizó su investigación desde la perspectiva del desarrollo rural, sus estrategias metodológicas son la microhistoria y la investigación participante. Su punto de partida es del ámbito local hacia lo global, de tal forma que cierra su investigación señalando cómo la estructura, en este caso la globalización, delimita y termina constriñendo esta práctica. Y aunque sean alternativas viables para fomentar políticas ambientales, el éxito de este tipo de estrategias genera dinámicas del ecoturismo que son contraproducentes (Arellano, 2012).

Por su parte, Piña Mata, desde los estudios culturales, analiza el impacto de la ideología cooperativista en comunidades pesqueras de la península de Baja California. Para ello recurre a la propuesta teórica *cultura de trabajo*, con el objetivo de describir en qué medida el discurso cooperativo es eficaz simbólicamente y laboralmente en los colectivos a partir del discurso, la práctica y las interacciones. Los recursos metodológicos de los que abreva son la entrevista a profundidad y la observación no participante (Piña, 2012).

Finalmente, Fernández Gómez, en su tesis de carácter deductivo, plantea que el funcionamiento y la diversificación productiva que desarrolló la cooperativa Tosepan Titataniske puede ser un ejemplo para la creación de políticas que contrarresten la pérdida de soberanía alimentaria que se experimentó en el país en el contexto de la implementación del paradigma neoliberal. Su marco teórico es *la*

teoría de la dependencia, sistema mundo y economía social. De allí que la estructura de su trabajo será explicar los efectos de la constitución del neoliberalismo como paradigma hegemónico y su influencia en la reestructuración de los programas de producción agrícola. Finalmente, presenta un breve panorama de la cooperativa y el proceso mediante el cual se diversificó su producción económica mediante el aprovechamiento de los subderivados del café; ello para crear subproductos, proceso mediante el cual la cooperativa ha logrado abrirse paso en un mercado de *comercio justo*. También aborda el papel que han desempeñado la capacitación y la educación en la reproducción de dicha cooperativa.

Estos ejemplos concretos alimentan la discusión sobre el carácter de la economía social como alternativa al capitalismo o medida de contención. Por el tipo de actividad desempeñada de las cooperativas, y que se insertan en el contexto rural podría considerarse esta una medida de contención en la cual los resultados apenas son suficientes para sostener la reproducción de la vida de los asociados individualmente. Sin embargo, la actividad desempeñada en conjunto adquiere formalidad y alcances económicos que inciden en la transformación del contexto comunitario.

Desde la historia también se adoptó esta perspectiva. En ella se hace una intersección entre sector económico, política económica y dinámicas políticas y sociales. Méndez (2014) ha realizado algunas aportaciones importantes al estudio de las cooperativas en la región de Baja California, pesqueras y agrícolas. Al igual que Melo de Lisboa y Rojas Herrera, este autor reconoce el cooperativismo y las asociaciones de carácter mutualista de los trabajadores europeos de mediados del siglo XIX como el origen de la Economía social. Méndez sugiere tres fases: la primera propone al cooperativismo y mutuales como una economía social fundacional; la segunda generación correspondería a las asociaciones para obtener microcréditos, los huertos comunitarios, las redes de trueque, los microemprendimientos; finalmente, las fábricas recuperadas por trabajadores se constituirían como la tercera fase (Méndez, 2014, p. 2). En correspondencia, en México distingue tres momentos clave del desarrollo de la economía social. Primero, ubica el inicio hacia finales del siglo XIX, cuando el cooperativismo surge como

respuesta al desarrollo capitalista, momento en el cual se constituyeron mutualidades, cajas de ahorro, sindicatos católicos y laicos, cooperativas y sociedades de crédito. Después aborda las décadas posteriores a la Revolución mexicana, cuando cooperativas en el agro, minería, pesca y comercio se convirtieron en formas de enfrentar el modelo económico vigente aunque frenado por los efectos de la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial; posteriormente, surge un nuevo intento guiado por el Estado y sus instancias al agotarse el modelo de economía mixta, ello en el marco de la crisis de la deuda de 1980 y 1990, y la instalación del modelo neoliberal como principal modelo económico (Méndez, 2014, p. 18).

El corte histórico se centra entre 1930 y 1960, parte de reconocer la influencia del Estado, de las instituciones y de la legislación en el aumento de las cooperativas pesqueras, sin embargo, va más allá de la explicación extendida y aceptada por algunos autores que señalan la unilateralidad y dominio del Estado y su aparato político sobre las cooperativas; plantea que “ninguna cooperativa hubiese pervivido sin la organización explícita y consciente sobre qué se quería para la comunidad” (Méndez, 2014, p. 24) y es esta característica por la que considera a éstas manifestaciones de la economía social. En este texto se presenta el caso de la cooperativa California de San Ignacio S.C.L, para ello primero se contextualiza el origen de la actividad económica en la región desde inicios de 1900, y con ello su regulación.

Jesús Méndez, uno de los primeros investigadores en explorar el Registro Nacional Cooperativo, pasa del testimonio dirigido y focalizado de la encuesta y la entrevista al expediente de la cooperativa contenido en este archivo, el cual da constancia de la vida natural y las dinámicas de ésta. El testimonio oral se cruza, complementa y adquiere otros sentidos con la información de archivos, además toma dos dimensiones. Por un lado, forma parte de una voz coral que enuncia los recuerdos de un proyecto colectivo, y por otra ofrece un posicionamiento definido desde los individuos dentro de la estructura. De tal forma que la investigación de Méndez inicia con la descripción de la estructura, continúa con la enunciación de

las dinámicas generadas, y cierra con la narración de las decisiones históricas tomadas por este grupo.

1.1.3. La autogestión

La perspectiva de la economía social, como se advierte, permite articular el análisis de la empresa cooperativa con el papel asignado a este tipo de asociaciones en la política pública, sector económico y la comunidad. Ello redimensiona el papel e importancia de éstas, y complementa la visión de las cooperativas en el contexto del movimiento cooperativo. Este es nuestro último enfoque, el de mayor permanencia, el del movimiento cooperativo. En este sentido encontramos los estudios de Rojas Herrera *La relación del Estado y las cooperativas durante el Porfiriato: 1876-1911* (2015) y *La formación del movimiento cooperativo en México* (2014); de Nava y Barajas *Cooperativismo, autonomía y poder: el movimiento cooperativista en México durante el cardenismo* (2015) y de Olvera *El sistema cooperativo industrial mexicano, una revisión histórica: 1929-1958* (2001). Estos estudios analizan las cooperativas en el marco contextual de un movimiento homogéneo e internacional, heredero de la tradición iniciada en Rochdale, cuyo elemento de cohesión y distinción es su organización a partir de los principios cooperativos.

Los trabajos consultados buscan presentar un panorama del cooperativismo en México, utilizan como referencia el papel del Estado, las regulaciones, las instituciones creadas y el papel del fomento. Privilegia el uso de fuentes oficiales, periódico oficial, informes de gobierno, informes estadísticos, y hemerografía, y aunque enuncian las asociaciones que aglutinan el movimiento cooperativo, no hay una exploración de un corpus de fuentes que permita conocer la perspectiva de ellas.

En estas discusiones persisten en gran medida las de influencia marxista del siglo XX, en Nava y Barajas es más perceptible. Su marco conceptual es el *pacto de dominación*. Bajo esta perspectiva las cooperativas habrían sido, a partir de la ley general de sociedades cooperativas de 1938, un instrumento de hegemonía del

nuevo estado. En esta relación no habrían asumido un papel pasivo sino más bien la relación sería “resultado de un conjunto de prácticas sociales que condujeron a la construcción de formas específicas de hegemonía y, por tanto, de un consenso de las clases y los grupos dominados” (2015, p. 32). De tal manera que, al igual que el movimiento sindicalista, el cooperativismo se habría aliado con el Estado y conformado una burocracia, lo que implicó que no se desarrolló como una auténtica alternativa autónoma ante el poder político (2015, p. 33).

La concepción del movimiento cooperativo como alternativa utópica y de transformación social está asociada al movimiento obrero y al concepto de autogestión, aunque no se haga de forma explícita. La característica principal de las cooperativas, es decir, el papel de los cooperativistas/trabajadores en la gestión de la empresa, adquiere un significado más amplio y a ellos se les reviste implícitamente del papel histórico asignado a la clase trabajadora en el marxismo. De esta forma, por ejemplo, Nava y Barajas lo deja implícito cuando señala que la mayoría de las empresas cooperativas del cardenismo y posteriores a éste “más que producto de luchas y procesos de formación de conciencia obrera, hayan sido resultado de programas de promoción y de fomento con tintes socializantes” (p. 46), mientras que Olvera (2001), por su parte, centra su análisis en la correlación entre los movimientos obrero y cooperativo.

Estas explicaciones, que otorgan valores al cooperativismo asociados con el papel histórico de la clase trabajadora, están influidas por el fenómeno constituido por las empresas administradas por trabajadores, como la experiencia yugoslava, al que se le denominó *autogestión*.

Con este enfoque se cierra este estado del arte, el cual se retoma a partir de los estudios concretos de Ruggeri (2009) sobre el fenómeno de las empresas recuperadas por trabajadores (ERT), en Argentina. Las ERT son experiencias de gestión colectiva que nacieron como herederas de las empresas quebradas del proceso de globalización neoliberal a finales de la década de los noventa en aquel país. El vínculo con el cooperativismo es que, tras el proceso de recuperación de los centros de trabajo, los trabajadores organizan la producción en forma de cooperativas. La cooperativa, entonces, considera Ruggeri, es una fórmula legal

que permite dar consistencia a estas luchas. El marco conceptual que le permite analizar estas experiencias es el de *autogestión* entendida como un proceso.

Para Ruggeri este concepto estuvo asociado más que con aspectos concretos, con “una idea democrática de cómo tendrían que ser las relaciones económicas, e, incluso, sociales y políticas, en una sociedad no capitalista o en proceso de gestión económica que apuntan al final de las relaciones de producción capitalista” (p. 28), lo que incidió en una interpretación de aquellos como “fenómenos positivos de una manera algo ingenua, desconociendo los problemas concretos, históricos y presentes en la realidad de las empresas recuperadas u otros emprendimientos a favor de una imagen idealizada de la realidad” (p. 28).

Este estado del arte presenta las principales líneas de investigación desde las ciencias sociales desarrolladas en torno al cooperativismo en México. Nos señala las posibilidades de los caminos abordados y nos permite trazar una ruta que nos permita constituir un programa de investigación que reúna la experiencia de las investigaciones y nos permita establecer un modelo de análisis de acuerdo con las características de la cooperativa del Mante. En este primer lugar, el programa debe considerar que la primera cualidad de la cooperativa es ser una empresa propiedad de los trabajadores y que el desarrollo y permanencia de ésta se dio en función de la proyección que éstos generaron como comunidad, por lo que hablamos de un proceso autogestivo caracterizado por una participación activa de los trabajadores.

Por otra parte, los estudios desde la economía social y su análisis estructural nos permitieron comprender que la actividad cooperativizada no sólo se define por la adopción de un modelo administrativo, sino por las condiciones del sector económico y las condiciones regionales, por lo que el análisis debe considerar esta intersección; finalmente, de la permanencia de la discusión sobre el cooperativismo se retoma la concepción de éste como una figura con historicidad cuya aplicación responde a problemas concretos, que al mismo tiempo posee una trayectoria que ha moldeado su práctica. De la anterior reflexión surge el marco de análisis del siguiente apartado.

1.2. Marco conceptual

En este apartado se describen las categorías conceptuales que conforman el marco de la presente investigación.

1.2.1. La categoría de autogestión

La autogestión es un concepto polisémico. Para definirla es necesario señalar que en un primer aspecto el término se refiere a la participación de los trabajadores en la gestión de su espacio de trabajo. En esta línea, originalmente tenía un sentido casi anarquista, para Marx era un experimento social, fue hasta Lenin que se integra a la conformación del socialismo y con Martin Buber ya se piensa como estrategia para el comunismo, pasando por la participación de los trabajadores en las decisiones y en la organización de la producción en una empresa de carácter capitalista o estatal. En la actualidad la palabra se utiliza para referirse a la dinámica relacional entre trabajadores que recuperan y echan a andar una empresa.

La autogestión tiene una connotación de alteridad o independencia respecto del capital y Estado, por lo que también se utiliza para describir otras experiencias de carácter comunitario que no necesariamente tienen que ver con ámbitos de producción. Con esta aclaración se busca enfatizar un segundo aspecto del término: su carácter relacional, primero entre trabajadores y posteriormente con la estructura. En los próximos párrafos se recuperan tres posturas representativas cuyo punto de partida es describir el origen del término con el propósito de entender la carga que posee y el uso polisémico del mismo.

Para Mandel, la autogestión obrera no puede entenderse sin la dupla de poder y control obrero, por lo que está directamente vinculada al movimiento obrero y su conquista de la democracia económica. Desde la noción de lucha de clases, la autogestión obrera sería el estadio inmediato al derrocamiento del capital, ésta, entonces, supone el paso siguiente al control obrero y al ejercicio del poder obrero económico y político. Ello implicaría que los trabajadores no sólo mantendrían la decisión al interior de las empresas, sino también sobre el Estado y la economía. Sin embargo, para este autor, el concepto de autogestión quedó vacío cuando empezó a sustituir el de control obrero para nombrar las experiencias en las cuales

los trabajadores adoptaron la gestión de las fábricas tras algunas huelgas, de tal forma que el esfuerzo de los obreros por “abrir el camino al socialismo” se vio frenado por la necesidad de involucrarse en la gestión para poner a producir las empresas (Mandel, 1973, p. 20).

Esta categoría se utilizó, además, para nombrar algunas experiencias de socialización de empresas en tiempos de crisis —particularmente en las ocurridas en 1929—, las cuales respondieron más a las consideraciones de políticas generales en el marco de la tercera revolución industrial. También se manifestó otra contradicción del capitalismo en el ámbito social: las relaciones jerarquizadas al extremo. Esto afectó de tal forma que para canalizar los conflictos laborales que habían pasado del problema de la repartición de la renta a los problemas de la organización del trabajo, el capital empezó a integrar a los trabajadores como colaboradores en la gestión de la empresa capitalista bajo la figura de *cogestión* (Mandel, 1973, p.22).

Aunque algunos reformistas socialdemócratas puedan argumentar que estas formas de *autogestión* tienen un carácter gradual hacia el socialismo, Mandel (1973, p. 35) considera que la autogestión no es posible en un contexto del Estado burgués o en una economía capitalista. Para el caso de las cooperativas, él supone que están destinadas al fracaso, o bien, sostenerse en la economía capitalista les supondría establecer relaciones de explotación respecto a sus vínculos exteriores.

Por su parte Aranzadi considera la autogestión como el principio que representa la norma básica de la doctrina cooperativa: la democracia económica. De esta suerte, la autogestión es entendida como la participación de los socios en la dirección de la empresa. Son ellos los que gobiernan la empresa y excluyen al capital de las decisiones de ésta. Plantea que la autogestión manifiesta una doble personalidad de los socios: como trabajadores en la realización de una tarea y como poseedores del poder de decisión en todas las dimensiones de la empresa. Esta característica la retoma De Laserre, quien la denomina doble línea jerárquica. La autogestión plantea entonces dos centros y grados de decisión y la necesidad de establecer mecanismos de participación (Aranzadi, 1976, p. 319).

Finalmente, Ruggeri define la autogestión como “la gestión de trabajadores sobre una unidad empresarial prescindiendo de capitalistas y gerentes y desarrollando su propia organización de trabajo, bajo formas no jerárquicas” (2009, p. 29), es decir, los trabajadores deciden en común la regulación de la producción, la organización del proceso laboral, el uso de excedentes y la forma en que se relaciona la empresa con el resto de la economía y la sociedad. Entonces, para Ruggeri la gestión se convierte en una “dinámica permanente de relación entre los trabajadores que la protagonizan no meramente una normativa” (2009, p. 29). Este proceso no puede entenderse sin el contexto en que se genera, en palabras del autor, “sin ver como un factor fundamental en qué sistema social y político se inserta y cómo éste influye en el desarrollo del proceso” (2009, p. 51).

Las dos primeras posturas tienen en el horizonte la constitución de alternativas al capital, de sistemas que lo reemplacen, en el caso de Mandel no sólo de carácter económico sino también político, por su parte, la noción de Aranzadi sólo se limita al aspecto económico. En Ruggeri la autogestión está entendida como un proceso dinámico y relacional por lo que los procesos autogestivos deben considerar el sistema político y social en el cual se insertan (2009, p. 29). Tenemos entonces que la autogestión remite al gobierno o dirección de una unidad productiva por sus trabajadores, que puede o no ser propiedad de ellos, pero que se distingue en este sentido porque se excluye al capital como factor dominante en la toma de decisiones. Al mismo tiempo connota alteridad al sistema económico y político.

Esta investigación se perfila por la propuesta de Ruggeri, la cual considera la autogestión como una dinámica relacional al interior y con el contexto político y económico. Partir de esta perspectiva permite presentar el papel asumido por los cooperativistas en el destino de su empresa y explicar, en función de ello, las dinámicas de su relación con un Estado que se ha supuesto dominante sobre el cooperativismo, no sólo por el establecimiento de condiciones externas sino también de las dinámicas internas.

Por ello, la investigación se concentra en el análisis de la administración de la empresa a partir de tres factores: el papel de la propiedad, el esquema de toma de decisiones y el objeto de la empresa. El primero es el elemento más superficial de

la relación conflictiva que supuso la gestión de la experiencia en que se concentra este estudio por dos características principales, la integración de dos sectores distintos bajo distintos regímenes de propiedad y el vínculo indisoluble con el Estado, derivado de la cooperativa en operación de un bien estatal.

Existe también un aspecto menos superficial de la propiedad que deriva de la inserción de la empresa social en la estructura económica y política. Señala Ruggeri que los procesos de *autogestión* no pueden considerarse sin las variables generales en las cuales se desarrollan, esto es el sistema político y económico de inserción, porque éste juega un papel determinante en aquellos, prescindir de esto es analizar la *autogestión* como si se generara en un marco ideal (2009, p. 51). El sistema político de inserción propicia un tipo de propiedad en donde el Estado asumió un papel en la promoción de la propiedad colectiva (2009, p. 53) o contrariamente puede ser ajeno a la gestión obrera (2009, p.52) de igual forma, la propiedad determina su vínculo con el sistema económico por dos aspectos principales: la comercialización y el financiamiento. No se puede pasar por alto que “aunque los trabajadores se sientan dueños del proceso de trabajo, no pueden lograr romper con la razón última del trabajo alienado, la producción de mercancías para el intercambio en un mercado cuya lógica y fines últimos está más allá de su control” (2009, p. 52) al respecto, el producto de su trabajo es comercializado en función de reglas escritas y no escritas de un mercado que obliga a la cooperativa a entrar a lógicas de competitividad junto a otras empresas de carácter capital (2009, p. 56) pero además el tipo de propiedad también le supone restricciones en la financiación, ya que los canales tradicionales no se sentirán alentados a invertir en empresas sobre las que no puedan ejercer control (Marcuello & Nachar, 2013, p. 204).

Derivado de lo anterior, dentro del segundo factor, la toma de decisiones, el organigrama presentó un agente externo. Sin embargo, esta intervención más que demeritar el papel de los trabajadores como cooperativistas, nos da oportunidad para entender el contexto y presentar una serie de mecanismos formales e informales a través de los cuales los socios buscaron hacer valer su papel como socios de la empresa. Esto también lleva a replantear la supuesta pasividad de la

clase trabajadora en la década de 1940. Finalmente, el objeto de la empresa es el elemento con el que se concluye la investigación y permite hacer un ejercicio de comprensión sobre las motivaciones de los trabajadores. También posibilita encontrar una respuesta a las preguntas que a continuación enunciaremos: ¿existe una proyección de los trabajadores en el sostenimiento de la empresa o éstos siguen un guion dictado desde el Estado? ¿existe esa proyección de empresa colectiva y cómo se manifiesta?

En virtud de lo anterior, el análisis de la cooperativa que se presenta es de carácter deductivo, en un primer momento se contextualizan el tipo de sistema político en el cual se insertó la cooperativa y las condiciones de propiedad impuestas por la política económica —vigente para el cardenismo y para la época posterior— que en gran medida van a constreñir los derechos de propiedad de la empresa; posteriormente se considera el factor mercado, por lo que se analizan las condiciones de producción de la cooperativa en el marco de la industria azucarera, y finalmente las relaciones al nivel interno.

El análisis supone volver a la noción básica de la cooperativa, y es que ésta se constituye como un modelo empresarial, lo que supone concentrarnos en la forma de gestionar la empresa sin perder de vista que las acciones responden a su lógica asociativa, es decir a los intereses de sus trabajadores antes que a los del mercado. Para ello se retoma como modelo de análisis el propuesto por Marcuello y Nachar con el fin de analizar el contexto de motivación y coordinación en las cooperativas construido a partir de la teoría económica de la empresa y la teoría asociada de la economía social, lo que permite entender las dos dimensiones de la cooperativa: como modelo organizacional y como una asociación en el contexto económico social.

El análisis parte de la propuesta de Marcuello & Nachar que tiene como marco los principios cooperativos e integra cuatro categorías asociadas entre sí: gobierno organizacional, pertenencia a la organización, obtención y utilización de recursos y relaciones internas y el entorno. En este texto nos concentramos en la primera: el gobierno organizacional, el cual implica el análisis de la estructura de la

propiedad, el enfoque de toma de decisiones y la estructura de función de utilidad (Marcuello & Nachar, 2013).

1.2.2. La categoría de propiedad y su papel en la gestión

La cooperativa implicó un cambio en el régimen de propiedad y en consecuencia de explotación en el campo y en la fábrica, principales factores productivos involucrados. El carácter de los bienes fue de dos tipos: a) bienes cedidos por el Estado en calidad de explotación y b) cultivo parcelado, propiedad individual. La dinámica interna suponía: la explotación busca el beneficio colectivo, esfuerzo por adquirir la fábrica, la cesión de bienes se establece bajo determinadas condiciones, la tierra es propiedad individual, pero para producir se asociaron de forma colectiva a través de sociedades de crédito, la defensa de los intereses de cada sector incidió en el involucramiento en la gestión y que los alcances de producción se ven limitados por la intervención del monopolio azucarero.

1.2.3. Categoría de toma de decisiones

La naturaleza de la propiedad supuso una cogestión con representantes del Estado, lo que se manifestó en el organigrama y en el establecimiento de mecanismos de toma de decisiones. Las figuras involucradas fueron: asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia, comisión de control técnico, gerente general y secretaría de economía. Sin embargo, la existencia de normas para la autogestión pueden constreñirla. Éstas no son normas fijas sino dinámicas, de allí que algunas veces la toma de decisiones se vio constantemente recreada por la organización mediante sectores, ello dio dinamismo a la gestión, propiciando la participación a través de los mecanismos formales (asambleas, consejos, etcétera), además de la intervención en las decisiones a partir de mecanismos no formales como bloqueos de la fábrica, solicitud de arbitrio estatal, despliegue de comunicados de prensa, papel crítico ante la intervención e intereses de los representantes del Estado y la formación de grupos antagónicos al interior de la empresa como contrapeso de la administración.

1.2.4. Categoría Objeto de la empresa

Si bien se reconoce que la cooperativa nació como un proyecto socializante desde arriba, los trabajadores del ingenio se apropiaron del objetivo de ésta para mejorar sus condiciones de vida. Esto se manifestó en la búsqueda de la maximización de los ingresos de los socios y los esfuerzos por la manutención de la fuente de empleo.

Para profundizar en lo anterior, el siguiente apartado describe la proyección del sistema cooperativista promovido durante el régimen cardenista, sistema que estableció la base de las formas de gobierno y proyectó mecanismos de financiamiento y distribución. Posteriormente, en el tercer apartado se describe la adopción del modelo cooperativista en el sector agroindustrial, presentando un panorama de la producción y dinámicas. Finalmente se describe la dinámica interna de los cooperativistas, cuya principal motivación fue mantener —y superar— las condiciones laborales conseguidas como asalariados en su fase anterior, así como la aportación de producción al mercado. En dicha dinámica, además, la gestión de la empresa obligó a los trabajadores a pensarse como comunidad.

1.3. Marco metodológico

Para elaborar un acercamiento al desenvolvimiento de la cooperativa se requiere comprender al sujeto en sus diferentes dimensiones, así como explorar diferentes testimonios que nos pueden ofrecer los actores a partir de su experiencia individual. También es necesaria la capacidad de identificar aquellas determinantes que escapan a las percepciones de éstos y que se manifiestan como elementos intrínsecos al desarrollo histórico de la organización, dichos elementos se encuentran a partir del análisis de otros testimonios, particularmente en la documentación generada en la vida natural de la empresa, pues ésta representa los intereses y preocupaciones que ocuparon a la organización.

Para realizar lo anterior se consideró que desde el enfoque cualitativo las expectativas de esta investigación serían cumplidas, ya que de acuerdo con Álvarez Gayou-Jurgenson (2009), el investigador tiene la posibilidad de generar un diseño flexible de la investigación, abordar desde una perspectiva holística al escenario y

a las personas; de crear un acercamiento naturalista que permita comprender a las personas en los marcos de referencia de ellas mismas, pues considera que todas las perspectivas son valiosas. Asumir entonces un enfoque cualitativo para este autor, implica que el investigador esté consciente de sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones, al mismo tiempo asumirá este tipo de investigación como un arte en el cual los métodos y técnicas están sujetos a constantes adecuaciones, en tanto que “una tarea fundamental consiste en explicar las formas en que las personas comprenden, narran, actúan y manejan sus situaciones cotidianas y particulares” (Álvarez, 2009, p. 28). En este último sentido, Flick distingue, como rasgo característico de la metodología cualitativa, la posibilidad de partir del objeto y no de la conveniencia de los métodos y las teorías para definir la viabilidad de la investigación como en el método cuantitativo (2007).

Esta investigación se adscribe a la escuela de pensamiento que señala que la vida no es permanente sino histórica. Es decir, se desarrolla a partir de la especificidad de la experiencia. Las “expresiones de la vida” como documentos no son entes objetivos, sino que invitan a comprender el sentido de la vida de la que son portadoras, y que a través de la comprensión de las experiencias concretas podemos asomarnos a los mundos que a través de ellas se revelan (Parra, 2005, p. 65). se considera el método hermenéutico como el más adecuado para explicar nuestro objeto de estudio.

1.3.1. Técnica de recopilación documental

La forma en como los historiadores nos acercamos al pasado es a través de las huellas que deja tras de sí. Idealmente éstas son documentos, pues la consigna “la historia se hace con documentos” es una enunciación que encierra un presupuesto epistemológico en la producción de la tarea histórica. En este sentido, existe cierta naturalización de la noción de documento como evidencia de pasado y de los archivos como minas de testimonios. Otra frase lapidaria utilizada por los historiadores es “la historia tal como pasó”, de Leopold Von Ranke. Ésta lleva implícita una noción de documento como contenedor del dato que sólo hay que

consignar. La postura en la presente investigación se aleja de la “tradicional” y mira al testimonio documental con mayor reserva.

Para aprehender la experiencia de esta cooperativa es necesario echar mano de distintos archivos que dan cuenta de ella, pero en tanto que se recurre al método de carácter hermenéutico es pertinente hacer algunas precisiones sobre cómo entendemos el archivo y el testimonio documental. Señala Gorbach que los archivos históricos son diferentes, cada uno presenta una especificidad que depende de sus condiciones de producción, pero también de la forma en que cada historiador relacione los registros contenidos en él con cierta institución y con cierta perspectiva historiográfica (2016, pp. 187-202). Es decir, los archivos se forman de acuerdo con las dinámicas propias de las instituciones de las que derivan, reflejan su desarrollo, cobran muchos y nuevos sentidos según el sentido con que los historiadores se acerquen.

Esta invitación a desnaturalizar el archivo la retoma Castillejos e invita a pensarlo no como un “lugar” en el sentido espacial del término, sino como un proceso, a comprender en qué consiste la operación archivística. Si bien el archivo está asociado a la idea y a la práctica de proteger, recolectar y organizar documentos para poder entender el testimonio, el archivo también debe constituirse en objeto de investigación, ya que es necesario conocer las condiciones de producción de ese lugar: el origen y principios bajo los que se ha constituido (2016).

Todo archivo requiere de una epistemología porque posee una lógica de recolección en donde cierto tipo de papel es un documento. En el archivo operan también condiciones de descartabilidad, o bien, criterios de consignación (en el sentido más administrativo del término) de la recolección misma. Castillejos propone:

Desdoblar el término archivo a través de la noción de “localización” en sus múltiples registros, para hacer referencia a ese ámbito de la experiencia. Con localizar no hago referencia exclusiva al lugar físico o al depósito [...], hago referencia a una serie de operaciones conceptuales y políticas por medio de las cuales se autoriza, se domicializa —en coordenadas espaciales y temporales—, se consigna, se codifica y se nombra el pasado en cuanto tal

a través de la configuración de ensambles de discursos, conocimientos expertos y prácticas institucionales (Castillejos, 2016, p. 124).

Lo anterior hace eco de Derrida, cuando este último propone que “localizar” implica “identificar y autorizar” los rastros del pasado, como pasado. Eso implica una matriz interpretativa, una mirada y un oído calibrados de una serie de conceptos y presupuestos que permitan aprehender una inmensa variedad de experiencias y articularlas en corpus que les dote de cuerpo, forma e integridad (Castillejos, 2016, p. 124).

1.3.2. Fuentes

Para cumplir con los primeros dos objetivos referentes a la contextualización en el escenario de la cooperativa, se recurre principalmente a textos de carácter bibliográfico, ya que apoyarnos en los trabajos que nos anteceden nos permite comprender y describir la lógica y desarrollo del cooperativismo y de la industria azucarera. Las consultas bibliográficas y tesis fueron una constante a lo largo de la investigación en tanto que estos estudios proporcionan marcos de referencia y de comparación, así como bases para constatar y comprender los testimonios particulares. En el caso del capítulo dos, se hace una lectura de las leyes de sociedades cooperativas de 1927, 1933 y 1938 e informes de gobierno correspondientes a estos años para señalar que la integración de la figura cooperativa respondió al papel que jugó el Estado en la promoción de determinado tipo de propiedad, pasando de la pequeña propiedad a la búsqueda de posicionamiento y protección de la propiedad colectiva como modelo de desarrollo. La comparación entre leyes sugiere que los intersticios de la ley de 1938, más que dotar al Estado de pleno dominio, reconocía las posibilidades de estas asociaciones y buscaba la integración de los cooperativistas a la planeación económica. La serie de atribuciones y medidas de protección establecidas en esta ley recuperaban no sólo la experiencia del movimiento cooperativo, sino también la experiencia en cuanto a la propiedad colectiva que la Constitución de 1917 reconocía y que se había promovido de forma incipiente por los gobiernos del Maximato, lo cual era necesario crear bases de protección. Estas bases y proyecciones sobre el potencial

de la cooperativa cardenista, como muchas iniciativas que ese gobierno estructuró a partir de la creación de leyes e instituciones, quedaron sujetas a las políticas económicas posteriores, sin embargo, algunas de las estructuras bajo las que se echaron a andar se mantuvieron y las experiencias que derivaron de ellas salieron de control tanto de las proyecciones iniciales como de los esfuerzos por limitarlas. Para dimensionar la importancia e impacto de la cooperativa se usan estadísticas históricas de la compañía Azúcar S.A., así como las memorias e informes de gobierno locales, estatales y nacionales. Asimismo, se realizaron búsquedas en la Hemeroteca Nacional para recopilar periódicos y revistas que daban noticia de la cooperativa.

Una de las mayores dificultades para abordar la cooperativa fue la ausencia de su archivo particular; hay testimonios de que ese archivo fue desaparecido tras la disolución de ésta. Si bien no es posible acceder al acervo principal de la cooperativa, como ya se mencionó, esta falta se suple con el expediente constituido por los informes rendidos ante la Secretaría de Economía por conducto del Registro Nacional Cooperativo, estos son resguardados por el Archivo General de la Nación; el expediente que nos interesa está formado por 126 legajos.

La riqueza del acervo del Registro Nacional Cooperativo ha sido poco explorada, a excepción del trabajo de Méndez, quien centró sus estudios en las cooperativas de la península de Baja California. La naturaleza de este acervo ofrece un abanico de testimonios que nos permite acercarnos a las distintas voces de los involucrados en la gestión cooperativa; en el caso específico que nos ocupa, guarda la correspondencia establecida entre la cooperativa y el Registro Nacional Cooperativo, la cual da cuenta de la relación entre ambas entidades. Además, la reglamentación obligaba a la cooperativa a enviar copias de las actas de sesiones de los Consejos de Vigilancia y Administración y por supuesto de las asambleas generales, lo que abre el acceso a estos documentos en los que se discutía el destino común del proyecto. Por otra parte, las dinámicas generadas por el Estado como arbitrio de los conflictos incidieron en que los cooperativistas enviaran documentos a título personal en los cuales manifestaban descontento con la administración cooperativa, lo que permite también acceder al testimonio individual.

En este capítulo se presentaron los fundamentos de la investigación. La revisión del estado del arte sustenta la pertinencia del enfoque de autogestión para el análisis de la cooperativa del ingenio El Mante. Este enfoque permite retomar, por una parte, el papel que jugó el modelo cooperativo como una estrategia de desarrollo socioeconómico impulsado por el Estado, pero además explicarla en la particularidad de su historicidad como parte de una tradición laboral. Finalmente, queda de relieve la forma en que los trabajadores asumieron la autogestión estando en posibilidades de cuestionar el argumento extendido de que las cooperativas cardenistas carecieron de proyección propia más allá de la del Estado. Lo anterior puede valorarse a partir de los avances y distintas perspectivas que han favorecido otras lecturas de las fuentes.

CAPÍTULO II. LA ESTRUCTURACIÓN DE LA PRÁCTICA COOPERATIVA

II. LA ESTRUCTURACIÓN DE LA PRÁCTICA COOPERATIVA

Como se señaló en el capítulo anterior, la comprensión del funcionamiento de las cooperativas está incompleto sin el análisis de la estructura política y económica en la cual se insertan. Esta estructura marca la pauta y condiciones de las relaciones de estas asociaciones con su entorno, e incluso determina características internas. La economía política que el Estado asuma define la creación de instrumentos (o su ausencia) para la promoción de este tipo de sociedades. En este sentido, el gobierno no sólo regula y estructura jurídicamente a las cooperativas, sino también económicamente al establecer una postura respecto al mercado.

Esta investigación se concentra en el funcionamiento de la Sociedad Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio El Mante entre 1939 y 1949, se postula que la cooperativa fue implementada como instrumento de desarrollo. Este papel deriva de tres ejes que el Estado asumió como política económica: la reforma agraria, la política laboral y el nacionalismo económico (Knight,2015). Estos tres elementos moldearon y promovieron la propiedad colectiva como instrumento de desarrollo social, además, atraviesan y definen a esta cooperativa. El primero porque el sector campesino es un elemento distintivo de la cooperativa cuya propiedad se constituyó a partir de la dotación ejidal, el segundo porque marca el papel que el Estado asumió como árbitro de la relación capital-trabajo, y finalmente porque el gobierno buscó regular la economía en el caso de la industria azucarera. Estos aspectos se constituyeron como fuentes de legitimación del Estado posrevolucionario, el cual se manifestó en los gobiernos entre las décadas de 1920 y 1940 desde dos posturas principales: una moderada, representada por el grupo callista, y otra radical, representada por el cardenista. Cada una promovió la creación de instituciones que reflejaron su tendencia. Los factores mencionados configuraron jurídicamente las cooperativas, pero una serie de contradicciones se manifestará en torno a operación de éstas; al respecto, se ahondará en el capítulo siguiente.

Este capítulo se divide en dos partes, en la primera se presentan los fundamentos de la política económica y las características del tipo de propiedad surgida a partir de ella durante el gobierno cardenista, pues este es el contexto histórico en el cual surge el objeto de análisis. Además, se presentan las instituciones que encarnan y posibilitan esta política, en específico aquellas que se vinculan a las cooperativas del sector azucarero: Ley General de Cooperativas de 1938, la Confederación Nacional de Cooperativas, la Reforma Agraria, el Banco Nacional del Crédito Ejidal y el Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial.

La segunda parte contiene las particularidades del cooperativismo del sector azucarero. Se propone que el cardenismo desarrolló un sistema que tenía la intención de instrumentar a la cooperativa como un elemento de desarrollo económico y social, alejándonos de la explicación centrada en señalar a la cooperativa como un instrumento de hegemonía del Estado (Nava & Barajas, 2015). Se inicia en el cardenismo porque se considera que existe un punto de quiebre entre la política económica anterior y la posterior. En este periodo se fortalecen algunas instituciones y se crean otras para la promoción de una política económica que promueve la propiedad colectiva.

2.1. El Estado posrevolucionario: el conflicto en torno a la propiedad colectiva y el papel de las clases populares en la economía

La naturaleza del gobierno emanado de la Revolución ha sido motivo de múltiples debates centrados principalmente en si ésta logró generar cambios estructurales respecto del Porfiriato, así como sociales enarbolados por dicho movimiento. La discusión está fuera del alcance de esta investigación, este apartado no pretende ser una evaluación de ello, sino que se concentra en la definición de las coordenadas estructurales que permitieron el surgimiento de la cooperativa, objeto de nuestro estudio.

Varios autores coinciden en señalar al movimiento armado de 1910 y a la Constitución de 1917 como el origen de las reformas tendientes a reformular la estructura de la propiedad. Durante la década de 1920 estas reformas fueron de carácter moderado, y en muchos sentidos respondieron a la necesidad de legitimar

al gobierno. En el cardenismo, las condiciones políticas, económicas y sociales permitieron que se aplicaran algunos principios de este programa político de forma radical y se crearan algunos órganos de gobierno tendientes a generar cambios estructurales. Las explicaciones sobre las razones de ello varían. Mientras que Hamilton, Gilly, Medina y Meyer y Aguilar Camín ponen de relieve el carácter utópico del gobierno cardenista, autores como Águila y Knight enfatizan las condiciones políticas internacionales que permitieron la agencia del gobierno.

Para Medina, en el cardenismo, particularmente hacia su final, la creación y permanencia de instituciones recreaban la confrontación de dos tendencias políticas que a nivel global se confrontaban. Para el autor citado, no es fortuito que la baja de acciones radicales coincida con el final de la República Española, Gilly concuerda con esta explicación (Medina, 2001).

Para Meyer y Aguilar Camín, la política económica de Cárdenas derivó de una alianza estratégica con los sectores populares para fortalecer la presidencia y lograr independencia política respecto al grupo callista (2000). Para Hamilton, las reformas del cardenismo se debieron a la Revolución, que alteró la estructura política de suerte que se dio una autonomía estatal estructural, la cual favoreció la inserción a la estructura política de funcionarios con agendas políticas favorables para las clases subordinadas (Hamilton, 1983). Por su parte, Knight y Águila van más allá de la dimensión política y retoman la económica, ambos coinciden en señalar que el debilitamiento de la estructura económica generada como efecto de la Gran Depresión permitió que el Estado impulsara reformas y creara instituciones con una mayor intervención pública en beneficio de los sectores populares (2015).

2.1.1. La estructura cardenista

La estructura política, económica y social del cardenismo fue resultado de la Revolución mexicana y de los efectos económicos de la Gran Depresión. Derivado de la Revolución, en el ámbito político, para la década de 1920 el viejo régimen porfirista caracterizado por ser de criterio estrecho, oligárquico y personalista había sido reemplazado por uno de carácter más amplio, popular, populista y nacionalista

formado por políticos salidos de las filas revolucionarias que para sostenerse buscaron establecer alianzas con las clases populares (Knight, 2015, 274).

Este nuevo régimen generó un marco jurídico que recogió las demandas de los grupos populares y pretendió configurar a la nación lejos de los efectos sociales y económicos en que había desembocado el Porfiriato a causa de la aplicación del liberalismo. Así, la Constitución de 1917 proclamada durante la Revolución erigía las bases para establecer un Estado intervencionista por encima de clases sociales, eliminar los monopolios y afianzar la soberanía de México sobre sus recursos naturales, así como otorgar acceso a los campesinos a la tierra y garantizar los derechos laborales (Knight, 2015, p. 274).

Posterior al conflicto armado, en los quince años subsiguientes se consolidó en el poder el grupo sonoreense cuyos logros fueron centralizar el poder estatal, eliminar las bases del poder militar y político regional, y establecer un marco institucional de la economía (Hamilton, 1983, p. 248). Este grupo, para finales de la década de 1920, había logrado un nuevo *modus vivendi* con el capital extranjero y con los restos de la burguesía porfiriana, lo que incidió en la desviación de las movilizaciones de grupos rurales y urbanos, en que las reformas se dieran de forma parcial y en la cooptación y represión de grupos organizados no controlados por el Estado. Esto también se reprodujo a nivel local. Algunos generales regionales, gobernadores estatales, así como funcionarios apoyaron los esfuerzos de terratenientes, compañías extranjeras y empresarios mexicanos por controlar a los campesinos y obreros en sus regiones. Sin embargo, estas dinámicas no implicaron que las demandas se dieran por satisfechas, sino que sólo se había pospuesto el problema. Esta confrontación entre clases, particularmente entre campesinos y terratenientes, se trasladó a la estructura política formando dos grupos: agrarios y veteranos. Los primeros abogaban por una reestructuración radical del México rural; los segundos defendían a los terratenientes bajo el argumento de la productividad y la eficiencia (Hamilton, 1983, p. 249).

Para Hamilton, la administración de Cárdenas se posicionó como un Estado progresista y autónomo. Los síntomas de esta autonomía se percibieron en el reparto agrario en algunos estados en los que prevalecía la agricultura comercial a

gran escala, en donde se afectó el poder de los terratenientes; se promovió el aliento a la organización de trabajadores industriales y urbanos y la expropiación petrolera, con la que se limitó el control extranjero. En gran medida cumplió con las expectativas de la Constitución de 1917.

Durante la década de 1930, el Estado promovió la propiedad social lo que benefició la multiplicación de experiencias cooperativas. Las bases y legitimidad de la propiedad social se asentaron sobre la Constitución de 1917, sin embargo, fue el contexto histórico lo que la favoreció. Por una parte, el gobierno nacido de la Revolución se había visto comprometido con las demandas de los grupos populares que participaron en el movimiento armado, particularmente los campesinos agraristas. Mientras que los efectos económicos de la Gran Depresión hicieron que los funcionarios buscaran formas de responder a las demandas de las clases populares que para entonces exigían fuentes de empleo. Esta tendencia inició durante la administración de Abelardo L. Rodríguez y se consolidó durante la de Cárdenas. Fue precisamente en la de este último que se crearon las instituciones y la normativa que proporcionaron la base jurídica y económica a la propiedad social.

La característica de la propiedad social es que es distinta de aquellas de carácter estatal y privado. También se trata de explotaciones de interés colectivo en donde se procura el desarrollo económico y social de una comunidad. Sin embargo, para que cumpla con sus propósitos se necesita del reconocimiento jurídico y económico de ésta, es decir, contar con estructuras que reconozcan su lógica distinta a la capitalista.

Warman sostiene que la propiedad social deriva del papel que el Estado había recuperado en torno a la propiedad. Para él, el Artículo 27 constitucional sancionaba la propiedad originaria de la nación sobre la tierra, agua y subsuelo, y en función de ello el Estado quedó facultado para instrumentar la propiedad como eje de desarrollo (2015, pp. 57-58). Las implicaciones eran que no sólo recuperaba la propiedad sobre los recursos, sino también sobre la regulación de las relaciones establecidas en torno a ella. El Estado, para el autor, recobraba las facultades que había tenido durante el periodo colonial. Así, las bulas papales habían cedido al rey la propiedad sobre las tierras y éstas eran concedidas en mercedes reales; para la

independencia, algunas acciones del Estado habían dado origen a los títulos de propiedad que derivaban de la desamortización de tierras, propiedad de comunidades indígenas o la Iglesia, y más tarde, al último tercio del siglo XIX, éste había otorgado concesiones para la colonización de baldíos (Warman, 2015, p. 59).

Este proceso correspondía con el paradigma de la propiedad privada como condición necesaria para crear un mercado de tierras y el surgimiento de posturas acordes a un perfil capitalista. Se pronunciaba por una sociedad civil formada por ciudadanos iguales ante la ley y con derechos y obligaciones hacia el Estado. Este tránsito hacia el régimen liberal de propiedad se habría consolidado a través de un cuerpo de leyes iniciadas en 1820 y se concretaba con la Ley de Desamortización de las Fincas Rústicas y Urbanas de Corporaciones Civiles y Religiosas de México de 1856. Ley que daba fin a la propiedad corporativa e iniciaba su adjudicación como propiedad privada (Torres-Mazuera, 2012, p.70). Así, el Artículo 27 se inscribía en esta historia de concesiones y recuperaba para el Estado lo que se había otorgado a particulares. El gobierno, además, volvía a asumir las funciones directivas de tutela que también se habían entregado a los particulares, es decir hacendados y patronos que concedían trabajo y mediaban la relación entre sus trabajadores y el Estado (Warman, 2015, p. 58-59).

Este régimen de propiedad surgido de la Revolución fusionaba ideas y necesidades políticas. En la discusión del artículo constitucional destacó una corriente jurídica de corte comunitarista que introdujo una idea de propiedad menos individualista con respecto a la de la Constitución de 1857. Sus innovaciones consistían en el establecimiento de limitaciones de orden público y social a la propiedad en general, la afirmación de la función social como principio rector de la propiedad y la ampliación del sistema dual de propiedad liberal. En este sentido introdujeron nuevas formas de tenencia de la tierra como el ejido (Torres-Mazuera, 2012, p. 74).

Águila, Knight y Gilly coinciden en señalar que durante el cardenismo existió un programa social cuya característica principal habría sido la elevación del horizonte económico y social de campesinos e indígenas (Águila, 2010; Knight, 2015 & Gilly, 2017) de allí el propósito de involucrar a las clases populares en la

economía a través de modelos de desarrollo con relaciones laborales más equitativas que apuntaban a recuperar la soberanía del Estado sobre éstas y los recursos. Para Gilly, el programa cardenista se constituía como una utopía cuyos pilares eran la tierra, la educación, el petróleo y la soberanía. En este sentido era necesaria la formación de la propiedad y la organización del pueblo sobre ellos para que esta utopía pudiera subsistir e incluso hacer prosperar el capital individual (Gilly, 2017, p. 334). Esta aspiración sería posible a través de una compleja red de acciones políticas que se posibilitaron gracias a los efectos de la Revolución, tales como la “caída del valor de las tierras, debilidad relativa de los terratenientes, disponibilidad campesina hacia la organización dirigida en el contexto de una autonomía relativa del Estado” (Águila, 2010, p. 75), además de la experiencia previa de la Revolución y las continuas demandas populares (Knight, 2015, p.306).

El Estado buscó regular la economía. Algunas de las medidas enfocadas en este fin fueron el Código Federal del Trabajo, el Plan Sexenal, el Código Agrario, la creación de comisiones estatales para caminos e irrigación y particularmente la creación del Banco Central (Knight, 2015, p. 305). La autonomía del Estado fue posible porque en el contexto internacional, es decir la década de 1930, a nivel mundial se caracterizó por ser una época de nacionalismo económico; el aumento de los aranceles, la definición del flujo de inversión extranjera y el desarrollo hacia adentro se convirtieron en norma. Por este contexto internacional el Estado mexicano pudo tener una mayor libertad para la creación de instituciones de fomento económico, de financiamiento público y de ampliación de los espacios de intervención estatal que favorecieron la promoción de infraestructura económica según proyectos de desarrollo propios (Águila, 2010, p. 118).

La convergencia de tres factores fue clave, el factor político como “sostenimiento de una colisión de clases organizado para hacer sentir presencia”, el económico con “excedentes fiscales sustanciales que dieran pauta para hacer creíbles los planes económicos”, y el operativo, relativo a “la emergencia de una capa de funcionarios públicos, administradores profesionales y técnicos capacitados” (Águila, 2010, p. 119).

Para cumplir con este propósito, por primera vez el gobierno de Cárdenas utilizó el gasto público para alentar el desarrollo económico y social del país. Durante su administración, en promedio, los egresos se distribuyeron de la siguiente manera: un 44% fue destinado al gasto burocrático, 38% a objetivos de desarrollo económico —como carreteras, crédito y otras obras— y el 18% fue gasto social destinado a educación y salubridad, entre otros (Aguilar y Meyer, 2000, p. 158).

El sentido redistributivo se había planteado desde el Plan Sexenal, en él anunciaba la intención de “reorganizar el sistema de impuestos persiguiendo el predominio de los directos sobre los indirectos y generalizando la implementación de la progresividad en las cuotas, en todos los casos aplicables” (Aguilar y Meyer, 2000, p. 112). Respecto al fisco, el plan ahondaba en que “se procurara que se grave la renta real, que se grave a utilidades y beneficios que actualmente escapan y afecte a los entes provenientes del capital”. Si bien los resultados de esta orientación no tuvieron grandes alcances en las finanzas públicas, sí tuvieron un efecto importante en algunos sectores, particularmente en los ligados a empresas explotadoras extranjeras, como las petroleras y mineras, pues se consideraba que la tributación que tenían era mezquina en consideración a la sobreexplotación que hacían de los recursos naturales mexicanos (Águila, 2000, p. 112).

Un ejemplo de estas medidas fue el impuesto a la minería. La evolución de los impuestos sobre este ramo permite comparar las posturas de distintos gobiernos ante la inversión privada y extranjera. Los impuestos sobre la industria minera consistían en impuestos sobre títulos de propiedad; 3% sobre beneficio y exportación de metales preciosos y otro impuesto sobre derechos de establecimientos metalúrgicos. A principios del siglo XIX representaba un 6%; al inicio de la Revolución se redujo a un 4%; escaló al 10% a principios de 1918; mientras que para los años veinte nuevamente llegó al 4%. El gobierno cardenista, particularmente después de 1938, elevó la tributación hasta un 24.5% (Águila, 2000, p. 113).

Ante estas medidas el malestar alcanzó a los empresarios mexicanos, quienes organizados en la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio e Industria y a través de su órgano de difusión la *Carta Semanal* manifestaron su

posición respecto de esta política fiscal de intenciones redistributivas. Su posición se sustentaba en una ideología, mezcla de liberalismo y evolucionismo. Condenaban particularmente dos acciones concretas del gobierno: las exenciones fiscales y un proyecto de ley para gravar la ganancia excesiva. Las primeras se habían otorgado particularmente a las sociedades cooperativas, y en algunos casos a otras empresas, los empresarios suponían que estas medidas eran inequitativas, que afectaban la libre concurrencia económica y que ponían en desventaja a las empresas que pagaban impuestos (Medina, 2001, p. 25).

En especial el proyecto de ley para gravar la ganancia excesiva, propuesto hacia 1939, fue un tema que exhibió la postura que el sector privado y el gobierno tenían respecto al papel que debía desempeñar el Estado. El primero nuevamente señaló su postura a través de la *Carta Semanal*, ahí enfatizaba la inviabilidad del impuesto argumentando los artículos 4 y 14 constitucionales. Si bien el impuesto no llegó a concretarse, para el historiador Medina el episodio revelaba las versiones contradictorias que se enfrentaban sobre el papel que debía asumir el Estado con respecto a la economía.

El sector privado apeándose a su interpretación del liberalismo económico proponía un Estado débil y apenas vigilante de la autoridad económica que debería en caso de necesidad, intervenir solo para facilitar el camino a la iniciativa privada, fomentando obras de infraestructura principalmente en comunicaciones y aportando alicientes fiscales. En cambio, el gobierno proponía una visión diferente; quería un estado activo en la economía con énfasis en la redistribución de la riqueza a la par que sostenía tener facultad para crear y perfeccionar mecanismos, entre ellos el fiscal, para allegarse de fondos para este objeto (Medina, 2001, p. 26-27).

Sin duda, lo que distinguió al Estado cardenista respecto de los gobiernos que le antecedieron fue la capacidad para crear una burocracia que permitiera operar su programa. Crear una burocracia acorde con los objetivos cardenistas tomó un tiempo considerable. El movimiento revolucionario había liquidado al Ejército y a la Policía porfirista, la sustitución de la administración fue más lenta, pero no por ello dejó de ser un cambio importante, pues trajo modificaciones de carácter cualitativo. Inicialmente, las altas jerarquías fueron sustituidas por intelectuales comprometidos

con la Revolución. La coyuntura de la Gran Depresión en este sentido fue importante, para hacer frente a ella se tuvo que reducir el volumen del ejército — que pasó de 80 mil efectivos en 1927 a la mitad al iniciar el cardenismo—. Posteriormente, la recuperación de las finanzas públicas permitió contratar nuevos servidores públicos, particularmente para el sector educativo que pasó de 20 mil docentes en 1927 a unos 40 mil en 1934 (Águila, 2010, p. 119). Un papel destacado también fue el del personal de las juntas centrales de conciliación y arbitraje, que al momento de su creación desempeñarían un papel de primer orden al momento del cardenismo, ya que con la instalación de éstas se obligaba a la regulación de la situación de los trabajadores.

En cuanto a las burocracias de carácter económico, instituciones como el Banco de México y hasta Nacional Financiera mostraron un ascenso de cuadros técnicos. Entre esos funcionarios se encontraban personajes como Marte R. Gómez, Manuel Meza Andraca, Eduardo Villaseñor, Manuel Beteta, Daniel Cosío Villegas, Manuel Gamio, Manuel Gómez Morín, Jesús Silva Herzong, Eduardo Suárez y Gonzalo N. Robles, quienes habían participado en la gestión pública durante la Gran Depresión en distintos ámbitos y que sustituyeron perfiles de carácter político y militar como los de Tomás Garrido, Cándido Aguilar, Joaquín Amaro, Adalberto Tejeda o Saturnino Cedillo, entre otros (Águila, 2010, p. 121).

Las principales manifestaciones de la recuperación de la soberanía del Estado sobre la propiedad y sus intenciones redistributivas se manifiestan en el alza de impuestos, la regulación de la relación capital-trabajo y el fomento de la propiedad colectiva en distintos ámbitos, particularmente el ejido. Aquí se retoma el papel del ejido y de las cooperativas como formas de propiedad social.

Durante la administración de Abelardo Rodríguez el Estado empezó un reparto más sistemático de la tierra e impulsó la Ley Federal de Trabajo, acciones que incidían en la recuperación del Estado como titular de las relaciones de propiedad y el tutelaje de la relación derivada de propietarios y trabajadores; ello, nos dice Knight, fue una estrategia para hacer frente a los efectos de la Gran Depresión, sin embargo, fue durante el cardenismo que se impulsó la propiedad social como un modelo de desarrollo más que como una forma de amortiguar, pues en este

periodo se dotó de personalidad jurídica e instituciones que dieran soporte a estas formas.

En tanto que esta investigación explora la propiedad social en torno a las cooperativas, específicamente las cooperativas agroindustriales, y que en ella confluyen dos tipos de propiedad social —el ejido y la cooperativa—, se hace necesario un recorrido que nos permita entender las características de ambas y con ello las motivaciones de los trabajadores. En la siguiente parte se describe el tránsito tanto del ejido como de la cooperativa hacia la propiedad social en el periodo posrevolucionario, posteriormente se presenta un panorama del cooperativismo agroindustrial azucarero para ubicar las coordenadas en las cuales surgió la cooperativa.

2.1.2. El ejido como propiedad social

El ejido fue, para Warman, una forma de tenencia social. En México, ante el debate internacional bajo el cual se habían llevado a cabo reformas agrarias que se centraban en la definición entre repartos de carácter colectivo o individual, se optó por la combinación entre ambos modelos que el autor sugiere denominar como propiedad “comunitaria” (Warman, 2015, p.55). Para Torres Mazuera, esta forma de tenencia respondía tanto a las demandas zapatistas de restitución de tierra como a las de carácter individualista presentadas por Villa y sus seguidores, que se inclinaban por la pequeña propiedad privada como derecho constitucional (2012, p. 75).

El sujeto de la acción agraria era colectivo, un pueblo establecido, ya fuera una localidad o vecinos establecidos en comunidad y con categoría política reconocida, ya fuera villa, pueblo o congregación. Este colectivo debía estar constituido por al menos 20 campesinos capacitados o sin tierra, jefes de familia— o varones jóvenes— cuyo oficio fuese el trabajo de la tierra. Los individuos nunca fueron sujetos de dotación, lo eran en tanto su adscripción a un núcleo de población (Warman, 2015, p. 55). Aunque al ser asignadas de forma individual ejercían derechos exclusivos sobre sus unidades de dotación (Torres-Mazuera, 2012, p. 77), el ejido, al menos el regulado por la circular de 1922, navegaba entre la cooperación

rural, la explotación comunal y el patrimonio parcelario ejidal que fue “una transición intermedia entre el viejo programa de la Revolución y el totalitarismo cacical-burocrático en los ejidos” (Méndez, 2017, p.182).

Inicialmente el reparto agrario fue concebido con intenciones y alcances de justicia. Durante los primeros 20 años en los cuales se ejecutó el reparto, no se plantearon propósitos ni objetivos económicos para el desarrollo en él. Fue considerado un acto restitutivo, una reparación a los agravios de los hacendados, la producción quedaba al margen del mercado. Era considerado pegujal, es decir, una unidad de cultivo para el autoconsumo y que complementaba el jornal (Warman, 2015, p. 64). Las principales afectaciones se dieron sobre las que se consideraban haciendas extensivas e improductivas, protegiéndose a las empresas consideradas “modernas y capitalistas”, en especial a las agroindustriales y exportadoras.⁷

Tras la crisis de 1929, el ejido cambió su función. La demanda insatisfecha de tierra sumada a otros cambios del contexto económico en el que el sector agroexportador fue golpeado, incidió para que a esta forma de tenencia de la tierra se le agregaran “objetivos y funciones económicas para el desarrollo nacional”. Este sentido se incorporó a la reforma del Código Agrario de 1934 que introdujo como nuevos beneficiarios a los peones acasillados y nuevas propiedades afectadas haciendas (Warman, 2015, p. 67).

Este cambio en la concepción de la función se reflejó en la extensión de la dotación, pero, además, en la cantidad de beneficiarios y en la creación de instituciones para su desarrollo. La dotación de tierra fue incrementando: la Ley de Ejidos de 1920 especificaba que la dotación debía dar a utilidad a un duplo de jornal, y su reglamento, publicado en 1922, señalaba que la dotación debía ser entre tres y cinco hectáreas (ha) para tierras de riego y cuatro o seis para tierras de temporal. El Código Agrario de 1934 especificó la dotación en cuatro ha para riego y ocho de temporal. Por su parte, la reforma al Código Agrario de 1942 señalaba que ésta debía de ser de seis ha para las de riego y el doble para las de temporal, finalmente

⁷ Cabe mencionar importante esta distinción ente empresa moderna y hacienda considerada feudal.

entre 1946 y 1999 las dotaciones fueron de 10 y 20 ha, respectivamente (Warman, 2015, pp. 61-62).

Durante el gobierno de Cárdenas se intensificó la dotación ejidal, con ésta se benefició a un millón 20 mil 594 campesinos con 18 millones 352 mil 275 ha de tierra repartida. Esto se sumó a los repartos anteriores, y hacia el final de este periodo los ejidos existentes eran mil 500 con una extensión total de 25 millones 324 mil 568 ha distribuidas entre un millón 442 mil 895 ejidatario (Córdova, 2010, p. 106). El ejido adquirió importancia, los censos agropecuarios señalan su crecimiento respecto al resto de tipos de propiedades. Así, para el censo agropecuario de 1930, la propiedad social representaba un 13.4% de la tierra de labor; para 1940 se elevó a 47.8%, aunque entre las décadas de 1940 y 1960 hubo un leve descenso, para 1950 representaba un 44.3% y en la siguiente década 43.5% (Warman, 2015, p. 70).

Los trámites para la restitución y más tarde para la dotación de tierras eran procedimientos legales complicados y dilatados, eran juicios administrativos regulados por muchas circulares, leyes y códigos. Para Warman, la complejidad de los trámites permitió lograr obediencia entre los campesinos al mismo tiempo que el gobierno podía administrar tiempos y espacios atendiendo sus propias urgencias y prioridades (Warman, 2015, p. 59). De acuerdo con un estudio realizado por el Centro de Investigaciones Agrarias, entre 1915 y 1967, podían pasar hasta nueve años entre la solicitud y la posesión definitiva de tierras. Este proceso incluía cuatro fases, primero la solicitud procedente, después la entrega provisional, posteriormente la firma de la resolución presidencial, y finalmente la ejecución o posesión definitiva. Del primero al segundo proceso el lapso del trámite podía ser de hasta 60 meses; el siguiente de 30 meses y de allí otros 17 meses. Este tiempo de espera era mayor al de un periodo presidencial. Convertirse en ejidatario sólo era posible por resolución presidencial, y esta calidad se transmitía únicamente por herencia o sucesión, aunque también se podía perder si no se trabajaba directamente la parcela, por renta o por venta (Warman, 2015, p. 60).

El gobierno asumía una función tutelar, tenía intervención directa sobre el funcionamiento del ejido, estaba facultado para convocar y legitimar las asambleas. La tierra siempre estuvo bajo control del gobierno, ya que no podía ingresar al

mercado, pero si revertirse al Estado para ser otorgada a otro titular. Sin embargo, las restricciones impuestas a las tierras otorgadas de esta forma no se respetaron de forma universal. El régimen no tenía las posibilidades de vigilar de forma eficaz y permanente a todos los ejidatarios, aunque hubo muchas regiones en las que las propiedades se vendieron, el alcance general señala que la mayoría de los ejidatarios trabajaron de forma directa su parcela (Warman, 2015, p. 60).

2.1.3. Gobierno interno

El Código de 1934 puso en manos del Estado la organización social y económica de los ejidatarios y destinó un fondo de 50 millones para el desarrollo del ejido. Esta ley, además de redefinir la extensión de la parcela, ampliar los sujetos de dotación y las tierras a expropiar, definió el papel de las autoridades agrarias. Se acentuó la autoridad del presidente de la República como principal autoridad del reparto agrario y se estableció una pirámide de segundos decisores —los gobernadores de los estados, las comisiones agrarias mixtas, los comités ejecutivos particulares y los comisarios ejidales— que sobrecargaron la burocracia y la consiguiente toma de decisiones (Méndez, 2017, p. 186).

2.1.4. El financiamiento

El Banco Nacional de Crédito Agrícola había prestado financiamiento a los ejidatarios a través de la organización de sociedades locales de crédito agrícola. En 1935 se creó el Banco Nacional de Crédito Ejidal, institución de carácter nacional que se encargaría de otorgar crédito (Méndez, 2015, p. 187). Para Warman, los dos vínculos —el crédito y los precios regulados para los productos básicos— fueron los elementos que supusieron una incorporación económica subordinada de los sujetos agrarios de la propiedad social. Estos dos vínculos se crearon en la presidencia de Cárdenas y fueron ejecutados a través de dos instituciones: el ya mencionado Banco Nacional de Crédito Ejidal y la Compañía Exportadora e Importadora Mexicana S.A., creada en 1939.

El papel central que debía de jugar el Estado respecto a la economía agrícola fue ampliamente discutido. Poco después de la victoria de Cárdenas en las urnas, el ingeniero Gilberto Fabila, secretario de Acción Agraria del PNR, señalaba que en México estaba construyéndose un nuevo sistema agrícola “totalmente distinto” del que la Revolución pretendía. Fabila por ello pedía que el nuevo gobierno garantizara el sistema de producción interviniendo y dirigiendo la agricultura ejidal, así como vigilando y fomentando la agricultura privada con el fin de sustituir el concepto capitalista de libre competencia por el de necesidad social que socializara el crédito y el transporte (Méndez, 2017, p. 184).

En este sentido se presentaron dos posturas principales para capitalizar el campo con recursos públicos: por una parte, algunos pedían libertad de las sociedades y cooperativas para trabajar con sus propios medios y recursos, aun cuando recibieran financiamiento público; por otra, había quienes argumentaban que, precisamente por recibir recursos del gobierno federal, éste debía marcar pautas a seguir y ser protagonista en todas las esferas de la producción, incluso sobre otras autoridades, gobernadores o municipales (Méndez, 2017, p. 188).

2.1.5. La cooperativa y la propiedad social

La cooperativa fue otra de las formas de propiedad social consolidada durante el cardenismo. La cooperativa ya había sido reconocida como una figura económica y jurídica desde el Código de Comercio de 1889, pero fue en la década de 1920 cuando el Estado asumió un papel activo en el desarrollo económico y garante de los derechos de las clases subordinadas, que empezó a promoverla de forma institucional y le dotó de estructura. De la década de 1920 hacia finales del cardenismo, la cooperativa transitará de una forma de asociación de particulares hacia la consolidación de su reconocimiento como forma de propiedad social. De esta forma, la cooperativa se convirtió en posibilidad para resolver problemas de desempleo, conflictos laborales, promover el desarrollo económico y defender la soberanía sobre algunos recursos naturales en los que predominaba el capital extranjero. La estructura que se creó para el cooperativismo incluía organismos estatales como el Departamento de Fomento Cooperativo, la Ley General de

Sociedades Cooperativas y el Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial. Las limitaciones, sin embargo, venían particularmente del sector económico en que se encontraban y éstas podían ser los intereses de una clase dominante y el desarrollo del modo de producción, principalmente; a ello se volverá en la segunda parte de este capítulo.

2.1.6. La constitución del sujeto cooperativo

Las leyes generales de sociedades cooperativas expedidas en 1927, 1933 y 1938 regularon la práctica cooperativa al mismo tiempo que la fueron alineando a objetivos estatales. Así, cada ley fue articulando el potencial cooperativista, en tanto forma de asociación popular y democrática, a otras instituciones más amplias de desarrollo creadas por el Estado posrevolucionario. De tal forma que en cada legislación se reconoce un núcleo de principios básicos del movimiento cooperativo, y se distingue a las cooperativas como asociaciones de particulares bajo un proyecto común con una forma de gobierno democrática. Sin embargo, muestran también diferencias sustanciales; en particular sobre la enunciación del tipo de sujeto que integran y la clasificación de cooperativas. Estas diferencias fueron los incentivos que articularon las sociedades cooperativas a organismos estatales. Con ello aumentaban las oportunidades y se les configuraba como asociaciones adecuadas para el desarrollo económico y social. Estas características, si bien abrían la puerta a la capacidad de agencia de los trabajadores, a la postre serían el mismo motivo por las que fueron duramente criticadas, pues para algunos significó la deformación del cooperativismo entendido como un modelo económico y social universal.

Las cooperativas dejaron de jugar un papel marginal en la economía conforme el Estado empezó a fomentarlas. Este fomento fue acompañado de la construcción de un perfil de sujeto. El sujeto cooperativista pasó en este periodo de ser concebido como un “accionista” a un “socio” y “miembro de la clase trabajadora”. Las cooperativas, por su parte, transitan de una clasificación que pone de relieve el sector económico en el cual se insertan: agrícolas, industriales y de consumo hacia una categorización por el tipo de actividad desempeñada. Mientras que la segunda

ley clasificaba cooperativas de consumidores, productores y mixtas, la tercera ley distinguía entre las de consumo y producción, pudiendo estas llegar a ser de intervención o de participación estatal. Ésta última ley incorporó derechos de usufructo sobre propiedad del Estado. En este apartado se presenta el tránsito del cooperativismo desde el análisis de las tres leyes mencionadas, ello a partir de dos características fundamentales: la clasificación de las cooperativas y el sujeto cooperativista que deriva de ella, y del fomento de éstas por las distintas áreas gubernamentales. Estas diferencias fundamentales nos ayudarán a comprender la forma en cómo se concibió y fomentó el cooperativismo en esa época y contexto, así como a crear con ello el marco para explicar cómo los cooperativistas del ingenio El Mante entendieron y llevaron a la práctica el cooperativismo.

2.1.7. El sujeto de la cooperativa

La ley de 1927 reconocía tres tipos de cooperativas: agrícolas, industriales y de consumo. El papel atribuido a la cooperativa se insertaba en una política económica más amplia. Las cooperativas estaban concebidas para contribuir al desarrollo local al constituirse por accionistas que radicarán en un radio de acción limitado. De allí derivó la posibilidad de que las cooperativas pudieran desarrollar actividades —o constituirse como *cooperativas agrícolas* especializadas— *de construcción* en común de edificios sociales, almacenes, obras de irrigación, entre otras; *de transportes*, para realizar traslados en común de productos de los accionistas; *de venta* en común de sus productos; *de compras* en común de artículos que necesiten los accionistas para realizar trabajos agrícolas o mejorar tierras (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1927, pp. 6-7). Con ello es claro que los sujetos que se perfilaban en esta ley no eran entendidos como aquellos que se unían para una empresa en común, sino para satisfacer una necesidad de sus propios emprendimientos. La ley de 1933 introdujo cambios esenciales como una definición de cooperativa:

Las que se constituyan sobre el principio de igualdad en derechos y responsabilidades de todos sus asociados, y que reparten a sus miembros los rendimientos que obtienen en proporción a los frutos y ventajas que cada

uno personalmente hubiere producido a la misma sociedad, y no en proporción al capital aportado (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1933, p. 397).

Se trataba de una nueva clasificación. A diferencia de la ley de 1927 que distinguía entre cooperativas locales agrícolas, industriales y de consumo, ésta reconocía tres clases: consumidores, productores y mixtas. El cooperativista ya no fue presentado como accionista sino como socio. Estableció que en los rendimientos se debía formar un fondo de reserva social. Contempló la relación con asalariados, y estipuló que de preferencia la responsabilidad de estas asociaciones debía ser limitada, entre otras disposiciones (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1933, pp. 397-402). La ley de 1938 señalaba que los sujetos —miembros de la clase trabajadora, especificaba la ley— que formaran las cooperativas debían aportar trabajo personal para las cooperativas de producción, o aprovisionarse a través de la sociedad, o utilizar los servicios que ésta prestara en el caso de las de consumo.

El funcionamiento de estas asociaciones debía darse bajo los principios de igualdad en derechos y obligaciones de cada uno, en consecuencia, cada socio debía ejercer un sólo voto, no obstante, los rendimientos a prorrata entre ellos debían repartirse en función del tiempo trabajado o al consumo, según el tipo de asociación. Esta ordenanza introducía dos condiciones que no habían sido plasmadas en las anteriores: las cooperativas no debían tener como fin el lucro y debían procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1938, p. 4). En este periodo surgieron dos tipos más de cooperativas, las de intervención oficial y las de participación estatal. Los trabajadores podían organizarse en cooperativas de intervención oficial con el fin de solicitar concesiones, permisos, autorizaciones, contratos o privilegios se podían constituir como cooperativas, o en cooperativas de participación estatal para solicitar la explotación de unidades productoras o bienes del Estado.

2.1.8. Propiedad

En este proceso de estructuración de la práctica cooperativa se regularon estas asociaciones, pero también se instituyeron como formas sociales de propiedad, particularmente en la ley de 1938. En esta ley se contemplaban dos tipos de cooperativas que podemos considerar de esta naturaleza: las de intervención oficial y las de participación estatal. Ambas en estrecha relación con el Estado. Las primeras eran cooperativas que explotaban concesiones, permisos, autorizaciones, contratos o privilegios legalmente otorgados por las autoridades federales o locales, de ahí que estaban obligadas a llevar contabilidad conforme a especificaciones dictadas por la autoridad correspondiente (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1938, p. 8). Estas concesiones ya eran consideradas en legislaciones anteriores como en la de 1927, en su Artículo 22, donde se suscribían a las concesiones otorgadas por el gobierno federal a sociedades de cooperativas integradas por cooperativas locales para que éstas pudieran desarrollar en exclusividad una actividad (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1927, pp. 6-7), mientras que la de 1933 en su Artículo 16 estipulaba que las sociedades cooperativas que tenían concesiones sobre prestación de servicios públicos, explotación de contratos o concesiones para el aprovechamiento de recursos naturales cuyo dominio correspondía a la nación, debían sujetarse a las modalidades que estableciera el Reglamento de esa Ley, que regularía la intervención de la autoridad correspondiente. Aunque incluidas y reguladas de forma especial, no recibían este nombre; en esta legislación por primera vez se les clasificaba aparte (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1933, p. 399).

Por otra parte, las cooperativas de participación estatal se instauraban como novedad en esta ley. Éstas eran las que explotaban unidades productoras o bienes otorgados en administración por el gobierno federal o por los gobiernos de los estados, o territorios, por el Departamento del Distrito Federal, por los municipios o por el Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial (BANOFI). Más adelante se presentan particularidades sobre esta modalidad de cooperativa, en tanto que la cooperativa objeto de esta investigación se inserta en dicho tipo.

Durante el cardenismo la cooperativa al igual que el ejido se consolidó como una forma de propiedad social. Es decir, al igual que los ejidatarios, los trabajadores estuvieron en condiciones de acceder a bienes de la nación en usufructo. Estas empresas adquirirían características distintas a las de carácter estatal y a las de capital privado. En el siguiente apartado se explica su gobierno interno.

2.1.9. Organización y gobierno interno

Las leyes regulaban la práctica de las cooperativas. Estipulaban los órganos de gobierno que debían de mantener al interior y al ser reconocidas como empresas se obligaba al registro ante el Estado. Las tres leyes recuperaban del movimiento cooperativo el gobierno democrático y postulaban para ello los consejos de Vigilancia y Administración y a la Asamblea General como autoridad máxima. Fue hasta la Ley General de Sociedades Cooperativas de 1938 que se introdujo la Comisión Control Técnico como parte de los órganos de gobierno en las cooperativas de producción. Estas leyes señalan la forma y cantidad de miembros que debían integrar las comisiones, así como la periodicidad y número de convocatorias.

En tanto empresas, la ley de 1927 estableció la relación de las cooperativas con el Estado. Esta ley, además de reconfigurar la práctica cooperativa, reservó la nomenclatura de cooperativa solo para aquellas asociaciones que se ajustaran a su definición (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1927, p. 4), y sobre el registro estipuló que éste dependería de una sección del registro de comercio central en la Ciudad de México y de dependencias de la oficina de registro en el resto de la República (p. 10).

El registro proporcionaba personalidad legal para la constitución y funcionamiento, pero antes de su reconocimiento oficial debía ser avalada, ya fuera por la Secretaría de Agricultura y Fomento o bien, la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, dependiendo del tipo —agrícola o industrial—. Para la siguiente ley, la de 1933, la Secretaría de Economía era la responsable de realizar el registro público, además se le dotaba de atribuciones para la vigilancia del cumplimiento de

este código, por lo que las cooperativas, las federaciones y confederaciones estaban obligadas a proporcionar la información que esta dependencia les solicitara. Estas facultades incluían la intervención para convocar a asamblea general, si se encontraban aspectos que violaran la ley o implicaran perjuicios a las asociaciones, por consiguiente también tenía capacidades para la revocación de la autorización y la liquidación de la sociedad (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1933, p. 401). La intervención se justificaba porque algunos particulares se aprovechaban de los privilegios otorgados a estas asociaciones y simulaban constituirse en cooperativas.

El Estado había visto en estas formas asociativas una opción de dar respuesta a las demandas populares que habían tomado un nuevo empuje tras sentirse los efectos de la crisis de 1929. Éstas trascendían las antiguas necesidades que el Estado había tratado de resolver con la ley de 1927, ya que la división entre cooperativas agrícolas e industriales como esquema organizativo era insuficiente. Por ejemplo, para atender las demandas de las organizaciones capitalinas de vivienda o fuentes de empleo, consideraba e involucraba a estas asociaciones. En este sentido, se puede considerar esta ley como causa directa de las peticiones realizadas en el marco del primer congreso cooperativista de 1929 (Vázquez, 1996). En la ley se aprecian dos aspectos importantes que incidirían en la permanencia del movimiento la neutralidad y la difusión del cooperativismo. Por una parte, se ensalzaba la neutralidad de estas asociaciones al introducir en su fracción IX del artículo segundo, en donde señala claramente que en estas asociaciones no se podrían tratar asuntos políticos ni religiosos, y de ninguna manera destinar recursos sociales a propaganda de esta naturaleza; por otra parte, la adición de las cooperativas escolares con fines de docencia, que de alguna forma daba continuidad a las acciones que se habían emprendido por la Secretaría de Educación Pública en 1930, cuando se fundó la Escuela Nacional de Cooperativismo (Vázquez, 1996).

El presidente Abelardo Rodríguez en su informe de 1933 señalaba que además de la promulgación de la ley se había creado un Departamento de Fomento Cooperativo cuyo objeto específico consistía en orientar y fomentar este tipo de

sociedades. La ley, señalaba este informe, recogía la experiencia conseguida durante la vigencia de la ley anterior, depuraba las organizaciones cooperativas “y alejándolas de los sistemas propios de las organizaciones capitalistas, elevando, en suma, a disposiciones legales, los principios bien definidos del sistema cooperativista razonablemente adaptados a las necesidades de nuestra peculiar estructura económica y social” (Rodríguez, 2006, p. 7).

Las cooperativas formaban parte del programa de acción económica y social, en tanto se consideraba a éstas “determinantes de una mejor distribución de la riqueza, de un sensible aumento en el consumo y de un más sólido mejoramiento moral y material de la colectividad” (Rodríguez, 2006, p. 7).

Consideraba este presidente que el Estado debía tener una función tutelar que vigilara el cumplimiento de las disposiciones legales y a evitar que se desvirtuaran las “verdaderas finalidades” de estas organizaciones, consideraba que no guardaba una injerencia indebida con respecto al régimen interno (Rodríguez, 2006, p. 66).

Para la ley de 1938, estas asociaciones mantenían la exención del impuesto del Timbre y nuevamente quedaban sujetas a la vigilancia de Secretaría de Economía, particularmente aquellas de participación estatal que tenían en concesión un bien estatal, ya fuera otorgado por el gobierno federal, de los estados, territorios, departamento del Distrito Federal, municipios o el Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial. Al igual que las de intervención oficial, estaban obligadas a llevar la contabilidad conforme a especificaciones señaladas por la autoridad que otorgaba el bien administrado.

La consolidación de la propiedad social de las cooperativas surgió de la administración de bienes del Estado, estos bienes derivaban de la creación de fábricas del gobierno para procesar la producción de algunas regiones, de la adquisición de empresas en quiebra, o de bienes expropiados derivados en la mayoría de los casos de conflictos laborales. En un clima de una fuerte movilidad sindical y creación de centrales que incidieron en el establecimiento de salarios mínimos, mejores condiciones de trabajo a partir de paros y huelgas, este tipo de

cooperativa se cernía como advertencia más que como realidad. Aunque existieron casos extraordinarios que en el siguiente apartado se abordarán.

Los artículos 64 y 67 creaban intersticios para la organización para la creación de este tipo de cooperativas. En ellas se debía establecer un fondo de acumulación destinado a mejorar la unidad productora y a ensanchar su capacidad, el fondo era de carácter no repartible y estaría constituido por un porcentaje de los rendimientos (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1938, p. 8).

La Secretaría de Economía designaba un representante en el gobierno de estas cooperativas que poseían en usufructo bienes estatales, acción que podía delegar el Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial (BANOFI), con derecho a voz en las asambleas generales y consejos y a vetar las resoluciones que se tomaran. Se establecía un contrato que debía señalar también la participación del Banco o autoridad sobre los rendimientos; materias que sólo la autoridad podía resolver; modo de constituir fondos de reserva, previsión social, acumulación y demás aspectos necesarios de establecer, las causas de rescisión y las demás cláusulas que se juzgaran convenientes para normar la relación (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1938, p. 8). Por otra parte, esta ley obligaba a las cooperativas a afiliarse a federaciones y confederaciones de cooperativas a partir del registro. Esto no era nuevo, las leyes anteriores contemplaban la unión de cooperativas para formar “cooperativas de cooperativas” —la de 1927— o federaciones —la de 1933—, la ley contemplaba que la unión en estas confederaciones incidiera en la planeación del destino de un sistema de cooperativas proyectado por el gobierno de Cárdenas (Cárdenas, 2006, p. 20).

Se ha discutido sobre la subordinación de cooperativismo al Estado durante la época de Cárdenas y sobre la contribución de la ley de 1938 a ello (Nava y Barajas, 2015). El papel que el Estado cardenista otorgó al cooperativismo iba más allá. La expedición de la ley le daba un nuevo perfil al cooperativista. Desde la caracterización del cooperativista, a quien se identificaba como miembro de la clase trabajadora, en el papel se le otorgaba un rol más activo. En el marco de las grandes movilizaciones obreras, se abrían dos oportunidades; por una parte, la ley le otorgaba la posibilidad de organizarse para solicitar el usufructo de concesiones o

bienes, por otra, la de participar a través de las comisiones de control técnico y las federaciones y las confederaciones en la planeación del destino del sistema mismo.

2.1.10. Financiamiento

BANOFI creaba una nueva relación entre cooperativistas y Estado. Respondía al plan de estructuración cooperativa que se había propuesto al inicio del gobierno de Cárdenas, y fue esencial para llevarlo a cabo. Esta institución tenía tres funciones principales respecto a las cooperativas, por una parte concentraría el crédito popular y financiamiento que el Estado venía realizando; también proporcionaría asesoría técnica a las uniones y a las cooperativas, y finalmente centralizaría el crédito y asesoraría. Estos elementos permitirían sentar las bases para la colaboración entre cooperativas.

La posibilidad de organizarse en confederaciones dejaba de serlo y se convertía en mandato. El título tercero obligaba a las cooperativas a pertenecer a federaciones y a la confederación nacional. Las primeras eran de carácter regional y se organizaban por ramas de producción o consumo de acuerdo con las zonas económicas que la Secretaría de Economía dictara. La Confederación era de representación nacional, si bien era rígida la disposición de que a partir del registro las cooperativas ingresaban a una federación o confederación de cooperativas, simbolizaba también que la ley proporcionaba intersticios a los cooperativistas, que organizados en una gran asociación nacional podían involucrarse en la formulación de planes económicos para las organizaciones cooperativas, representar y defender sus intereses, y, por supuesto, intervenir la coordinación económica de las necesidades de producción y consumo. Este aspecto de la coordinación entre cooperativas apenas empieza a ser estudiado.

Se considera que tres de los problemas de los estudios sobre cooperativas son las fuentes, las generalizaciones del movimiento cooperativo y la concepción teórica sobre la autogestión. Las fuentes parten de documentos oficiales o de testimonios de los cooperativistas, lo que nos da visiones muy sesgadas. También se ha buscado hacer generalizaciones sobre el movimiento cooperativo sin considerar las particularidades de los sectores económicos en que se insertan, de

suerte que se busca establecer el dato estadístico importante en tanto se reconoce el impacto económico, pero se invisibilizan los aportes cualitativos de estas asociaciones. Finalmente, la autogestión tiende a ser entendida como una norma permanente y no como una dinámica. De allí que la metodología es presentar un panorama del cooperativismo agroindustrial para contextualizar nuestro objeto de estudio y posteriormente mostrar las dinámicas internas de la cooperativa.

2.2. Las cooperativas ¿socialización de la industria azucarera inconclusa?

Existen dos posturas teóricas bajo las que se han contextualizado las experiencias cooperativas de la industria azucarera. Por una parte, se ha concebido al cooperativismo de esta rama como parte de las reivindicaciones sindicales de la época resultado de las demandas, particularmente de la Federación Nacional de Trabajadores de la Industria Azucarera, Alcohólica y Similares (FNTIAAS). Así, Espinosa y Aurrecoechea (1993) señalan que en 1934 la Confederación General de Obreros Agrícolas y Campesinos (CGOCCM), representada por Vicente Lombardo Toledano, habría propuesto a Lázaro Cárdenas la expropiación de ingenios y cañaverales, y su traslado a obreros y campesinos para que éstos las administraran en forma de cooperativas. Por su parte, Thiébaud sostiene que las cooperativas que promueve el presidente Cárdenas serían una continuidad a las luchas sindicales y agraristas de los gobiernos veracruzanos entre 1914 y 1932 (2016, p. 171). En contraste con esta visión, para Horacio Crespo, cooperativas como las de los ingenios Emiliano Zapata y El Mante “resumen la verdadera intención de lo que el régimen cardenista tenía hacia los cultivos altamente comerciales: su explotación cooperativa por ejidatarios” (1988, p. 860).

Ambas posturas apuntan hacia el cuestionamiento del esquema productivo. Aquí sostenemos que existe una continuidad entre las demandas de los trabajadores y la proyección de Cárdenas, de tal suerte que, aunque las limitaciones económicas y políticas le impiden expropiar y transformar el esquema por completo, durante el cardenismo se creó una serie de instituciones y normas que permitirían sostener la experiencia cooperativa.

2.2.1. La trayectoria de las cooperativas agrícolas-industriales azucareras

A partir de 1929, ante la inestabilidad de la industria azucarera, la FNTIAAS⁸ propuso la organización de la producción en cooperativas. Esta asociación era la central que en el seno de la Confederación Regional Obrera Mexicana (reunía a los trabajadores de la industria y se había fundado en 1928, a partir de Federación Central de Sindicatos de la Industria Azucarera, una organización veracruzana formada hacia 1926. Esta central veracruzana que por primera vez agrupaba varias asociaciones laborales, tenía como característica principal la diversidad de tendencias políticas que reunía. Así, en su historia inmediata mientras algunos sindicatos buscaban la afiliación a la CROM, otros sindicatos —principalmente de la región de Córdoba— se mostraban renuentes. Finalmente, la incorporación a la CROM se dio y fue al cobijo de ésta que los líderes de la central veracruzana empezaron una campaña para incentivar la creación de sindicatos en los diferentes centros de trabajo ubicados en Michoacán, Jalisco, Sinaloa, Puebla, Morelos y Oaxaca (Crespo, 1988, p. 739).

A partir de estas bases, la Federación Central Veracruzana y la CROM convocaron a una convención nacional de trabajadores de la industria. Ésta se realizó en marzo de 1928 y se erigió con el objetivo de resolver distintos problemas que afectaban el sector. En ella participaron 74 delegados de distintos ingenios del país, lo que significaba que sustancialmente la mitad de los centros azucareros había respondido. En la convención se estudiaron los problemas de la crisis azucarera y alcoholera, así como los medios para resolverla. La convención tenía la intención de organizar una central nacional, y de allí nació la Federación Nacional de Obreros y Campesinos de la Industria Azucarera. La asociación tenía el objetivo de “luchar por el mejoramiento moral y económico de los trabajadores azucareros”; enunciaba como fin supremo la liberación del proletariado nacional, pero a la vez

⁸ En la industria azucarera la organización de los trabajadores se divide en tres momentos: sindicatos locales anteriores a 1928; organización de la FNTIAAS en el seno de la CROM y en 1935 la formación del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Azucarera. Flores Lúa, “Historia de las organizaciones cañeras: 1940-1972” en Luisa Paré (coord.) *El estado, los cañeros y la industria azucarera 1940-1980*, México, UAM-UNAM, 1987, pp. 46-84.

llamaba a la cooperación con los industriales para sacar a los ingenios de la bancarrota (Crespo, 1988, pp. 740-741).

En el seno de la federación se mostraba un eclecticismo ideológico y político que reflejaba la diversidad de las posiciones de las organizaciones que habían asistido a su conformación. En ella, las posturas iban desde el extremo colaboracionismo con el gobierno y las empresas, que impulsaba la línea hegemónica de la CROM, hasta el radicalismo de algunos dirigentes. A pesar de estas diferencias patentes, la federación se constituyó como un paso importante en la consolidación de la identidad de los trabajadores azucareros (Crespo, 1988, pp. 740-741).

El papel de los trabajadores veracruzanos fue muy importante en la dirección de los trabajadores del sector agroindustrial y en la formación de nuevos sindicatos locales, por lo menos hasta finales de la década de los años cincuenta. Vidal Díaz Muñoz, José Jiménez Acevedo y José Ch. Ramírez, trabajadores formados al calor de las reivindicaciones veracruzanas de la década de 1920, fueron los principales promotores y administradores de cooperativas. Las notas características de esta organización fueron la heterogeneidad de sus posturas políticas, la pretensión de representar los intereses de todos los trabajadores de la industria y, por ello mismo, la búsqueda de la cohesión entre los trabajadores de las distintas ramas de la industria.⁹ Otra característica determinante fue el sustrato de sus líderes, éstos salieron de sus bases; durante la década de 1930 estuvieron cohesionados en la Federación, pero en 1941, cuando el reparto agrario cambió la condición de los trabajadores de campo de asalariados a ejidatarios, se formaron tres grupos en los que se perfilaron claramente diversas posturas políticas.

⁹ Así, aunque en la década de 1940 el reparto agrario y la modificación de la condición de asalariados de los trabajadores del campo requirió de la creación de organismos que representaran las nuevas necesidades de los ejidatarios que desarticuló la central, sin embargo hacia 1950 se volverá a establecer una alianza entre los sectores obreros y campesino a partir de un pacto de unidad entre el Sindicato Nacional de Obreros de la Industria Azucarera y la Unión Nacional de Productores de Caña de Azúcar de la República Mexicana. Del mismo modo, tanto en múltiples huelgas locales de ejidatarios como en bloqueos de trabajadores de la industria, la solidaridad entre ambos grupos se hará patente.

Al año siguiente, en 1929, la federación convocó a una segunda convención. Esta se realizó entre el 5 y el 9 de agosto en Puebla. En esta reunión destacaron tres puntos en la discusión. Primero se promovió el fomento y la organización de cooperativas agrícolas para producir caña en aquellos casos en los que los ingenios “se habían mostrado incapaces de organizar la producción”; segundo, se asumió una postura crítica contra agraristas y comunistas, pues consideraban que el reparto agrario desmembraba la unidad productiva de la hacienda azucarera, y que lejos de beneficiar, afectaba su trabajo. Tercero, la convención iba más allá en esta postura, pues decidió solicitar el apoyo de la Secretaría de Fomento para mantener la unidad de las empresas como complejos productivos (Crespo, 1988, p.748).

La apuesta por las cooperativas en la industria azucarera se entiende porque en el contexto de la crisis, entre 1929 y 1935, los trabajadores enfrentaban retrasos en sus salarios, reducción o bien lo recibían en vales, los desplazamientos de los trabajadores eran comunes y en el marco del decreto de la Ley Federal de Trabajo de 1931 no había garantías de su cumplimiento (Sindicato de la Industria Azucarera, 1937). El movimiento para la formación de la central de trabajadores de la industria azucarera se había generado en el contexto de las crisis. Así, ante la falta de garantías que los trabajadores veían en los patrones, la federación, además de pugnar por el contrato ley, empezó a promover la formación de cooperativas en ingenios con funcionamiento irregular o que se encontraban en mala situación financiera (Crespo, 1988, p. 748).

El programa de la federación promovía la identidad del trabajador azucarero. Ésta se sustentaba en un discurso en el que se reconocían las cualificaciones, su vínculo a la industria azucarera y las problemáticas particulares que enfrentaban — enfermedades propias del clima tropical, como el paludismo—. La federación también estableció su postura contra el reparto agrario promovido por agraristas y “comunistas”, a quienes consideraban ajenos a sus intereses. Ante esos grupos tuvo una posición de confrontación cuando empezaron a pugnar por el reparto agrario en los espacios y las áreas que consideraban dominar.

Para la nueva central el reparto representaba un peligro debido a la desarticulación de sus fuentes de empleo y por el desplazamiento de trabajadores

en los derechos de acceso a la tierra, basta recordar que los peones de haciendas no fueron sujetos de reparto hasta la reforma al Código Agrario de 1934. Para ellos, el que los agraristas y “comunistas” solicitaran el reparto agrario significaba que en el fondo no entendían la lógica del campo cañero. Para los trabajadores azucareros, el campo cañero requería de un tratamiento de cultivo extensivo. De allí que antes que el reparto agrario de carácter parcelario, la federación propusiera cooperativas agrícolas con las que era posible atender las peculiaridades del cultivo de azúcar; éste solo se puede cultivar de forma colectiva, pues el ejido, tal como lo conciben a inicios de la década de 1930, parcela y genera intereses individuales y la siembra pierde la homogeneidad en sus procesos de forma tal que la producción de la caña de azúcar perdería propiedades.

La coalición no sólo se distingue de otras asociaciones de trabajadores, sino también de los patrones. Consideraban que la crisis sobre la que los trabajadores desarrollan consciencia en el tramo de 1928 a 1935, se mantenía porque los patrones eran incapaces de mantener la producción y con ello sus empleos. Por esta razón, desde la primera federación, los azucareros empezaron a formular el rescate de la bancarrota en que se encontraba la industria, la cual requería, desde su postura, de la promoción de cultivos de forma intensiva más que extensiva, así como de la modernización, pero particularmente de la colaboración entre todos los involucrados en el trabajo (Crespo, 1988, p. 741).

Fue hasta 1935 que las cooperativas se empezaron a materializar promovidas por el Sindicato Nacional de la Industria Azucarera Alcohólica y Similares (SNTIAAS), asociación en que se había transformado la federación nacional, la cual organizó a los trabajadores para convertir en cooperativas las empresas que les adeudaban salarios y se encontraban en liquidación judicial. En este sentido, se crearon cuatro de carácter agrícola-industrial y seis cooperativas agrícolas entre 1935 y 1937.

Así, por ejemplo, el Sindicato de Obreros, Artesanos y Campesinos del Ingenio La Gloria ubicado en Veracruz, ante la incapacidad del propietario del ingenio, el general Enrique C. Osornio, para cumplir con las responsabilidades de las zafras 1933/34 y 1934/35, promovió una demanda basada en adeudos efectivos

de salarios (Plena demostración de capacidad administrativa de trabajadores, 11 de noviembre de 1936, p. 4). Posteriormente iniciaron gestiones ante el gobierno del Estado y la Confederación General de Obreros y Campesinos de México para constituirse como cooperativa y adquirir el ingenio. El 7 de junio de 1936 la solicitud de registro¹⁰ fue sancionada por la Secretaría de Economía Nacional. En *Claridad*, revista de divulgación del SNTIAAS, se enfatizaba el papel desempeñado por Vidal Díaz Muñoz para gestionar un crédito ante Azúcar S. A., se ponderaban los esfuerzos de los trabajadores para reparar el ingenio y se presentaban los resultados de la administración, que en dos zafras había cuadruplicado la producción en general consiguiendo un mayor rendimiento y una eficacia en fábrica que se reflejaba en un aumento de la capacidad de molienda que había pasado de 230 toneladas en 24 horas a 330 (Órgano del Sindicato de la Industria Azucarera y Similares de la República Mexicana, 1937a).

La Cooperativa del Ingenio Central Ayotla, ubicado en la población Ignacio Mejía de Oaxaca, por su parte, fue administrada por el gobierno por adeudos fiscales de los antiguos patrones. Ante la amenaza de la paralización de actividades por la incosteabilidad que suponía, los obreros, a quienes se les debían salarios, promovieron ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la adquisición de la empresa. Este era un ingenio pequeño en comparación con otros, sin embargo, se señala que desde el inicio de la administración de éste, asumida el 13 de noviembre de 1935, permanecieron 168 familias y se tenía expectativas de que la molienda pasara de 15 mil a 28 mil toneladas de caña (Plena demostración de capacidad administrativa de trabajadores, 11 de noviembre de 1936, p. 4).

Otro ingenio, San Francisco el Naranjal, ubicado en Lerdo de Tejada, Veracruz, fue entregado en 1937 a los trabajadores. El ingenio se había creado en 1898 por iniciativa de un migrante español llamado José Sanz, pero para 1923 los préstamos hipotecarios que éste había solicitado le llevaron a la sentencia, a pagar a varios acreedores una cantidad de \$2,700,000.00; para 1924 la empresa se

¹⁰ De acuerdo con la Ley General de Sociedades Cooperativas de 1938, éstas debían registrarse ante la Secretaría de Economía Nacional.

acogió a la liquidación judicial con un adeudo de \$2,760,000.00 a diversos acreedores, entre ellos los trabajadores, el Banco Nacional de México, S. A. y el Crédito Español de México S. A. José Sainz consiguió que el Banco Nacional fungiera como representante de varios acreedores. En 1925, poco antes de la muerte de Sainz, el pasivo de la liquidación judicial aumentó \$750,000.00. Los bienes pasaron entonces a manos del sindicato, después de que el ingenio pasara por depositarios judiciales sin lograr resolver el problema. Para 1936 se les debía a los trabajadores \$340,000.00. Para entonces los trabajadores establecieron un juicio de embargo precautorio, pero como las condiciones del ingenio no mejoraban en su administración y el deterioro aumentaba, finalmente resolvieron solicitar la expropiación del ingenio a fin de mantener su empleo y asegurar el pago de adeudos. El 27 de octubre de 1937 se decretó la expropiación a favor de los trabajadores. La cooperativa se formó con 437 socios entre obreros y campesinos que hicieron una aportación de \$400.00. El estado de la maquinaria exigió de los trabajadores destreza para mantener la producción. Bajo condiciones precarias, sin embargo, fueron capaces de obtener utilidades por \$190,626.00. Fue a mediados de 1940 que se les otorgó un préstamo de refacción para la siembra de 750 nuevas hectáreas de cultivo, mientras que las refacciones de los años consecutivos se utilizaron para la ampliación de vías y equipo ferroviario (El Ingenio San Francisco es fuerte factor de producción, 15 de enero de 1944, p. 17 y 18). En 10 años la cooperativa había experimentado un crecimiento a partir de las continuas inversiones realizadas en 1944 y 1956, lo cual se notaba en el aumento de sus asociados, que para 1957 habían sumado 350 obreros, 850 ejidatarios y demás recibía caña de 40 colonos (Uno de los ejes de la industria azucarera. El ingenio de San Francisco Naranja, 03 de abril de 1957, p. 28).

En esta primera fase la revista *Claridad* señala la existencia de otras cooperativas, como la Cooperativa San Gabriel, instalada en Cosamaloapan, Veracruz, también de carácter agrícola industrial. Por otra parte, antes de 1937, año en que empezó formalmente el reparto agrario en la industria azucarera, los trabajadores ya habían formado seis cooperativas agrícolas principalmente en Veracruz. Éstas eran: Cooperativa Agrícola Belisario Domínguez del Ingenio San

Miguelito; Cooperativa Agrícola Felipe Carrillo Puerto S. C. L. del Potrero; Cooperativa Agrícola Industrial Úrsulo Galván del Ingenio la Providencia en Omealco; Cooperativa agrícola Industrial del Ingenio Tenampa S. C. L. de Naolinco; Cooperativa Agrícola Industrial El Porvenir S. C. L. de Villa Jara; y finalmente la Cooperativa Agrícola Industrial del Ingenio Santa Teresa S. C. L. en Tehuantepec, Oaxaca. Para el número de marzo, de 1938, se hacía referencia a que los sindicalizados de la sección 36, de las sucursales uno, dos, tres y cinco se habían constituido en la Cooperativa Productora de Caña de Azúcar del Ingenio Cuatotolapam, S. C. L.; a partir de la quiebra de la empresa se les habían entregado los campos de caña, los trabajadores sólo habían asumido los campos, mientras que el trabajo del ingenio había conseguido que una empresa lo asumiera (Sindicato de la Industria Azucarera y Similares de la República Mexicana, 1938, pp. 34-35).

En tanto que la cantidad de cooperativas que se habían creado reunía una considerable cantidad de trabajadores, el Comité Central del Sindicato de Trabajadores de la Industria Azucarera y Similares de la República Mexicana convocó a éstas a formar a un congreso para constituir una federación de cooperativas de la industria azucarera. Se realizó el 15 de julio de 1937 bajo la dirección del Comité Central. En la convención se establecieron como objetivos de la agrupación la necesidad de una organización autónoma y solidaria, pero también las posibilidades que se veían en la relación mancomunada de ambos sectores, así como la proyección de las posibilidades que a nivel comunitario implicaban las cooperativas.

El planteamiento de la Confederación correspondía al esquema de organización de cooperativas que la ley de cooperativas vigente planteaba, sin embargo, es importante destacar que su programa muestra la inclinación de los trabajadores hacía una organización de la producción más diversa, en la que el aprovechamiento de la caña de azúcar los llevaba a producir más que azúcar y alcohol. Así, sus principales preceptos se centraban en orientar la acción de las cooperativas de la industria azucarera para que éstas resolvieran con más eficacia sus problemas específicos según la Ley General de Sociedades Cooperativas y su Reglamento. Además, tales preceptos pretendían uniformar métodos para lograr

una producción más eficiente y barata, así lograr la organización de una sección de crédito; proponer a la Secretaría de Economía Nacional el establecimiento de zonas de distribución de las cooperativas federadas; la creación de otras industrias derivadas de la caña de azúcar (dulces, alcoholes, forrajes, planchas de bagazo para construcciones); proveer a las cooperativas federadas de todas las refacciones, herramientas e implementos de labranza necesarios para sus trabajos, obteniéndolos en conjunto para que resultaran a precios económicos; impulso de métodos modernos de cultivo que permitieran mayores rendimientos de la caña; y crear el consejo consultivo agrícola e industrial de las cooperativas de la industria azucarera, para implementar maquinaria agrícola eficiente, realizar obras de irrigación, seleccionar variedades de plantas, estudiar la forma de combatir plagas y aconsejar mejoras para la industria.

Se acordaba en el congreso suscribir certificados de aportación¹¹ para constituir una sección de crédito, lo que significaba “el primer paso para la formación del banco refaccionario obrero de la Industria Azucarera, lo que se llevaría a cabo cuando se reuniera un capital mínimo de un cuarto de millón de pesos que se quiere que los trabajadores se basten a sí mismos” (Sindicato de la Industria Azucarera y Similares de la República Mexicana, 1937b).

El año siguiente, el 5 de febrero de 1938, el presidente Lázaro Cárdenas entregó el Ingenio Central Emiliano Zapata a los ejidatarios de Morelos para que fuera administrado en forma de cooperativa. Este hecho marcaba una nueva dinámica en las cooperativas de la industria azucarera. Hasta entonces las cooperativas habían sido promovidas principalmente por los trabajadores y el sindicato afectados por los estragos de la industria. A partir de esta cooperativa se inauguraba una política articulada. El ingenio se había construido por solicitud expresa de los campesinos de esta zona de Morelos a Cárdenas. La Secretaría de Economía había solventado su construcción, mientras que el Banco Nacional de Crédito Ejidal refaccionaba el avío de los trabajadores (Espinosa, 1993, p. 132).

¹¹ Los certificados de aportación corresponden a los títulos de propiedad de los socios y en ellos se exhibe la cantidad entregada para constituir el capital social.

Mientras que la postura de la central del sindicato de trabajadores de la industria era de apoyo a las cooperativas, y de cierta manera en la proyección de la federación se manifestaban las aspiraciones que como federación en 1929 habían enunciado, la Confederación de Trabajadores de México (CTM) tenía una postura claramente en contra, se declaraba “enemiga del cooperativismo como solución al conflicto de clases” o al menos así lo asumía su dirigente, Vicente Lombardo Toledano. Sin embargo, en su calidad de secretario general de la CTM en su discurso inaugural del Primer Congreso General Ordinario del Sindicato de Trabajadores de la Industria Azucarera y Similares de la República Mexicana, el líder señalaba:

[...] o tomamos en nuestras manos todos los ingenios del país, poco a poco, en la medida en que esto sea posible, o tenemos que desistir de nuestro empeño de mantener cooperativas produciendo una cantidad infinitamente pequeña junto al volumen de la producción privada y volver a la calidad de asalariados [...] no haremos mediante ella, claro, la Revolución social, mediante la socialización de los ingenios del país, pero por lo menos se podrá mantener el standar [sic] de vida conseguido por el contrato ley y un poco más todavía cuando tengamos la mayoría de la producción en nuestras manos [...]. No podemos, pues, persistir en esta actitud que no es de avance ni retroceso. O hacemos un plan técnico y sindical, bastante bien pensado para organizar la producción de la caña, como una forma de colectivización de la tierra en manos de nuestros camaradas para ir después al problema de la socialización de los molinos, o planteamos el problema de la reorganización de la industria a base prestaciones, dentro del sistema asalariado (Sindicato de la Industria Azucarera y Similares de la República Mexicana, 1937b).

En los hechos parecería que se optó por continuar por el primer camino, el de formar cooperativas, pues las soluciones a los conflictos laborales de la industria en los siguientes años buscaron la expropiación de propiedades y la posterior formación de este tipo de asociaciones. Inclusive tres de los conflictos más destacados que se generaron en empresas que estaban entre las más importantes del ramo, los ingenios Los Mochis, Atencingo y El Mante, se resolvieron en favor del sistema

cooperativista, lo que originó que una parte significativa de la producción quedara bajo la influencia de esta forma de organización productiva.

El conflicto del Ingenio de Los Mochis venía desde 1935, originado por el incumplimiento de un contrato colectivo que nació en 1932. En este año fue llevado por Lombardo Toledano ante la Suprema Corte de Justicia, donde se consiguió un fallo favorable. Sin embargo, el contrato fue violado. Los trabajadores intensificaron nuevamente su lucha, lo que se trató de resolver a través de un reparto agrario simulado entre Benjamin Francis Johnston, el propietario del ingenio, y Antonio Delgado, el gobernador de Sinaloa, con ello la empresa buscó evadir sus responsabilidades con los trabajadores del campo. Los trabajadores impidieron el proceso y lo denunciaron ante el presidente Lázaro Cárdenas. La posibilidad del reparto que hasta entonces no había sido considerada por los trabajadores, se vislumbró. En febrero de 1937 se realizó un estudio integral sobre las tierras del Valle Fuerte y empezaron trámites ante la Comisión Nacional Agraria, finalmente en enero de 1939, tras una nueva confrontación entre trabajadores y empresa se expropiaron las tierras. En marzo del mismo año surgió la Sociedad de Interés Colectivo Agrícola Ejidal (SICAE) y Emancipación Proletaria R. S. La intención habría sido lograr la expropiación del complejo industrial también, pues Carlos Ramón García, líder los trabajadores, y Lombardo Toledano llegaron a formular los estatutos de la Sociedad Cooperativa Agrícola Industrial (Espinosa, 1993, p. 132).

En el caso del Ingenio de Atencingo, ubicado en Puebla, había una solicitud de reparto agrario desde la década de 1920 iniciado por un par de zapatistas de la región, doña Lola y Celestino Esparza, sin embargo, la modificación al Código Agrario había dejado exento de la afectación a este tipo de tierras. Fue hasta 1934, cuando Lázaro Cárdenas era jefe militar de la zona, que se atendieron las solicitudes y se expropiaron 115 mil 68 hectáreas, un 90% de las tierras de William O. Jenkins, propietario del terreno, correspondientes a montes y tierras menos fértiles, con las que se formaron 40 ejidos para los campesinos de doña Lola. En 1937, Cárdenas ordenó expropiar las tierras restantes de Jenkins, nuevamente solicitadas por los campesinos de doña Lola. El empresario, en contubernio con Maximino Ávila, gobernador de Puebla, logró detener la asignación de tierras y que

éstas se otorgaran a los campesinos y obreros de su empresa bajo el argumento de que los otros campesinos ya contaban con tierras, esto como una forma de mantener el control sobre la región. El reparto finalmente se realizó en 1938 a los trabajadores de Jenkins, quienes recibieron 8 mil 263 hectáreas y conformaron la Sociedad Cooperativa Ejidal de Atencingo y Anexas (Espinosa, 1993, p. 132).

El Ingenio del Mante fue expropiado por Lázaro Cárdenas en febrero de 1939. *El Nacional* anunciaba, en su primera plana, la expropiación bajo el argumento de que los bienes que formaban la empresa habían sido adquiridos con fondos provenientes del Banco de México “por funcionarios que abusaron de su personalidad política o de sus cargos dentro de la misma institución” que habían aprovechado en beneficio individual medios económicos destinados al servicio de la República (La poderosa negociación que existía en Tamaulipas será entregada a los obreros, 21 de febrero de 1938). Esta fábrica que estaba entre los principales cinco productores de azúcar de caña, cuyo principal accionista era Aarón Sáenz, era de carácter central y entre las grandes propiedades que le surtían caña estaban las de Plutarco Elías Calles, Pablo González y Gregorio Osuna, entre otros generales revolucionarios. Había sido construida en 1930 —en plena crisis azucarera— a partir de un préstamo ejercido por el Banco de México, cuyo monto por mucho excedía los parámetros establecidos en sus reglamentos.

Aparte del préstamo, los accionistas habían gestionado una reducción de impuestos y eliminación de trámites aduanales para la adquisición de la maquinaria, además de verse beneficiados por infraestructura presa, troncales para enlazar ferrocarriles y carreteras (Anaya, 2012; Méndez, 2012). La empresa se expropiaba y se entregaba al Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial, durante el transcurso de 1939 se formaron 37 ejidos que se sumaron a los dos existentes y finalmente, en el siguiente año se entregaban a la Sociedad Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio El Mante, Sociedad Cooperativa de Participación Estatal los bienes expropiados. En el siguiente capítulo ahondamos sobre la organización de esta cooperativa.

Dos cooperativas más que se organizaron en ese lapso fueron en los ingenios de Tuzamapan, Veracruz (Rojas, 1955) y en Kakalná, Yucatán (BANOFI,

1939). Otro intento por organizar una cooperativa de carácter agrícola industrial fue la de los ejidatarios de Taretán, Michoacán, aunque estos campesinos habían solicitado a Cárdenas, al igual que los de Morelos, la construcción de un ingenio. Cárdenas lo autorizó, pero no fue sino hasta 1944 que se instaló la maquinaria y hasta 1947 que se realizó la primera molienda, aunque el ingenio nunca fue operado bajo la figura de una cooperativa, sino que dependió de la administración del Banco Nacional de Crédito Ejidal, la política favorable a los trabajadores había pasado (Espinosa, 1993, p. 134).

A pesar de este crecimiento en el número de cooperativas, la explotación total de unidades cooperativas que tenían control sobre los campos y sobre el ingenio para la zafra de 1939/1940 solo fueron ocho. Sin embargo, la producción del sistema cooperativista había pasado de representar 5.7% en la zafra de 1937/1938 a 12.72% en la zafra de 1939/40. Si consideramos que en la última zafra señalada esa cantidad fue alcanzada por ocho de 76 ingenios en operación, podemos suponer que el potencial de las cooperativas era significativo. Este porcentaje de producción corresponde solamente a las cooperativas que concentraban ambos aspectos de la producción, valdría la pena analizar si las cooperativas agrícolas de este ramo —que entonces eran ocho— presentaban diferencias sustanciales con la explotación ejidal que se empezó a promover tras la modificación al Código Agrario en 1934. Aunque ya no se volverían a formar cooperativas en este sector después de estos años, vale la pena su análisis porque aun con limitaciones políticas y económicas, significaron ensayos de modelos de la denominada industrialización consciente, es decir del proyecto acariciado durante el cardenismo de una industria supeditada a la sociedad agraria.

Además, la normativa —Ley General de Sociedades Cooperativas de 1938, su reglamento e instituciones que generaba— que buscaba estructurar su práctica tenía como objetivo que la empresa administrada de forma cooperativa estrechara lazos con otras experiencias a través del fomento de federaciones e incidiera en la construcción de comunidad, ello a partir de la obligatoriedad de la inversión de los rendimientos en servicios sociales.

Se ha dado por sentado que la relación del cooperativismo con el Estado le ha impuesto más limitantes que potencial a la práctica cooperativa, y que particularmente la ley de 1938 incidió en la cooptación del movimiento. Al respecto, Nava y Barajas enfatizan que dicha ley responde a las demandas del Segundo Congreso Nacional de Cooperativas auspiciado por el Estado, en el que las solicitudes de los cooperativistas marcaban una completa dependencia hacia el gobierno, porque además de pedir la modificación de la ley, pedían la creación de un banco cooperativo de crédito refaccionario con recursos del Estado. Asimismo, demandaban la creación de un departamento autónomo dependiente del Ejecutivo federal, tanto como un programa de enseñanza del cooperativismo desde la educación básica hasta la universitaria.

Para la modificación del proyecto de ley se presentaron tres propuestas, un proyecto solicitado por Cárdenas al licenciado Enrique Calderón, otro presentado por la Liga Nacional Cooperativa y un tercer proyecto presentado por el diputado y general del Ejército Ramón F. Iturbe en colaboración con el técnico Sealtiel Alatríste, de amplia experiencia cooperativista. Sin embargo, se impuso el propuesto por Cárdenas (Nava & Barajas, 2015).

Para estos autores, esta ley significaba entregar el control al Estado de la práctica cooperativa, bajo la justificación de evitar la operación de empresas capitalistas bajo la máscara cooperativista. Se propone que la ley cooperativa recogía el papel que venían asumiendo los trabajadores desde la crisis de 1929 así como el papel que asignaba el Estado cardenista a los trabajadores en algunos sectores de donde había desplazado el capital nacional y extranjero. En el caso de la industria azucarera, los sindicalistas habían utilizado el marco legal para solicitar empresas que en su mayoría se encontraban en liquidación judicial para mantener sus empleos. La ley de 1938, más que constreñirlos, significó un margen de autonomía estructural para mantener la experiencia cooperativa y aún más para realizar algunas de las proyecciones que venían realizando desde inicios de la década de 1930. Aunque las experiencias fueron unas pocas y breves, nos permiten apreciar las limitaciones y posibilidades del esquema que proponían.

El nicho que creaba el Estado en esta ley en su artículo 67, al crear las cooperativas de participación estatal, facilitaba el acceso a los bienes del Estado para su usufructo y administración, ya fueran unidades productoras o bienes como los ingenios expropiados o creados como en el caso del Ingenio Emiliano Zapata. La ley cooperativa articulaba instituciones estatales involucraba la Secretaría de Economía y las diferentes instancias, particularmente al recién creado Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial, que en su breve vida —pues desapareció en 1941 y fue sustituido por el Banco Nacional de Fomento Cooperativo— tuvo las funciones de evaluar la viabilidad de las propuestas y otorgar financiamiento, los funcionarios se involucraron activamente con los proyectos cooperativistas, por ejemplo en el caso del ingenio El Mante, agilizar el préstamo para no dejar caer la producción de caña de azúcar tras el abandono de los agricultores, pues el objetivo era que las empresas entregadas en administración a los trabajadores no perdieran eficiencia, y de ser posible aumentaran la producción, no responder de forma rápida habría implicado que la cooperativa fracasara en la primera zafra. En el caso de la Cooperativa Emiliano Zapata, de los créditos pagados el primer año el Estado decidió reinvertirlos en la urbanización de la zona, mientras que lo de la Cooperativa de Kakalná se construyó un campo experimental (BANOFI, 1939, p.9).

El artículo 69 garantizaba que los trabajadores destinaran recursos de las utilidades para el mantenimiento de las unidades. Las cooperativas de San Francisco Naranja y El Mante generaron utilidades y pagaron los créditos de la adquisición de las fábricas, ampliaron la capacidad de molienda, incluso. La disolución de la primera en 1963 se debió a las pugnas entre los grupos internos por corrupción; ante una falta de solvencia o incapacidad de los trabajadores, algunos miembros de los comités que se impusieron empezaron a adquirir terrenos que habían quedado en posesión de la fábrica, la estrategia de los asociados fue fomentar el reparto agrario de estos para evitar la concentración de tierra.

La disposición de fondos sociales fue una de las notas que permitió la articulación de la cooperativa con la comunidad. Por ejemplo, en el caso de El Mante, se instaló una sección de consumo en 1939, estas secciones de consumo derivaban de la misma ley cooperativa y fueron uno de los proyectos que BANOFI

tenía contemplados para la distribución de productos cooperativos. En el caso de El Mante, no se tiene el dato concreto del momento en que dejó de operar bajo ese esquema, o si en algún momento operó así, lo que por testimonio oral se conoce es que a inicios de la década de 1950 se cambió de lugar, se ampliaron los servicios prestados, pues además de abarrotes, se disponía de electrodomésticos, muebles y ropa, se crearon cinco sucursales en diferentes ejidos y el servicio era a partir de un rango de crédito semanal sobre nómina. Además, se tenían instalados carnicería, molino de nixtamal y panadería.

El hecho de poder destinar fondos sociales a sostener las secciones de consumo para la adquisición de productos a un menor costo y bajo crédito de nómina se constituía como un elemento para combatir uno de los vicios señalados como más frecuentes, que era el destinar los créditos de avío a la subsistencia. Se tiene registro de la instalación de cooperativas de consumo en el ingenio de Los Mochis, Emiliano Zapata y de una cooperativa de trabajadores para instalar un molino en el ingenio Santo Domingo. Las aspiraciones que se habían formado durante la lucha sindical formaron parte de la cultura laboral de las cooperativas, esto se ve en el esfuerzo por elevar los rendimientos de la producción como en el caso de la SICAE Los Mochis, en cuya administración efectiva se presentaron los rendimientos de la caña de azúcar del ingenio (Bartra, 1993, p. 8), la instalación del campo experimental en la cooperativa del Mante y la diversificación de la explotación de la caña de azúcar.

En el papel activo que en el congreso de las cooperativas de la industria azucarera de 1937 se le asignaba a la confederación de cooperativas, si bien no se han encontrado registros que comprueben su concreción, la solidaridad entre cooperativas fue común, pues hay registros del apoyo económico que se prestaron entre sí las experiencias que nacieron anteriores a 1938, por ejemplo, la cooperativa de productores de caña del ingenio Cuatotolapam había recibido apoyo de la de San Francisco Naranjal para el avío de su primera siembra, mientras que la cooperativa del Ingenio Central Ayotla recibió apoyo de la del Ingenio San Gabriel. En la nueva ley, si bien se fomentaba la existencia de federaciones y la

confederación, éstos se constituían también como espacios a partir de los cuales participar en las políticas de desarrollo nacional.

Las mayores limitantes de las cooperativas fueron mantenerse dentro de la dinámica de mercado generada por La Unión Nacional de Productores de Azúcar (UNPASA), mientras Cárdenas fue presidente en el consejo de UNPASA, se incluyó un representante de los intereses de las cooperativas, al concluir su mandato se perdió la participación y quizá de esta dinámica derive la rápida desaparición de las cooperativas pequeñas. La capacidad de aumentar la producción fue utilizada en los momentos cuando se requería ampliar la producción por la especulación causada por las expectativas de colocar azúcar en el mercado extranjero. Las cooperativas partieron con la tecnología de las empresas adquiridas, la posibilidad de la ampliación de su capacidad de producción y de la expansión de los campos de cultivo es posiblemente la nota que determinó la permanencia de las cooperativas agroindustriales, pues a para la década de 1955 las que se mantenían habían ampliado tanto su capacidad de molienda como la extensión de cultivos, San Francisco Naranjal, El Mante y Emiliano Zapata.

De igual forma, las cooperativas agrícolas de Los Mochis y Atencingo, pese a la autonomía que ejercieron durante sus inicios, fueron intervenidas por el Estado a partir de la instalación de una comisión reorganizadora que coincidentemente tuvo como objetivo elevar la extensión del cultivo de la caña de azúcar.

Reflexiones finales

En este apartado se profundizó en el origen del cooperativismo en la época que atañe a nuestro análisis como una de las formas de propiedad social que el Estado promovió y protegió. Se comprueba que la Ley de 1938, más que restringir la práctica cooperativa, la potenció. Se muestra un panorama del cooperativismo agroindustrial azucarero y se expone que la idea de este tipo de organización no fue impuesta verticalmente, ajena a los trabajadores de la industria, sino que fue una alternativa que los trabajadores promovieron ante las problemáticas de otros tipos de propiedad, particularmente la privada y el ejido.

CAPÍTULO III. LA AUTOGESTIÓN EN LA SOCIEDAD
COOPERATIVA DE EJIDATARIOS Y OBREROS DEL
INGENIO EL MANTE, S.C.L.

III. LA AUTOGESTIÓN EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE EJIDATARIOS Y OBREROS DEL INGENIO EL MANTE, S.C.L.

En este capítulo se sostiene que los ejidatarios y obreros, socios de la cooperativa del ingenio El Mante desempeñaron un papel activo en la administración y destino de la empresa. Lo anterior se plantea a partir del reconocimiento de dos rasgos fundamentales. El primero, la intervención estatal. Ésta no se puede soslayar y se explica porque la asociación recibió el ingenio, un bien público, en enajenación, lo que obligó a los socios a constituirse legalmente como una cooperativa de participación estatal. Como segundo rasgo distintivo está la pertenencia de los socios a dos sectores distintos, campesino y obrero, pero que además entraron a la cooperativa como sujetos formados en la militancia sindical. Al constituirse la cooperativa, los trabajadores jugaron un papel activo en la gestión junto a los representantes estatales. Esta relación no fue tan superficial y quedó eclipsada por el protagonismo del Estado.

Un acercamiento a las dinámicas internas de la cooperativa pone al descubierto un grupo de trabajadores, quienes asumieron rápidamente su papel de socios y propietarios de la empresa reclamando para sí derechos, haciendo alianzas, estableciendo posturas en torno al destino de la empresa y cuestionando decisiones administrativas. Para enfatizar los fundamentos, motivaciones, mecanismos y dinámicas mediante las cuales los cooperativistas participaron en la gestión de la cooperativa, se analiza el gobierno organizacional. Es decir, los fundamentos y estructura de la gestión administrativa, lo que nos permitirá apreciar que desde los cimientos, la empresa tuvo una proyección colectiva. El gobierno organizacional parte de tres elementos: el papel de la estructura de la propiedad, el enfoque de toma de decisiones y la estructura de la finalidad de la empresa.¹² El primero refiere a la calidad de la propiedad de los medios de producción, en este

¹² Se retoma la propuesta de análisis Marcuello y Nachar que entienden la cooperativa en sus dos dimensiones como empresa y como una asociación enmarcada dentro de la economía social cuya lógica de funcionamiento privilegia el aspecto social sobre el económico. En este sentido nos concentramos en el gobierno organizacional.

caso son dos elementos: el ingenio y las áreas de cultivo. La primera era propiedad del Estado cedida al colectivo; las segundas, propiedad comunitaria bajo un régimen de explotación individual. La estructura de la propiedad define el control interno y las formas de acceder al financiamiento. Pero además se entiende en función de una política económica con la que está en relación y de la que es producto. El enfoque de toma de decisiones refiere al organigrama, jerarquías y funciones, en la proyección se señalan atribuciones. El objeto de la empresa, por su parte, da cuenta de los procesos y proyecciones comunitarias de las asociaciones. El capítulo está organizado de la siguiente manera: en la primera parte se ponen en relación los elementos señalados anteriormente, y en las siguientes tres partes se describen cada uno de los elementos del gobierno organizacional.

La Sociedad Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio El Mante nació por resolución ver presidencial, su origen se encuentra en la expropiación del ingenio El Mante propiedad de la Compañía Azucarera del Mante, cuyo mayor accionista era el general revolucionario Aarón Saénz Garza. Concentraba intereses de otros importantes revolucionarios del norte del país como Plutarco Elías Calles, Gregorio Osuna, Miguel Cárdenas y Primitivo González, entre otros (Méndez, 2012, p.168).¹³ El argumento de la expropiación del bien se sustentaba en la deuda, sin garantía y con la ampliación de plazos, contraída por este grupo con el Estado a través del Banco de México. Pero, principalmente se sustentaba en un discurso moral que denunciaba la corrupción de las instituciones públicas para favorecer a estos funcionarios (La poderosa negociación azucarera que existía en Tamaulipas será entregada a los obreros, 20 de febrero de 1939). El móvil de la expropiación se ha explicado como consecuencia del rompimiento político entre Calles y Cárdenas (Méndez, 2012; Anaya, 2012), pero en la expropiación, además de ello, se ven dos percepciones distintas sobre los fundamentos del desarrollo agrario. Por

¹³ Méndez (2012, p. 168), señala que la escritura constitutiva de la Compañía Azucarera del Mante se firmó el 5 de marzo de 1930, entre los socios fundadores se encontraban grandes propietarios y pequeños terratenientes del sistema de riego. Entre los firmantes se apreciaban algunos miembros de las familias Osuna y Saénz, José Antonio Chabrand, la Compañía Industrial y colonizadora del Río Mante, que tenían como accionistas mayoritarios a Plutarco Elías Calles y Fernando Torreblanca, Francisco M. Cárdenas y Compañía, Foon Chuck, Vicente Bortoni y Primitivo González.

una parte, los intereses del grupo callista representaban los intereses de una agricultura extensiva capitalista, el mismo Calles se pronunció a favor de la protección de este tipo de propiedad, pues consideraba que las inversiones debían protegerse. Por otra parte, esto contrastaba con la propiedad colectiva y la reforma agraria impulsada por Cárdenas, pues consideraba que tal como era llevada por ese gobierno, se entregaba a personas que no tenían la capacidad ni medios para mantener la producción (Medina, 2001, p. 19).

Es innegable la implicación política, sin embargo, la acción también debe analizarse a la luz de dos factores de la política económica que el gobierno cardenista promovía. Por una parte, el papel asignado a la clase trabajadora y a la propiedad social, y como reverso de la moneda el límite establecido a la gran propiedad. La disposición de entregar el ingenio a los trabajadores en lugar de colocarlo bajo administración directa del Estado, se enmarca dentro de la política económica y social que consideraba a las cooperativas instrumentos capaces de generar desarrollo económico y social (Nava y Barajas, 2015; Fujigaki y Olvera, 2004). Y si bien la expropiación tocaba la propiedad industrial, la resolución presidencial consideraba que la cooperativa debía de formarse tanto por trabajadores de la fábrica como por los del campo (La poderosa negociación azucarera que existía en Tamaulipas será entregada a los obreros, 20 de febrero de 1939), lo que implicaba la continuidad de la reforma agraria en la región.

Como reverso de la moneda, la expropiación de la unidad industrial y las posteriores afectaciones agrarias formaban parte de una política más amplia con tintes morales. El principal argumento para las expropiaciones se fincaba en la corrupción de los funcionarios que, aprovechándose del puesto, habían conseguido ventajas de las instituciones revolucionarias para sí mismos, corrompiendo con ello el fin de éstas. Como ya se señaló, la deuda contraída con el Banco de México fue el principal motivo de la expropiación del ingenio. Más tarde, el argumento para las afectaciones agrarias se sustentó en las irregularidades con las que operó la construcción del Segundo Distrito de Riego, obra hidráulica de la Comisión Nacional de Irrigación. La obra había sido el detonante para la creación de la unidad agrícola industrial. La decisión de su creación se dio por orden directa de Plutarco Elías

Calles, entonces presidente (Portes, 2010). La obra había elevado el valor de las propiedades. Las afectaciones agrarias pusieron de relieve que los propietarios no cumplieron con los requisitos para operar dicho programa (Méndez, 2012). Más adelante, uno de los ingenieros responsables de la organización de la cooperativa denunciaba más irregularidades en los repartos en detrimento de los jornaleros y en beneficio de los propietarios. Los más relevantes eran: las afectaciones se habían realizado sobre pequeñas propiedades antes que sobre las de mayor extensión, la tierra otorgada era de menor calidad y muchas estaban fuera del distrito de riego (López, 1939).

Fueron tres factores bajo los que se articuló la viabilidad de la cooperativa y el sustento para dejar en manos de los trabajadores la explotación agrícola industrial. Primero, la organización de la sociedad se comisionó a instituciones gubernamentales, particularmente al Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial y una comisión intersecretarial. Un segundo factor fue que para entonces las cooperativas se habían convertido en una práctica definida por la regulación. Si los trabajadores no llegaban al cooperativismo por un convencimiento ideológico sino por pragmatismo, por ley estaban obligados a adoptar instrumentos del cooperativismo. La ley de 1938 estipulaba que las cooperativas estaban obligadas a organizarse bajo las figuras de la asamblea general y las comisiones de vigilancia y administración; señalaba también la vigencia de las representaciones, entre otros aspectos. Claro que la regulación de ello no significaba el cumplimiento, pero sí proporcionaba un marco jurídico para que los trabajadores pudieran desenvolverse. Finalmente, un aspecto importante fue la organización como cooperativa de participación estatal. La cooperativa echaba a andar con la posesión de una fábrica, y aunque ésta fuera una cesión en explotación la ley de 1938 y los estatutos con que nació daban a los trabajadores una situación de paridad con el Estado (AGN, RNC, SCEyOIM, Caja 1, Legajo 1, Acta Constitutiva).

Los trabajadores a su vez llegaban a la cooperativa con una experiencia sindical amplia. Aunque la organización sindical era reciente, pues apenas en 1934 se habían organizado en sindicatos los trabajadores de la región. El Sindicato de Trabajadores del Mante representaba a los trabajadores de la fábrica (AGHET,

JCCyA, Contratos, 1935), mientras que para la representación de los jornaleros estaban el Sindicato de Campesinos y Obreros de la Hacienda de San Rafael y Los Ángeles y El Sindicato Gremial de Jornaleros del Mante (AGHET, JCCyA, Contratos, 1935). Estos sindicatos habían hecho grandes avances en cuanto a la firma de contratos colectivos y en tanto que la mayor parte del trabajo tanto de la fábrica como de los campos agrícolas era de carácter estacional, la organización en sindicatos les había proporcionado la seguridad de la reintegración anual a las labores.

Para 1936 estos sindicatos se afiliaron a la Federación Nacional de Trabajadores de la Industria Azucarera, Alcohólica y Similares, la central sindical nacional que formaba parte de la Confederación Nacional de Trabajadores. Con esta afiliación la militancia se fortaleció, pues para entonces esta central había logrado la firma del contrato ley, lo que benefició a los trabajadores (AGHET, JCCyA, Huelgas, 1936). Sin embargo, así como esta asociación había generado beneficios, también significó para los trabajadores una serie de conflictos. La afiliación al sindicato nacional les había obligado a unir los sindicatos que para entonces habían funcionado de manera independiente. Posterior a la unión, se impuso el grupo de trabajadores industriales sobre el de los jornaleros. Al poco tiempo, se generó un conflicto intergremial debido a que la parte hegemónica quiso imponer sobre los jornaleros condiciones que éstos ya habían pactado, específicamente la movilización y contratación de jornaleros para el corte de caña. Las disposiciones desplazaban a los trabajadores que anualmente concurrían a estas labores, lo que detonó un conflicto en 1938 que paralizó la fábrica y los campos (Méndez, 2012). Después de no pocas negociaciones, finalmente se acordó respetar el acuerdo anterior de respetar la antigüedad de los trabajadores en el corte de caña.¹⁴

¹⁴ No he encontrado documentos que señalen una relación directa entre el conflicto de 1938 y la expropiación. El discurso adoptado en la expropiación se centra en el resarcimiento de la desviación de las instituciones y no en la agencia de los trabajadores. Posiblemente una exploración más profunda permite encontrar el vínculo.

Estos fueron los rasgos más visibles con los que nació la cooperativa del Mante. Un decreto presidencial que dictaminaba la constitución de una cooperativa a partir de bienes expropiados a un grupo político poderoso, pero que además exigía la colaboración de dos sectores que recientemente se habían confrontado. Si bien, la estructura política y jurídica que se había constituido durante el cardenismo proporcionaba elementos para potenciar la viabilidad del proyecto, dejaba pendiente el aspecto económico; la cooperativa se integraba a la dinámica del monopolio azucarero que se había generado a inicios de la década. La presentación de estos rasgos nos permite entender el contexto en el que se creó esta experiencia y sugerir la necesidad de matizar las opiniones generalizadas sobre que el cooperativismo en el cardenismo se subordinó al Estado (Nava & Barajas, 2015). Esa postura supone la existencia de un cooperativismo genuino cuya cohesión se constituye a partir de una doctrina y de la buena aplicación de ésta.

En este texto se propone que, además de la existencia de cooperativas, que sin duda surgieron de la organización espontánea de individuos impulsados por la doctrina cooperativa, existió otro tipo de cooperativas que se formó a partir del pragmatismo; es importante entender los fundamentos de ambas en tanto su adscripción a una práctica más amplia. El caso de la cooperativa del Mante es una de las experiencias nacidas del pragmatismo, donde si bien el detonante de su formación fue la iniciativa estatal, el sostenimiento de la cooperativa se debe también a la participación de los trabajadores en el proyecto. La experiencia que los trabajadores habían ganado en el pasado inmediato les permitió involucrarse de forma efectiva en la administración y con ello en las decisiones referentes al destino de la empresa. De suerte que, aunque no lograron una independencia inmediata respecto a la intervención estatal, sí lograron defender sus intereses echando mano de una serie de mecanismos formales e informales al involucrarse en las decisiones desarrollaron un papel autogestivo.

El proceso autogestivo se analiza a partir del gobierno organizacional. La investigación se concentra entonces en estas tres dimensiones: la propiedad, el esquema de toma de decisiones y el objeto de la empresa (Marcuello y Nachar, 2013). La propiedad implicó dos aspectos, uno interno y otro externo. El interno fue

el elemento más superficial de la relación conflictiva que supuso la gestión de la experiencia del Mante por dos características principales, el vínculo indisoluble con el Estado, el cual implicó que la cooperativa operara un bien estatal, y la integración de dos sectores distintos bajo distintos regímenes de propiedad. El externo es un aspecto menos superficial de la propiedad y deriva de la inserción de la empresa en la estructura económica y política.

Respecto a los regímenes de propiedad, en este caso la industrial, es de considerar que desde la constitución de la cooperativa los socios mostraron interés en adquirir formalmente el ingenio ante la expectativa del amparo interpuesto por los accionistas de la Compañía Azucarera del Mante. Otro de los problemas fue que los intereses de los representantes del Estado en la administración en varias ocasiones fueron percibidos como lejanos a los de los cooperativistas.

El otro elemento de la propiedad no es menos importante, al contrario, fue motivo de muchos conflictos: las diferencias en el tipo de propiedad de los sectores. De ella derivaba el tipo de percepción económica y la forma de desempeñar el papel de socio, mientras que los trabajadores de fábrica conservaron un estatus muy similar al de los asalariados del resto de la rama industrial azucarera, los ejidatarios fungían ahora como productores, su percepción económica dependía de la cantidad y calidad de producción, que pendían en gran medida en muchos factores fuera de su control. Además de lo anterior, la diferencia entre ambos era numérica para 1940, cuando se registró formalmente la cooperativa, se contabilizaron 311 obreros en contraste a 1,306 socios ejidatarios. Es decir, los trabajadores del sector industrial apenas representaban un 20% del total de los trabajadores (AGN, RNC, SCEyOIM, Caja 1, Legajo 1, Acta Constitutiva). Esto fungió como desventaja en algunas asambleas generales.

La segunda dimensión de análisis es la toma de decisiones y está íntimamente ligada a la anterior. Refiere a los esquemas de toma de decisión, organigramas y órganos de gobierno, que en una cooperativa suponen la existencia de un gobierno democrático y estructuras horizontales. En la cooperativa del Mante el organigrama presentó un agente externo entre los representantes del Estado por la relación señalada, sin embargo, analizar la relación con éste proporciona la

oportunidad para entender el tipo de intervención estatal en un contexto preciso y presentar una serie de mecanismos formales e informales a través de los cuales los trabajadores buscaron hacer valer su papel como socios de la empresa, lo que nos lleva a replantear la supuesta pasividad de la clase trabajadora en la década de 1940.

Finalmente, la última dimensión es el objeto de la empresa, éste es el elemento con el que se concluye la investigación, nos permite hacer un ejercicio de comprensión sobre las motivaciones de los trabajadores ¿en el sostenimiento de la empresa hay una proyección de los trabajadores o siguen sólo un guion dictado desde el Estado? ¿si existe esa proyección de empresa colectiva, cómo se manifiesta?

3.1. La estructura de la propiedad

En este apartado se describe el tipo de propiedad y los derechos derivados de ésta en la gestión de la empresa. Primero es preciso definir la lógica de producción de la empresa. La producción de la caña de azúcar está compuesta por dos áreas bien definidas: una fábrica, que era la que procesaba la caña de azúcar, y un área de influencia de la primera, que eran los campos que aportaban la materia prima.

En el caso de El Mante, el área de influencia del ingenio estuvo circunscrita al distrito de riego número dos. Un área de 19,500 hectáreas en donde si bien no se dedicaban en su totalidad a este cultivo, éste si era predominante. La organización era en un ingenio central y haciendas que surtían la materia prima. Con la expropiación, la fábrica fue cedida a los trabajadores y con la aplicación del Código Agrario las grandes propiedades fueron afectadas y con ellas formados 32 ejidos. Si bien la afectación no fue total, la nueva estructura de la propiedad dejó fuera al capital.

Para ello, se señala como característica principal de una cooperativa la relación directa entre propiedad y asociados y se explican las características principales de la cooperativa como consecuencia del papel histórico asignado a la cooperativa durante el cardenismo. Primero se explica la relación con el Estado a

partir de la cesión de un bien público y posteriormente el papel de los dos sectores en el régimen de relaciones.

Se plantea que las particularidades otorgadas a las cooperativas de participación estatal daban el marco para que los trabajadores jugaran un papel autogestivo en la economía junto al Estado. Para ello se señalan las características a partir del papel de la propiedad como elemento base del gobierno organizacional, es decir, la gestión de una cooperativa.

El primer factor que define el gobierno organizacional de una cooperativa es la estructura de la propiedad. Pues la principal característica de una cooperativa es que, al constituirse como empresa de propiedad colectiva, los trabajadores son titulares de la propiedad y ello supone tener control de ésta (Marcuello & Nachar, 2013, p. 202). Reunir bajo un mismo grupo propiedad y control implica una serie de ventajas y desventajas. Entre las primeras, de acuerdo a Marcuello & Nachar, se encuentra que se reduce el problema de la separación entre la propiedad y control (p. 204), es decir, los trabajadores son dueños de la propiedad y participan de distintas formas en su administración de tal forma que la administración no es algo ajeno a sus propietarios; esto se abordará en el siguiente apartado. Una segunda ventaja que se muestra es que esta característica funciona como un mecanismo de monitoreo (Marcuello & Nachar, 2013, p. 204) entre los trabajadores, de forma que éstos se involucran en la defensa de intereses colectivos. Aquí, por ejemplo, integrar dos sectores con número distinto de integrantes fungió como un elemento que otorgó dinamismo a la gestión. Finalmente esta unidad entre propiedad y control es un “incentivo en la correcta utilización de recursos y obtención de buenos resultados” (Marcuello y Nachar, 2013, p.205), particularmente por la integración de estos dos sectores que fungieron como contrapeso. Sin embargo, estas características internas están definidas por una serie de características externas. Ruggeri señala que el régimen de propiedad está íntimamente relacionado con el sistema económico y político en el cual se integra (Ruggeri, 2015).

En este sentido, es importante entender la particularidad de esta cooperativa al integrar dos sectores, ello responde a un papel histórico asignado a este tipo de organizaciones que no se verá en otro momento de la historia mexicana. La

proyección de la cooperativa como instrumento de desarrollo se articuló a la política agraria y a la política laboral sintetizada en el cardenismo. En el apartado siguiente se explica de qué forma se articulan estos ejes de la política.

3.1.1. El nacimiento de la cooperativa y la búsqueda de la subversión del régimen de propiedad en el Distrito de Riego No. 2

Se señaló antes que el origen de la cooperativa fue la expropiación, que ésta se había asentado sobre un discurso moral y que ha sido interpretada como el rompimiento definitivo entre Cárdenas y Calles (Méndez, 2012), sin embargo, los alcances de la expropiación fueron más allá y no sólo recrearon esta confrontación de actores políticos, sino también la agenda de economía política que representaban ambos revolucionarios. El grupo callista promovía la pequeña propiedad como base del desarrollo económico, mientras que el cardenismo recuperaba el discurso de la propiedad social como fundamento del desarrollo económico y social. El conflicto entre ambos modelos de desarrollo se verá en la constitución de la cooperativa.

Lo que el decreto expropiaba era la fábrica, sin embargo, la ambigüedad del texto en cuanto al destino de su administración dio un amplio margen de interpretación para los involucrados en la organización de la cooperativa.

Debe señalarse que la relación estrecha entre el distrito de riego, condición necesaria para el cultivo de la caña en la región, las propiedades agrícolas y el ingenio, se convirtió en fuente de conflictos que reconfiguraron o buscaron al menos subvertir el régimen de propiedad en la zona. Los fundamentos que dieron pie a tal revuelo fueron, por una parte, la afectación de los cultivos, y por otra, el incumplimiento de los lineamientos de operación del distrito y la tergiversación de las instituciones.

Así, al discurso moral del presidente se sumaban otras voces que sancionaban que los intereses de algunos revolucionarios habrían contribuido al freno de la reforma agraria al ponerse de lado de los latifundistas. Zamora, señalaba que la reforma a ley agraria de 1927, que adicionaba como inafectables de la

reforma a los cultivos de café, cacao, chile, hule, vainilla y caña de azúcar, se hacía “en la misma época la familia Calles se ligaba con la familia Almada, propietaria de la hacienda y el ingenio azucarero de Navolato Sinaloa”, para él indudablemente no son los “intereses Calles” los únicos que determinaron la reforma, aumentando una barrera más que se opondría a la reforma agraria nacional. Los intereses de todos los latifundistas de la nación empeñados en impedir a toda costa la dotación y restitución de tierras, simplemente coincidían con los de “la familia revolucionaria en el poder” (López, 1939, p. 18).

Por otra parte, el distrito de riego jugaba un papel fundamental en la estructura de la propiedad agroindustrial, la creación de éste en 1927 había posibilitado la construcción del ingenio. Había también una relación directa entre los productores de la caña de azúcar y la propiedad del ingenio, algunos de ellos eran accionistas propietarios del ingenio. Para satisfacer las necesidades de molienda del ingenio era necesario que las tierras que lo alimentaran permanecieran dentro de éste. Y aunque en el distrito no se cultivaba de forma exclusiva la caña de azúcar, ésta sí era la dominante (López, 1939, p. 18).

A partir de la modificación a la Ley de Reparto Agrario en 1936 que hacía susceptibles las plantaciones de caña de azúcar al reparto, se presentaron las primeras solicitudes de afectaciones en la región. Con la expropiación del ingenio las solicitudes aumentaron. Marte R. Gómez, gobernador del estado, en un memorándum a Cárdenas informando sobre la situación acontecida en la región, acusaba que entre los comisionados a organizar la cooperativa se encontraba el comisionado por el Banco Nacional de Crédito Agrícola haciendo agitación para conseguir la expropiación total de la unidad agrícola industrial, incluidas las tierras que comprendían el distrito de riego y los animales y aperos de labranza, tomando ejemplo de la reciente expropiación total que se había generado en Nueva Lombardía (FMRG, Situación agrícola y agraria del Segundo Distrito de Riego). De la agitación del representante de gobierno no tenemos un registro claro, pero se infiere que se sustentó en las irregularidades del distrito de riego, y a que en su texto *Situación agrícola y agraria del Segundo Distrito de Riego* enfatiza el incumplimiento de las condiciones de operación (López, 1939).

La construcción del Distrito de Riego No. 2 formó parte del programa de la Comisión Nacional de Irrigación (CNI), una institución gubernamental creada en 1926. La construcción de sistemas de irrigación se sustentaba en la ley de 1926 sobre irrigación con aguas federales. Su artículo quinto estipulaba el fraccionamiento de los latifundios y la constitución de pequeñas propiedades y la infraestructura requerida para la explotación agrícola. Los terrenos fraccionados eran vendidos por el gobierno federal a colonos como forma de compensar las obras construidas (Méndez, 2012, p. 124). En caso de que la inversión fuera totalmente estatal, los colonos debían compensar al Estado con una proporción de las propiedades irrigadas, equivalente a la diferencia del valor fiscal que las tierras habían adquirido con la obra (López, 1939, p. 18). Ninguna de estas condiciones se cumplió.

La construcción de una presa y canales de derivación para aprovechar los afluentes del río Mante había sido gestionada con anterioridad por hacendados de la región, especialmente por José Chuck,¹⁵ sin embargo se hizo realidad hasta que se interesaron en el proyecto funcionarios públicos y políticos. Así, el gobierno federal invirtió cuatro millones y medio para la construcción del distrito (López, 1939, p. 18). El distrito de riego se construyó entre 1927 y 1929, comprendía una presa ubicada bajo el nacimiento del río Mante y dos canales principales, el Canal Este que medía que medía 17.5 km y el Oeste que medía 27, además de una red de canales secundarios que medía 84.65 km. En total la superficie irrigada era de 10,000 hectáreas (Méndez, 2012, pp. 130- 131).

El proyecto fue respaldado con la inversión económica de varias instituciones públicas por lo que se buscó la legitimación. Así la CNI produjo dos documentos con la intención de proyectar la región. En ellos se aprecia que más allá de responder a los objetivos originales del programa, se legitimaba el proyecto de la instalación de la unidad agroindustrial. Los dos textos eran: *Estudio de la explotación agrícola en la ribera del Mante*, de 1939 y “Proyecto río Mante” publicado en la revista *Irrigación* en 1930. El primero describía los cultivos en la región enfatizando el predominio del

¹⁵ Dueño hacienda el Cantón.

cultivo de la caña, un 40%, junto al cultivo de jitomate, maíz, arroz, y frijol y el potencial del mismo con la instalación de un ingenio azucarero, por su parte el segundo, ahondaba en los beneficios de la instalación de un ingenio, de acuerdo con este texto, el beneficio no sería sólo regional sino para el pueblo mexicano, se señalaba que la instalación del moderno ingenio central incidiría en la baja de precios de este producto, que no era necesario promover la colonización ya que desde tres décadas atrás residían en la región “pequeños propietarios” Méndez, 2012, p. 122-124). Para Méndez, en resumen:

La argumentación expuesta por la CNI a favor de las obras en la ribera del Mante, el sitio central que otorgaba al ingenio y el énfasis en los múltiples beneficios que traería a esta industria, permiten aseverar que la comisión pretendía justificar el plan de los terratenientes principales y no presentar un proyecto de trabajo. Es evidente que, en el origen del sistema de riego del Mante, está el propósito de favorecer a un grupo, en el que Plutarco Elías Calles tenía un lugar principal, por encima de propiciar el desarrollo de la zona (Méndez, 2012, p. 125).

Los intereses se reflejaron claramente en la distribución de la propiedad. Dentro del distrito de riego que contemplaba 19,500 hectáreas, las grandes propiedades, que iban desde las 200 hectáreas hasta las 2,000¹⁶ representaron un 77.03 % en contraste a la ejidal que representaba un 12.69%¹⁷, y a la de pequeña propiedad que alcanzaba un 9.38%.

El proceso para crear el ingenio fue similar al de del distrito de riego: se buscó financiamiento del Estado. Ante la falta de recursos privados e instituciones adecuadas, el interés de los políticos incidió en la manipulación de los objetivos de estas para asignar recursos a la obra. Para la obra se requerían seis millones de pesos. El préstamo se solicitó al Banco de México.

El impulso definitivo para la construcción del ingenio lo dio Plutarco Elías Calles. Los intereses de este personaje en la región se concretaron con la

¹⁶ Las grandes propiedades no alcanzaban las dimensiones de otros latifundios como la Hacienda de Borregos o las propiedades de Jenkins en Puebla.

¹⁷ Los ejidos se habían formado en 1925.

adquisición de mil hectáreas dentro del distrito de riego para su hijo Plutarco y con la fundación de la Compañía Industrial y Colonizadora del Río Mante S.A (Méndez, 2012, pp. 226-227). Calles solicitó el diseño de la unidad agroindustrial a Gerardo Murillo. Calles, así como los terratenientes de la región, no estaba en posibilidad de financiar el proyecto, por lo que tras buscar fuentes de financiamiento en el ámbito privado hicieron una solicitud por seis millones de pesos al Banco de México (Méndez, 2012, p. 220-221). Este tipo de movimientos estaba fuera de las funciones de la institución y generó una discusión sobre la pertinencia en julio de 1929. La solicitud de “los agricultores del Mante”, como genéricamente se les denominó a los interesados, fue defendida por Alberto Mascareñas y Eduardo Mestre Ghigliazza, gerente y consejero, respectivamente, del banco. Esta empresa sólo encontró resistencia en Manuel Gómez Morín, presidente del consejo bancario (Méndez, 2015, p. 222 y Anaya, 2012, p. 266). Con el apoyo decidido se autorizó un primer préstamo en septiembre por 250 mil pesos que sirvió para plantar 800 hectáreas de caña bajo la garantía de la palabra de los interesados y su declaración de solvencia (Méndez, 2015, p. 222 y Anaya, 2012, p. 267).

El préstamo definitivo se dio en 1930 en la sesión del consejo del banco del 8 de enero de 1930. En esa sesión Mestre, y Mascareñas, nuevamente, abogaron a favor de los agricultores del Mante. Se argumentó la urgencia de un adelanto para la construcción del ingenio para procesar la producción agrícola generada con el préstamo anterior. Afirmaban que los interesados eran respaldados por Hacienda y que en lo inmediato se integrarían en una asociación anónima que daría como garantía una hipoteca sobre sus tierras. A pesar de la oposición de los consejeros Salvador M. Cancino y Graciano Guichard, quienes argumentaron lo inadecuado de la autorización a una asociación no constituida y la violación de la ley de creación del banco que en su fracción X impedía otorgar préstamos por más del 5% del capital exhibido por el Banco, la solicitud se autorizó (Méndez, 2015, p. 223 y Anaya, 2012, p. 270). La Secretaría de Hacienda, respaldó la petición, se hizo el compromiso de la creación de una sociedad financiera estatal que absorbería el adeudo, mientras que los agricultores se constituirían en sociedad y como garantía

hipotecarían el ingenio a construir así como las tierras de los asociados (Méndez, 2015, p. 224 y Anaya, 2012, p. 270).

La Compañía Azucarera del Mante quedó registrada formalmente el 5 de marzo de 1930. Se integró por los grandes y pequeños propietarios del distrito de riego con el objetivo de construir y operar un ingenio central que produciría azúcares, alcoholes y subproductos de la caña de azúcar. La empresa tenía un capital social de 2,324,000 pesos oro. Sus acciones tenían un valor de 100 pesos cada una y estaban divididas en dos series A y B, con 11,620 acciones respectivamente. Los principales accionistas eran la empresa de Plutarco Elías Calles (Compañía Industrial y Colonizadora del Río Mante), Vicente Bortoni, José Antonio Chabrand, Foon Chuck, Aarón Sáenz y Gregorio Osuna. En la administración se veían reflejados los intereses de la familia revolucionaria, en la constitución del consejo de administración se nombró gerente a Plutarco Elías Calles, vicepresidente a Aarón Sáenz, mientras que Mestre Ghigliazza y Fernando Torreblanca fueron nombrados secretario y tesorero, respectivamente (Méndez, 2014, pp. 169 y 170).

Tenemos entonces que los agricultores se habían beneficiado de la construcción de los canales de irrigación, del préstamo para la construcción del ingenio, pero además gestionaron una reducción de impuestos para introducir la maquinaria que habían adquirido en Estados Unidos y la eliminación de trámites aduanales (Anaya, 2012, p. 271). La creación del ingenio consolidaba a este territorio, que apenas veinte años atrás tenía una escasa población y vocación ganadera, como una región agroindustrial azucarera. Esto fue posible porque en un margen de cuatro años se asignaron considerables recursos a la zona procedentes del Banco de México, la Comisión Nacional de Irrigación, la Comisión Nacional de Caminos e incluso Ferrocarriles Nacionales construyó un ramal para comunicar la región. El interés de Calles permitió resolver los dos grandes problemas que habían obstaculizado el desarrollo de la zona: la necesidad de drenar e irrigar las tierras y la apertura de caminos (Anaya, 2012, p. 166). Este era el panorama de la estructura de la propiedad en la región del Mante: el ingenio central articulaba a los intereses de los hacendados de la región, específicamente los que tenían propiedades dentro

del distrito de riego. Hasta el momento de la expropiación en febrero de 1939, no habían cambiado las cosas sustancialmente. En las siguientes páginas se presenta cómo, si bien la expropiación tenía contemplada sólo la unidad industrial, el ambiente político y social rebasó la proyección estatal, y aunque no logró una expropiación total de las propiedades circunscritas al distrito de riego, la nueva estructura que surgió configuró una empresa de interés colectivo cuyos asociados pelearon por la participación en el destino de ésta haciendo efectivos sus derechos como socios, acción que les dio control sobre la unidad agrícola industrial a los trabajadores en detrimento de los grandes propietarios.

La cooperativa articuló dos diferentes sectores de producción, ambos bajo distintos regímenes de propiedad: el campesino y el obrero. Éstos se hallaban articulados a partir de la producción en el ingenio. Los obreros aportaban su trabajo, los campesinos aportaban caña de azúcar. En este apartado se señalan las condiciones de propiedad del ingenio, más adelante se señalan las condiciones de los trabajadores del ingenio y del campo.

En 1939 el ingenio se entregaba como bien público en explotación a los trabajadores. Para organizar la cooperativa, el presidente nombró una comisión intersecretarial. Esta fue integrada por las secretarías de Agricultura y Fomento, de Economía Nacional y de Hacienda y Crédito Público, además de representantes del departamento agrario, y de los bancos Nacional Obrero de Fomento Industrial y de Crédito Ejidal S.A. y Crédito Agrícola (López, 1939, p.11).

De la forma que adoptaría la cooperativa da cuenta Marte R. Gómez, gobernador del estado de Tamaulipas, en un memorándum dirigido al presidente. Indicaba que en los intercambios que había tenido con aquel se había acordado respetar la propiedad agrícola (FMRG, Situación agrícola y agraria del Segundo Distrito de Riego, 1938, p. 13). Sin embargo, acusaba principalmente al comisionado del Banco Nacional de Crédito Agrícola de hacer agitación entre los trabajadores del campo. De suerte que algunos campesinos reclamaban la expropiación total de los campos de cultivo, incluyendo los equipos de trabajo y semovientes, como recién se había realizado en Lombardía y Nueva Italia. En este sentido, a los repartos agrarios que había coordinado el gobernador, antes de la expropiación se sumaban

nuevas peticiones (FMRG, Situación agrícola y agraria del Segundo Distrito de Riego, 1938, p. 10).

Por su parte, Zamora, el comisionado del Banco Nacional de Crédito Agrícola, consideraba que la producción de la caña y la industria azucarera debían estar “inspirados” en los objetivos de la política económica nacional, por lo que la forma indicada para el ingenio El Mante era empresa estatal, pero dados los aspectos legales, las tendencias de los obreros y campesinos y el tipo de empresa adoptado en el Ingenio de Zacatepec, recomendaba que la empresa se organizara como cooperativa de participación estatal (López, 1939, pp. 101-102).

Por su parte, los trabajadores tenían visiones diferentes. Por una parte los obreros consideraban que la cooperativa que se constituyera debía de ser independiente del Estado, aunque dentro de las posibilidades de la ley, ya que de otra forma la empresa quedaría sujeta a los intereses de funcionarios y sus agendas, los campesinos por su lado eran partidarios de una cooperativa de participación estatal formada por obreros y campesinos, o al menos eso fue lo que manifestaron en asamblea encabezada por representantes de la Central Nacional Campesina, Magdaleno Aguilar, Luis Torres, Juan de Dios Díaz y José Molina, representantes distritales, además del presidente municipal Zeferino Pomares.

Estos señalaban que los anticipos por la caña se dieran en función del contenido de azúcar y no de tonelaje; que éstos no debían ser menores a los que recibían antes de la expropiación, pedían que cual fuera la decisión del gobierno federal, se garantizara como solución la intervención de representantes del Estado para la formulación de las bases; además solicitaban la totalidad de la expropiación de los cultivos de caña, pues consideraban que el reparto no había solucionado el problema, pues aunque se habían dotado nueve mil hectáreas no se resolvía el problema ya que el 70% de los cultivos de caña permanecía en manos de hacendados, y mientras éstos estuvieran en la región, podían hacer a los campesinos sujetos de represalias. Su petición, en suma, era una resolución parecida a la de Lombardía y Nueva Italia (López, 1939, pp. 88-89).

Finalmente, el Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial asumió la administración del ingenio, y el ingeniero Nicolás Moreno fue nombrado gerente.

Mientras tanto, los trámites para la conformación de la cooperativa los gestionó la sección 85 del Sindicato de Trabajadores de la Industria Azucarera. La propuesta de éstos se conformaba por siete puntos. Primero, que estuviera formada por campesinos y obreros; segundo, que la cooperativa fuera de carácter privado y no de participación estatal, es decir, que el Estado cediera en crédito los bienes expropiados a la Compañía Azucarera del Mante, S.A.; tercero, que el Estado proporcionara crédito refaccionario, ya fuera directamente o a través de UNPASA; cuarto, que la concesión del crédito sirviera para constituir el capital social; quinto, la sociedad aceptaba la designación del gerente por parte del Estado y la sujeción a las instituciones que señalaba la Ley General de Sociedades Cooperativas; sexto, manifestaban que contaban con elementos capacitados para hacer frente a la tarea de seguir trabajando, pues había entre los asociados al sindicato técnicos en la industrialización del azúcar, mecánica, electricidad, contabilidad y campo, es decir, además de los obreros, estaban sugiriendo la integración a la cooperativa de los jefes de departamento; finalmente, para la integración de la cooperativa proponían, con respecto a la fábrica, que entre los que tenían trabajo permanente —que laboraban en reparaciones y zafra, y los zafristas titulares de puestos, con respecto a los campesinos— se incluyera a los ejidatarios que producían caña y a los pequeños propietarios con superficie máxima de seis hectáreas, además de puntualizar que los socios que prestaran servicio en un sector no podían realizarlo en el otro (AGN, RNC, SCEyOIM, 141, Agencia en Tampico al Secretario de Economía, 13 de julio de 1939).

Después de varias observaciones a las bases constitutivas y de las certificaciones de la Secretaría de Relaciones Exteriores y del BANOFI que señala la ley general de 1938, se aprobaron el acta y bases constitutivas y el Registro Nacional Cooperativo otorgó el reconocimiento a la cooperativa, ya en funciones, con fecha de 24 de julio de 1940 (AGN, RNC, SCEyOIM, 141, Acta Constitutiva, 28 de octubre de 1939).

La sociedad quedó registrada como Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio del Mante S.C.P.E.R.S., es decir, se constituía como cooperativa de participación estatal y no de carácter particular como había sugerido el sindicato.

Por consiguiente, adoptaba como características más visibles que las propiedades se les cedían en administración con una intervención mayor del BANOFI, al ser depositario legal de los bienes otorgados, y de la Secretaría de Economía Nacional.

La cooperativa quedaba integrada por el sector campesino y obrero, el primero formado por 1,306 socios ejidatarios organizados en cuarenta y dos sociedades de crédito ejidal, mientras que el segundo lo formaban 311 trabajadores de los distintos departamentos del ingenio. Se constituía como objeto de la cooperativa la explotación de todos los aspectos del Ingenio El Mante, el cultivo de la caña de azúcar, la producción de alcoholes y la venta de azúcar y alcoholes.

Si bien desde la primera asamblea general los trabajadores mostraron interés en adquirir el ingenio, conscientes del amparo que los antiguos dueños de la empresa habían interpuesto, esto se dio hasta 1943. El tipo de propiedad colectiva se veía arropada por la excepción de impuestos y la propuesta de ley de limitaciones a la ganancia y los amparos. Durante el gobierno de Manuel Ávila Camacho y el cambio de política económica que buscaba neutralizar las medidas del periodo cardenista (Medina, 2001), la cooperativa sufrió cambios en la estructura de la propiedad. Sus bases se modificaron en dos ocasiones. Primero en 1942, cuando durante ese gobierno el Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial se transformó en el Banco Nacional Cooperativo, con lo que las atribuciones que el Estado tenía sobre la cooperativa se modificaron; y posteriormente en 1943 cuando se acordó la compra del ingenio, con lo que pasó de ser una cooperativa de participación estatal a una de sociedad de cooperación limitada, es decir, de tener bienes en administración a ser una sociedad de derecho privado, aunque con ciertas limitaciones al adquirir bienes del Estado.

En decreto de 24 de octubre de 1942 se autorizaba a las secretarías de Economía y Hacienda y Crédito Público para dar instrucciones a BANOFI, institución en liquidación, sobre la celebración de contrato con la cooperativa a fin de ceder en administración los bienes que constituían al ingenio El Mante. Estos eran considerados aquellos que hubieran sido del dominio de la Compañía Azucarera del Mante S.A. y expropiados a ésta por el gobierno federal, se exceptuaban equipos de laboratorio, oficinas, casa habitación y equipos de taller eléctrico y

departamentos de vía, se incluía, sin embargo, equipo adquirido por la cooperativa con cargo al gobierno federal destinado a fines industriales así como las construcciones realizadas durante el periodo que había permanecido como cooperativa de participación estatal (Acuerdo para que se entregue a la cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio del Mante, la administración de bienes, 24 de octubre de 1942).

Las condiciones para la enajenación de los bienes se centraban en cuatro aspectos. Primero la cooperativa se comprometía a conservar en estado de eficiencia la unidad industrial, así mismo estaba obligada a realizar reparaciones adecuadas a cargo de producción. Segunda, estaba obligada a establecer cinco fondos: fondo de previsión social correspondiente al 3% de los ingresos brutos; fondo de acumulación de un 10% sobre el total de rendimientos; fondo de provisión para depreciación, constituido por \$0.02 (dos centavos) por cada kilo de azúcar y litro de alcohol producido. Y un fondo destinado al fomento de crédito ejidal del 20% de los rendimientos correspondientes a la cooperativa.

Las condiciones incluían una división de los resultados del ejercicio entre el gobierno federal y la cooperativa. Éstos se deducirían de los fondos de reserva y acumulación, los cálculos para hacerlo no reportarían los resultados de la explotación de equipo agrícola, diferencias de los costos de operación de ferrocarriles. Se creaba el Establecimiento Público Federal “Ingenio del Mante” (EPFIM), quien designaría al gerente general; al contrario de las bases anteriores donde esa tarea se compartía entre la cooperativa y el gobierno federal, en este cambio se reservaba esa designación esta institución fiduciaria del gobierno. También condicionaba a la cooperativa considerar la molienda de caña producida por pequeños propietarios y colonos por hasta el 15% del total de la producción estimada de la zafra. En su cláusula 12, este decreto señalaba que la vigencia del contrato sería por tiempo indefinido, y que, de ganarse el amparo interpuesto contra el acuerdo expropiatorio, se restituiría la propiedad del ingenio a sus anteriores propietarios.

El fantasma de la posible restitución de la propiedad estuvo rondando desde la fundación y fue uno de los temas que se trataron en asambleas generales. Desde

la ordinaria de diciembre de 1940, se discutió la autorización para negociar la compra del ingenio o de establecer contratos de administración con opción a compra. En esa asamblea, la postura del representante del BANOFI fue tajante, se requería realizar un estudio formal y no recomendaba la compra, Nicolás Moreno, entonces gerente del ingenio señaló la necesidad de definir una postura, pues para entonces no existía un contrato, no había claridad de condiciones y ya se había adquirido maquinaria para ampliar la fábrica. Gabino Cabriales defendía la posición de la cooperativa al señalar que la razón por la que no se había firmado un acuerdo era que el contrato en revisión era un machote, uniforme para todas las cooperativas por tanto no consideraba las particularidades de esta empresa, lo cual era perjudicial para la cooperativa, de allí que aún no se habían aceptado las condiciones establecidas (AGN, RNA, SCEyOIM, 1940, Acta Asamblea General).

Finalmente, la resolución del amparo interpuesto por la Compañía Azucarera del Mante S.A. favoreció a sus antiguos propietarios, declaraba la Suprema Corte que la federación no estaba facultada para expropiar un ingenio azucarero en beneficio de sociedades cooperativas, por lo que declaraba nula aquella acción.¹⁸

En asamblea general del 11 de octubre de 1942, la cooperativa resolvió la compra del ingenio. Tras la discusión de diferentes soluciones, entre ellas la compra del ingenio, nuevamente Gabino Cabriales, socio obrero, argumentaba que la adquisición “representa[ba] la liberación económica de los cooperativistas y la constitución de un patrimonio para los hijos de los trabajadores”, la noción fue apoyada por otros cooperativistas como Juan Mena Novelo, Ramiro Pomares y Antonio López, para quienes la compra del ingenio coronaba los esfuerzos y aspiraciones de los cooperativistas. Tras los argumentos eximidos, se decidió por unanimidad la compra y se facultó al consejo de administración para nombrar una comisión encabezada por el gerente con este fin (AGN, RNA, 1943, Asamblea General 11 de octubre de 1943).

¹⁸ SCJN, Segunda Sala, Seminario Judicial de la Federación, Tomo, LXXV, Quinta época, p. 4365 consultado en <https://sjf.scjn.gob.mx/sjfsist> 19 de febrero de 1943.

Para diciembre del mismo año el *Diario Oficial de la Federación* publicó el decreto de venta del ingenio a la cooperativa. En él se instituía que el Establecimiento Público Federal “Ingenio Mante” vendería a la cooperativa de ejidatarios y obreros del ingenio El Mante la fábrica. La venta incluía todos los bienes muebles e inmuebles que formaban parte de la unidad industrial. El precio al que se vendía era de \$18,052.132.21 (dieciocho millones cincuenta y dos mil ciento treinta y dos pesos con veintiún centavos) a pagarse en 12 anualidades con un interés anual del 7%.

Aunque la compra podría suponer mayor control de los socios, significó una mayor intervención de la institución fiduciaria que vendía la empresa; en su artículo dos, el decreto especificaba que el establecimiento mantendría una estricta vigilancia de todas las operaciones de la cooperativa. Implicaba la modificación de las bases constitutivas de la cooperativa de forma que pudiera adquirir bienes raíces, a su vez se comprometía a limitar el número de socios según las necesidades admitiéndose solamente los precisos para cubrir vacantes por separación o muerte o necesidad de ampliar las actividades permanentes de la cooperativa.

Respecto al gobierno de la sociedad, mientras no estuviera cubierto el pago total el gerente sería nombrado por la EPIM. Este gerente tenía las atribuciones de designar y remover libremente a los inspectores de campo, que en ningún caso podrían ser socios. Por decreto se limitaba a la sociedad tanto las erogaciones por gastos sociales como los repartos de utilidades anuales entre los socios. De las primeras limitaba al 5% de los ingresos brutos, mientras que el reparto de utilidades no podía ser superior a \$600.000.00 (seiscientos mil pesos), obligando a que cualquier excedente que se generara debía designarse a pagos anticipados.

3.1.2. Los propietarios

La creación de la cooperativa alteró el régimen de propiedad en la región, en particular en el caso de la tierra.

El sector obrero

La creación de la cooperativa implicó la conversión de los sindicalizados de la fábrica a cooperativistas, aunque con un cambio sustancial. Mientras que como sindicalizados los puestos de confianza y los técnicos no podían adscribirse al sindicato, la creación de la cooperativa incluyó a técnicos y jefes de departamento¹⁹ como socios.

El sector campesino

La parte de los socios cooperativistas del sector campesino fue distinta, la conversión de peones a ejidatarios fue para la mayoría súbita. Se identifican, para el tiempo en que se analiza, tres momentos. El primer reparto agrario en la región databa de 1925. Este reparto fue sobre dos porciones que se transformaron en los ejidos El Mante y La Mora, y que benefició a ejidatarios. Sobre este reparto se ha dicho que los de los ejidos lo organizaron para lograr hacer la justificación social de la apertura del segundo distrito de riego.

El segundo reparto resultó de la huelga que se dio en 1938 con respecto a los trabajadores del campo. Conflicto que escaló y trató de resolver Marte R. Gómez, entonces gobernador del Estado. En esa ocasión los periódicos locales señalaban que el gobernador había hecho los repartos de los ejidos.

Finalmente, en plena organización de la cooperativa los repartos se intensificaron. Con la noticia de la expropiación del ingenio y por la incertidumbre con respecto a las tierras, varios propietarios las abandonaron. Esto implicaba que al descuidar la siembra de los campos no se tuviera la cantidad suficiente de materia prima para la primera zafra y con ello el fracaso de la primera zafra como cooperativa. El fracaso sería atribuido a la incapacidad de los trabajadores para llevar por sí mismos un proyecto de esa dimensión, considerando que para entonces el ingenio El Mante ocupaba el número uno de producción a nivel nacional. De allí que el Sindicato Gremial de Trabajadores de la Industria retomara la producción de los campos, tal como se informaba entonces.

¹⁹ Una revisión del Fondo de la SCEyOIM y el juicio a Bernardo Loperena, jefe del departamento de tacho de su separación como socio ponen en relieve esta condición.

Con la llegada de la comisión intersecretarial a la región, se creó un conflicto en torno al reparto agrario. El representante del Banco Ejidal criticó la calidad y condiciones de la tierra entregada y defendía un reparto radical de las tierras regadas por el distrito de riego. Por su parte, el gobernador del Estado, quien había encabezado el reparto agrario en la región, defendía la permanencia de las explotaciones comerciales, y defendía los repartos al señalar que las tierras habían sido solicitadas de esta forma por las ventajas que significaban para los beneficiados. Recibir tierras en monte les suponía una serie de apoyos para abrir al cultivo las tierras, además, recibir parcelas con cultivos por ley obligaba a los campesinos a tomar posesión hasta después de una cosecha realizada por sus anteriores propietarios (FMRG, Situación agrícola y agraria del Segundo Distrito de Riego, 1938).

Las posturas tanto del gobernador como del comisionado ponen de relieve las concepciones en torno al papel que debía desempeñar el reparto agrario y denotaban no solo una concepción social del tema sino también conocimientos técnicos y económicos. Por su parte, el gobernador del estado defendía la permanencia de haciendas, acusaba de que en el distrito de riego se buscaba hacer tabla rasa de la propiedad privada y que a partir de la expropiación se había hecho campaña para lograr la expropiación total de las fincas, equipo y animales de trabajo, que en las asambleas se habían formulado demandas orales que demandaban tierras, incluso en la propiedad inafectable.

Marte R. Gómez, partidario del reparto agrario y la formación de cooperativas,²⁰ consideraba que el mayor problema que causaba esta tensión es que terminaría por anular el trabajo asalariado en esta región y el problema era que quedaría sin trabajo medio año por el carácter estacional del cultivo (FMRG, Situación agrícola y agraria del Segundo Distrito de Riego, 1938). Al hacer esta

²⁰ Quien tenía un amplio conocimiento sobre el tema pues su trayectoria en la cuestión agraria había empezado incluso en su vida de estudiante en San Jacinto cuando un grupo de estudiantes y maestros se unieron a las comisiones agrarias del Sur junto a Emiliano Zapata, su trayectoria incluía la dirección de la Escuela Nacional de agricultura en 1922-1924, Secretario de Agricultura entre 1928 y 1930, Secretario de Hacienda y Crédito Público entre 1933 y 1934, además de haber estudiado mutualidad y crédito agrícola en La Sorbona.

observación pareciera que su percepción del ejido estaba más cercana a la noción de justicia social que a considerarlo elemento de desarrollo.

Del número de afectaciones que se habían dado en 1937 se habían resuelto 17 expedientes y dotado 300 hectáreas, en esa ocasión se habían dotado por orden expresa del presidente seis hectáreas y no cuatro, como el Código Agrario marcaba. Posteriormente, en 1939 se habían realizado 12 posesiones y afectado 2 mil 301 hectáreas de riego, con ello se había beneficiado a 387 campesinos (FMRG, Situación agrícola y agraria del Segundo Distrito de Riego, 1938, pp. 5-6). Además de señalar que el papel de los comisionados llegaba a tintes agitadores, acusaba que éstos habían inflado las solicitudes para obligar a la expropiación total. Señalaba en memorándum dirigido al presidente que “en las resoluciones que sirvieron de base para dotaciones ejidales del Municipio del Mante se incluyeron mil 638 campesinos. Actualmente hay en los ejidos más mil 333 campesinos. Hay pues un déficit de 305 campesinos sobre los censos originales” (FMRG, Situación agrícola y agraria del Segundo Distrito de Riego, 1938, p. 57).

De forma tal que para el momento de su informe existían ya 32 ejidos en la región con un total de mil 638 campesinos dotados y 1,6974 hectáreas repartidas. De ellas 9 mil 937 hectáreas estaban dentro del distrito de riego, de las cuales apenas 4 mil 532 estaban sembradas de caña; el resto, aunque correspondía a terrenos irrigables, estaban todavía enmotadas (FMRG, Situación agrícola y agraria del Segundo Distrito de Riego, 1938, p. 60). Esta diferencia entre la capacidad de molienda del ingenio, 11 mil hectáreas, y la repartida entre los ejidatarios, 9 mil 937, justificaba la permanencia de los pequeños propietarios.

Como se señaló en el capítulo anterior, las cooperativas agroindustriales fueron un caso extraordinario dentro de la industria azucarera, la regla general fue el reparto agrario de las fincas, mientras que la propiedad del ingenio permaneció, en la mayor parte de los casos, en manos de los antiguos dueños. Algunos autores acusan que al ser beneficiada la industria con créditos de avío, éste se otorgó a partir de los ingenios lo que benefició más a los empresarios pues supuso establecer relaciones clientelares que condicionaron los créditos a los ejidatarios (Paré, 1987).

Las condiciones de pago de la caña se vieron beneficiados mientras que el pago que se daba a los ejidatarios era de un 50% a los campesinos y un 50% a la Compañía Azucarera del Mante, el primer consejo de administración estableció que el pago a los socios productores de caña fuera de un 52%, mientras que el ingenio conservaría un 48%. La organización de los ejidatarios para producir fue a través de las sociedades locales de crédito de hasta 20 miembros.

3.2. La toma de decisiones

Los primeros 10 años de existencia de la cooperativa se caracterizaron por estar en constantes ajustes. La existencia de tres actores definidos: el Estado que mantuvo dominio, el sector obrero y el sector campesino, sirvieron de contrapeso en la administración. La cooperativa enfrentaba tres particulares, su dimensión para 1949 agrupaba asociados; el pacto de la compra del ingenio y la inserción dentro de un mercado constreñido por el Estado, pues el azúcar se había convertido en un producto de la canasta básica y por tanto regulado fueron elementos que influyeron también en la administración del ingenio, como se explica más adelante.

Y aunque el organigrama era rígido, los cooperativistas utilizaron a su favor en muchos casos la injerencia estatal, los vínculos que tenían con otras organizaciones laborales para ejercer presión. El organigrama formal sufrió varios cambios a la largo de los cincuenta años de existencia de la cooperativa, aquí se señalarán solo los dos cambios significativos que se dieron en los primeros 10 años.

3.2.1. El organigrama

El organigrama original de las bases constitutivas señalaba como autoridad máxima a la asamblea general integrada por todos los socios cooperativistas, le seguían, en igualdad de condiciones, los consejos de vigilancia y administración. Bajo ellos como autoridades administrativas y técnicas le seguían el gerente general, el subgerente, contador y contralor, de los que dependían directamente el laboratorio y la administración. La gerencia mandaba sobre un superintendente al que se subordinaban los jefes de los departamentos de fabricación, departamento eléctrico,

departamento mecánico, la bodega de almacenaje y el departamento de maquinaria agrícola. El ajuste del organigrama se hizo tras la adquisición del ingenio, a ello volveremos más tarde. Durante los primeros tres años hubo intervención de distintas autoridades de acuerdo con la adscripción de los sectores. Los socios se convirtieron en cooperativistas en un proceso lento y a partir de la defensa de sus intereses. El sector campesino como ejidatarios estaba afiliado a la Tercera Zona Ejidal de la Liga de Comunidades Agrarias del Estado de Tamaulipas. La interferencia de esta asociación en los asuntos de la cooperativa generó una serie de comunicaciones que involucraron inclusive al departamento cooperativo. El intercambio de oficios entre el consejo de administración y Magdaleno Aguilar pone de relieve la forma en que esta asociación intercedió en función de los intereses de sus agremiados, y con el objetivo de mantener su influencia en la región. En comunicación del 27 de marzo de 1941, se solicitaba a Graciano Sánchez que dejara de intervenir, pues las sociedades de crédito tenían sus propios representantes dentro de la cooperativa (AGN, RNC, SCEyOIM, 1941, 27 de marzo de 1941).

Pero no sólo los campesinos recurrieron a otras asociaciones, los obreros tampoco tenían claridad de los canales para actuar. Ambos sectores se organizaron con el fin de lograr claridad respecto a las percepciones. El inspector Felipe Martínez, quien había asistido a una asamblea del sector obrero, en comunicación dirigida al agente general de Economía Nacional, ubicado en Tampico, advertía que los socios se estaban organizando en sectores y no pensando en función de un conjunto, es decir, en una asamblea general. Señalaba también que sus solicitudes iban en función prestaciones reservadas por la Ley Federal de Trabajo, de ello da cuenta que, por ejemplo, el sector obrero estuviera realizando actividades que consideraba de carácter sindical, pues a las percepciones recibidas de salario, utilidades, séptimo día, horas extras y vacaciones, todas previstas por la Ley Federal de Trabajo, pretendían que como sector se tuviera intervención directa en los consejos (AGN, RNC, SCEyOIM, 1941, 24 de mayo de 1941).

Los obreros manifestaron también sentirse en desventaja numérica frente a los campesinos, consideraban que la cantidad numérica daba ventaja a los

campesinos al votar en asambleas (AGN, RNC, SCEyOIM, 1941, Acta de Asamblea del sector obrero, 26 de mayo de 1941).

Los campesinos tenían duda con respecto a su nueva situación. Para ellos el cambio de régimen era más notorio, ya no contaban con un salario sino con ingresos generados a partir del cultivo en una propiedad, y para lograr tal actividad debían adquirir un préstamo de avío. Su situación no sólo dependía del esfuerzo en cultivar su propia parcela, sino también de las condiciones climáticas y hasta del buen funcionamiento de la fábrica. Con el contrato de compra realizado en 1943 en el ingenio, la supervisión del Estado sobre la cooperativa se tornó más estrecha, aunque de hecho el Estado nombrara al gerente al momento de constituirse la cooperativa, los socios y el gobierno federal por ley compartían el derecho, por este nuevo decreto esta función quedaba reservada al Estado. Pero además se daba mayor autoridad al gerente. Ahora éste tenía la potestad para nombrar a los inspectores de campo (Decreto relativo a la venta que el Ingenio del Mante hará la propi institución a la Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Mante, 24 de diciembre de 1943). Estos eran importantes en la estructura porque eran el vínculo entre el campo y la fábrica.

3.2.2. La lucha por la participación democrática

Las tensiones entre los sectores campesino y obrero se mantuvieron y en 1946 desbordaron en un conflicto que cuestionaba la administración y pedía la reestructuración de la cooperativa. Éste inició en julio y se prolongó durante cuatro meses. En él se manifestaron las diferencias entre las percepciones que tenían los sectores sobre los derechos de propiedad y con ello la forma en la que debían ejercerlos. Es decir, cómo debían participar en el gobierno de la empresa, la participación económica en la explotación, la intervención estatal en el gobierno interno y la forma en que se interpretó la Ley General de Sociedades Cooperativas como argumento para defender ambas posturas. Este episodio también nos permite reconocer las tensiones internas generadas por la producción en función de un mercado cerrado.

Los días de 7 al 11 de julio se realizó en el poblado El Limón una convención celebrada por miembros del sector obrero y campesinos. Como resultado se publicó el “Pacto de unidad y solidaridad” que apareció en el periódico *El Mundo*. En él se hacía una serie de declaraciones y principios entre los que destacaban la necesidad de un pacto para encauzar “la vida productiva de la unidad industrial hacia la consecución de fines que persiguen la ‘doctrina jurídica’ que establece la Ley General de Sociedades Cooperativas enlazada al puro hecho de establecer equidad en la distribución de riqueza”. (Pacto de unidad y solidaridad, 12 de julio de 1946).

En sus declaraciones señalaban que con “la estructura social” con la que operaba la sociedad, no se cumplía con los objetivos para la que había sido creada, sin embargo, existía una “voluntad aislada” de cooperativistas para corregir las irregularidades generadas por dirigentes y funcionarios, por lo que se requería crear un instrumento eficaz para corregir esta situación y ello era la más “amplia unidad”. Pero además señalaban la realización de “actos inmediatos” y de recurrir a autoridades que tuvieran jurisdicción en la vida administrativa y económica para lograr las correcciones. En términos orgánicos, señalaban que se obligaba a los delegados campesinos, legalmente autorizados a proseguir trabajos, a conseguir la designación de más representantes de las asambleas de sociedades de crédito, y se declaraban delegados convencionistas en funciones permanentes. El acta la firmaban 46 sociedades de crédito ejidal y 14 obreros.

Las hostilidades entre los sectores empezaron a ser evidentes y también alimentadas por la prensa y las autoridades. *El Mundo* publicó una nota el 21 de julio donde usaba una retórica discursiva en torno a la lealtad. El titular de esa nota era “Cooperativistas y campesinos del Mante están hondamente divididos. Unos dicen que es la Quinta Columna comunista contra la cooperativa”, señalaba la división en dos grupos a unos los identificaba como “afectos” a quienes decían que la empresa estaba en buen estado y la mayor evidencia para este grupo era la productividad, pues se habían repetido importantes alcances en las zafras. El periódico nombraba “contrarios” al grupo inconforme, quien según la nota manifestaban que los obreros, o su grupo antagónico le hacía el juego al *trust* del azúcar (Cooperativistas y campesinos del Mante están hondamente divididos. Unos

dicen que es la Quinta Columna comunista contra la cooperativa, 21 de julio de 1946).

La labor de agitación siguió y el 12 de agosto se publicó en *El Mundo* un desplegado dirigido al presidente Manuel Ávila Camacho. Se titulaba “En defensa de nuestros intereses económicos y como propietarios del Ingenio del Mante” y estaba firmado por un número mayor de sociedades de crédito ejidal, 53, y firmaban 14 obreros. El desplegado constaba de 15 puntos en los que solicitaba la intervención del presidente para nombrar una comisión intersecretarial que investigara las irregularidades de la administración, la renuncia del gerente general y los miembros de los consejos de vigilancia y administración, la anulación del decreto de compra-venta del Ingenio al considerar que era este el origen de la estructura injusta de la cooperativa.

En su punto segundo reconocían que, aunque tenían la representación de 53 de 114 sociedades de crédito ejidal, eran un grupo importante y sus peticiones no podían ser desoídas. Desde el principio se asumieron “copropietarios”, sus demandas iban en torno a la situación de las percepciones y a la exigencia de intervenir en el gobierno de la cooperativa, en el que consideraban que operaban personajes ajenos, y que al no pertenecer a la sociedad respondían a otros intereses. En este sentido, también cuestionaban las finanzas para los préstamos y los créditos contratados por la cooperativa. Denunciaban la falta de técnica y de técnicos en la cooperativa, con ello la baja en la producción, el funcionamiento del sistema de riego, las fallas que se habían generado en la fábrica en los años anteriores y que habían significado gastos onerosos para la cooperativa. Solicitaban la presencia de una comisión intersecretarial que dictaminara las condiciones de estos puntos (En defensa de nuestros intereses económicos y como propietarios del Ingenio del Mante, 12 de agosto de 1946).

Aunque durante todo el conflicto se desacreditó a los convencionistas como un grupo minoritario, sus acciones no fueron tratadas como tal ni por la administración del ingenio ni por el gobierno federal. La administración del ingenio se defendió de forma pública ante estos señalamientos. Primero con un desplegado, y posteriormente con un folleto firmado por los consejos de administración y

vigilancia en donde respondían a los puntos formulados por los cooperativistas inconformes. Por su parte, el gobierno federal, ante la presión ejercida por el grupo nombró una comisión intersecretarial para que realizara las dictaminaciones solicitadas. En esta parte se señalan los puntos demandados por los convencionistas, posteriormente los argumentos de los consejos, y finalmente el dictamen de la comisión intersecretarial.

Todos los puntos de desacuerdo de los convencionistas eran en realidad aristas del punto décimo tercero: tenían inconformidad con la estructura que había adquirido la cooperativa a partir del decreto presidencial del 15 de diciembre de 1943. En este documento se convenía la compra del ingenio entre gobierno y trabajadores. Sin embargo, el punto que había generado tensiones era la reserva del dominio por parte del gobierno y el derecho para designar gerente, presidentes de los consejos e inspectores de campo. Ello implicaba que el control administrativo y técnico que en las bases anteriores se ejercía en igualdad de derecho entre la asamblea general y el gobierno por conducto de BANOFI, ahora quedaba en manos del Establecimiento Público Federal Ingenio del Mante, institución fiduciaria que había creado el gobierno para realizar esta venta.

El desplegado solicitaba la integración de una comisión intersecretarial similar a la que se había designado al momento de la constitución de la cooperativa en 1939. Esta comisión debía investigar los puntos denunciados en el comunicado del 12 de agosto cuyos ejes principales eran la calidad de socios y sus percepciones económicas, la intervención estatal y las autoridades designadas por ésta: el gerente, consejero e inspectores de campo. La comisión, pedían los convencionistas, sólo debía cumplir funciones técnicas, no ejecutivas.

Referentes a la calidad de socios, en su sexto punto señalaban que existía un estado de confusión entre los socios que éstos no alcanzaban a distinguir si trabajaban para una empresa de carácter privado o una cooperativa. En su punto octavo, en el inciso uno, marcaban la necesidad de hacer de conocimiento general y difusión los documentos que acreditaban la constitución de la cooperativa: registro, bases constitutivas vigentes, conocimiento del contrato de compra-venta y

balances de los ejercicios anuales, mientras que en el inciso cuatro precisaban sobre que no existía registro de la personalidad de los trabajadores.

Las críticas a las percepciones económicas se desglosaban principalmente en seis incisos del punto octavo. En el 10, preguntaban cómo se calculaban los tabuladores de los salarios de “socios privilegiados”; en el once se pedía explicar por qué del precio de la venta de la caña a los productores les correspondía un 52% y al ingenio un 48%; mientras que en el catorce denunciaban prácticas arbitrarias en el cálculo de utilidades; en su punto veinticuatro señalaban que se investigara cómo era posible la existencia de campesinos endrogados, si estos también eran copropietarios de la empresa. Finalmente, los incisos treinta y treintauno correspondían particularmente a la asignación de trabajo en el sector obrero. Hay que mencionar que el trabajo en la fábrica era también de carácter estacional. Ella operaba a su máximo durante veinticuatro horas los siete días de la semana, con tres turnos diarios en el periodo de zafra. El resto del tiempo no operaba todo el personal, solo el necesario para realizar las reparaciones de la fábrica, por lo que era una temporada en la que la mayor parte de los obreros no tenía trabajo, por tanto, tampoco ingresos. En estos incisos se cuestionaba sobre la asignación de estos empleos fuera del periodo de la zafra.

Del derecho de participación en el gobierno de la empresa se ocupaba el punto quinto, en donde se pedía que se investigara el papel real de las comisiones especiales, si a estas se les dejaba actuar e integrarse con libertad. Mientras que con respecto a la intervención del Estado, se pedía la derogación del decreto del 15 de diciembre de 1943 y apego estricto a la Ley General de Sociedades Cooperativas, ya que se consideraba que de este decreto derivaba en la inserción de elementos ajenos en la empresa.

Sobre esta intervención y los cargos designados en los incisos dos y tres del punto octavo, cuestionaban si estos operaban en beneficio de la cooperativa, del EPFIM o de ellos mismos, y los percibían como una burocracia excesiva a la que además consideraban hostil hacia los intereses de la cooperativa, particularmente al estar organizados en una unión de obreros y empleados calificados, punto cuatro. Lo anterior lo sustentaban y desglosaban en una serie de preguntas en las que se

sustentaban las exigencias de una dictaminación técnica, pues sugerían que la cooperativa era ineficiente porque los sujetos directivos no respondían a la colectividad o no estaban preparados.

De allí, en lo administrativo cuestionaban los salarios del gerente y consejeros, la contratación de créditos, los créditos otorgados a personajes ajenos y a los productores de caña no socios, y los gastos derogados por la cooperativa en cuanto a fallos de personal. Por tanto, pedían las renunciaciones de estos mientras se hacían las dictaminaciones.

En lo técnico se pedía diagnosticar particularmente las condiciones para producir en el campo, y allí es importante tener claro la naturaleza de este cultivo, de carácter estacional, en el que se cambia la semilla cada tres periodos de siembra, que depende de una buena calidad de riego, de fertilizantes especiales y que debido a la existencia de 10 tipos de suelo requerían de estudios agrológicos que les permitiera tener mayores rendimientos. De la conjunción de todos estos factores dependía la calidad y rendimientos de la caña y por tanto del precio pagado por la producción de caña a los socios campesinos, ya que por decreto presidencial la caña no se pagaba por volumen entregado, sino por un rendimiento de azúcares. De allí que cada uno de estos aspectos constituyera una pregunta precisa en el punto 10 del memorial. Pedían que las utilidades se distribuyeran de forma equitativa y no diferenciada. En el desplegado pedían también explicación sobre la presencia del Ejército para el resguardo de la fábrica. La estrategia de usar otros canales distintos a la asamblea general para hacerse escuchar (y que era muy similar a las estrategias de la lucha obrera, pues además pasaron a la acción directa que fue el bloqueo de la fábrica) surtieron efecto, pues al menos en la opinión pública hizo mella. La administración respondió a través de un comunicado dirigido al presidente de la República, la opinión pública, las organizaciones ejidales y obreras de la república y a los socios. En este desplegado calificaban a los convencionistas como “traidores a su clase y a la organización”, los que acusaban de ser un grupo minoritario que había simulado mayoría a partir de la falsificación de firmas. Aseveraban que las condiciones de los trabajadores del ingenio eran superiores a los de otras fábricas de esta naturaleza. Cerraban su desplegado

felicitando a los consejos de administración y vigilancia por las labores realizadas (El mundo, 2 de septiembre de 1946).

Además del desplegado en el periódico, la administración del ingenio hizo circular un folleto para dar respuesta pública a las demandas con fecha del 21 de agosto del mismo año. Punto por punto respondieron, defendiendo la labores administrativas y técnicas (BMLT, FHH, Contestación que los H.H. Consejos de Administración y Vigilancia de la Sociedad Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio del Mante S.C.L. da a las imputaciones que se hacen a la administración de la propia sociedad, en la publicación de fecha 12 de los corrientes, por un grupo de miembros de esta cooperativa en el periódico El Mundo). Primero catalogaron la acción de los convencionistas como “actos de división e indisciplina”, señalaban que ese grupo “obraba personalmente” y que no habían comprobado la representación que decían tener. Que esta acción era un complot organizado contra las autoridades legales, y que dichas acciones amenazaban con romper el equilibrio logrado entre los dos sectores bajo pretexto de una mala administración, irregulares ejecuciones de trabajos y falta de control sobre las finanzas y economía general. Las acciones de los convencionistas, según afirmaban los consejos, generaba daños de carácter moral y económico a la empresa de la que eran conductores (BMLT, FHH, Contestación que los H.H. Consejos de Administración y Vigilancia de la Sociedad Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio del Mante S.C.L. da a las imputaciones que se hacen a la administración de la propia sociedad, en la publicación de fecha 12 de los corrientes, por un grupo de miembros de esta cooperativa en el periódico El Mundo, p. 1). Ante la acción indisciplinada habían resuelto suspender a los socios [los 14 obreros firmantes del desplegado de los convencionistas] que habían traicionado los intereses generales [...] seguros de que la suspensión será confirmada por los socios...” (BMLT, FHH, Contestación que los H.H. Consejos de Administración y Vigilancia de la Sociedad Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio del Mante S.C.L. da a las imputaciones que se hacen a la administración de la propia sociedad, en la publicación de fecha 12 de los corrientes, por un grupo de miembros de esta cooperativa en el periódico El Mundo, p. 2).

En cuanto a la condición de socios, aludían a la historia, enunciaban los hechos que habían dado origen a la cooperativa. Las luchas sindicales contra la Compañía Azucarera del Mante, S.A., la expropiación por parte del presidente Cárdenas y la entrega del ingenio por contrato de compra-venta por el presidente Ávila Camacho. Consideraban que estos eran hechos muy recientes como para ser olvidados por los socios (BMLT, FHH, Contestación que los H.H. Consejos de Administración y Vigilancia de la Sociedad Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio del Mante S.C.L. da a las imputaciones que se hacen a la administración de la propia sociedad, en la publicación de fecha 12 de los corrientes, por un grupo de miembros de esta cooperativa en el periódico El Mundo, p. 3). Pero además afirmaban la amplia difusión entre los socios de folletos que daban cuenta de las bases constitutivas, el contrato de compra-venta —que además de ser publicado, se había discutido ampliamente en las asambleas—, por su parte los balances consideraban que eran sólo de dominio de los socios y que se discutían en las asambleas ordinarias anuales. Mientras que los socios tenían precisada y respaldada con certificados de aportación la personalidad que tenían ante la cooperativa, por lo que no podría haber confusión (BMLT, FHH, Contestación que los H.H. Consejos de Administración y Vigilancia de la Sociedad Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio del Mante S.C.L. da a las imputaciones que se hacen a la administración de la propia sociedad, en la publicación de fecha 12 de los corrientes, por un grupo de miembros de esta cooperativa en el periódico El Mundo, pp. 5-6).

Sobre las percepciones económicas de los socios, señalaban los consejos que el salario de los obreros era establecido por la Secretaría de Economía, determinado por el tabulador, según el trabajo realizado, y que se habían ratificado en asamblea, que no había privilegio en ello sino que respondía a que los tabuladores habían experimentado aumentos por el alza del precio del azúcar. Con respecto a la explicación de la percepción económica por la venta de la caña de los campesinos, se señalaba que del precio total de la caña se pagaba a estos un 52% por el 48% restante que correspondía a gastos generales por concepto de pago al ingenio por el procesamiento, el 50% de fertilizantes, y se cubría el déficit del

sistema de riego. Explicaban que el precio estaba regulado por decreto y que para el periodo de la zafra 1945-1946, el precio promedio nacional había sido de \$34.69, mientras que en el ingenio de El Mante se pagaba en promedio a \$36.66, es decir, tenían una diferencia de \$1.97 con respecto a otros ingenios.

En cuanto a si los campesinos eran copropietarios del ingenio, como se explicaba que algunos vivieran endrogados con el ingenio por concepto de créditos, la respuesta que daban la atribuyeron a la capacidad de trabajo y a que la decisión de los consejos había sido mantener el crédito para aquellos socios en lugar de cortarles el crédito y la posibilidad de producir. En cuanto a las tarjetas de asignación de trabajo, en tiempo muerto o de reparaciones, señalaban que estos respondían a los derechos adquiridos de los obreros. Sobre la participación en el gobierno de la cooperativa, negaban que se hubiese impedido la participación de los socios en las comisiones especiales.

En la contestación negaban que la designación del gerente y de los consejeros por el EPFIM los hiciera ajenos a los intereses del colectivo, sino que debían responder ante ambos. En términos administrativos, señalaban que los salarios del gerente y consejeros eran definidos por el EPFIM.

Acerca de la administración, en lo referente a los créditos contratados y el monto de los pagos por concepto de compra-venta, señalaban que el ingenio había cumplido religiosamente con los pagos pactados y se desglosaba el pago de la siguiente manera. El ingenio se había adquirido a \$18, 052,136.21 (dieciocho millones con cincuenta y dos mil ciento treinta y tres pesos con veintiún centavos) se había realizado un pago al momento de la negociación por \$2,052,136.21 (dos millones cincuenta y dos con ciento treinta y seis pesos con veintiún centavos) había realizado el pago de la primera anualidad por 1,753,107.00 (un millón setecientos cincuenta y tres con ciento siete pesos) y las posteriores habían sido de 2,014,426 (dos millones catorce mil cuatrocientos veintiséis pesos). Con esta anualidad se tenía contemplado cubrir el costo total en 1955. Que para entonces habían realizado un pago total de 7,834,095.21 (siete millones ochocientos treinta y cuatro mil noventa y cinco pesos con veintiún centavos); de esta suma se había pagado un capital de 4,927,613.21 (cuatro millones novecientos veintisiete mil seiscientos trece

con veinte centavos) y 2,906,482 (dos millones novecientos mil cuatrocientos ochenta y dos pesos) sobre interés pactado en el contrato. Hacían público que los intereses pagados al Banco del Ahorro Nacional eran de un 8%, mientras que el Banco Mercantil de Tamaulipas tenía una tasa de 12% de interés sobre operaciones ((BMLT, FHH, Contestación que los H.H. Consejos de Administración y Vigilancia de la Sociedad Cooperativa de Ejidatarios y Obreros del Ingenio del Mante S.C.L. da a las imputaciones que se hacen a la administración de la propia sociedad, en la publicación de fecha 12 de los corrientes, por un grupo de miembros de esta cooperativa en el periódico El Mundo, p. 7).

Por su parte, en cuanto a los créditos otorgados a particulares, señalaban que existían dos créditos, uno otorgado a tres senadores: Gilberto Flores Muñoz, Fernando Cruz Chávez y Vicente Aguirre antes del contrato de compra-venta por instrucciones del gobierno federal que sumaban 372 mil 221.79 pesos, que eran prestamos recuperables (p. 12), y los otros créditos eran los otorgados a los pequeños productores.

Informaban que los costos por destrucción de maquinaria, en particular los desperfectos de la caldera y el turbogenerador causados por socios, ya se habían contabilizado y que correspondía a la asamblea general señalar las sanciones respectivas (p. 18).

De la capacidad técnica, indicaban que contaban con un gerente con 40 años de experiencia, además, con ingenieros capacitados. Los propios obreros y campesinos con base en experiencia se habían formado como técnicos de gran capacidad. La prueba de la capacidad, argumentaban, era que el ingenio El Mante conservaba el más alto rendimiento de la fábrica del país (p. 2).

El punto nodal del problema era el trabajo en el campo, pues de la articulación entre los sectores dependía la productividad, aunque los consejos objetaban que la productividad del campo dependía de la capacidad del trabajo de los campesinos, la información que presentaban nos muestra deficiencias que daban razón a las demandas de los convencionistas. Esta información consistía en la capacidad de riego del Distrito, y como ésta era inferior a la extensión de caña sembrada, la falta de método de riego, el reconocimiento de la calidad diferenciada de suelos y la falta

de aplicación del campo experimental, además de la ausencia de un reglamento (p. 15).

Sobre la solicitud de los convencionistas de la distribución de utilidades de forma equitativa y no diferenciada, los consejos la justificaban con sustento en el artículo 91 fracción IV del reglamento de sociedades cooperativas que señalaba que el reparto de utilidades se realizaba a prorrata (p. 11).

Pronto otras organizaciones empezaron a cerrar filas a favor de la administración del ingenio. En *El Mundo* la Asociación de Productores de Caña de la Zona Mante, agrupación de pequeños productores de caña que aportaba sus cultivos al ingenio y se veía beneficiada por los créditos de avío otorgados por la cooperativa, insertó un desplegado en donde acusaba a un grupo de hacer “labor de agitación” contra la administración. En este texto se empezó a usar una retórica que se mantuvo como argumento para descalificar las exigencias de los ejidatarios respecto a las condiciones técnicas y administrativas como condición para producir y lograr mayores utilidades. Se empezó a argumentar que la razón de los bajos ingresos era el esfuerzo puesto en el trabajo, lo que se resumió en un “el que labora obtiene la recompensa que su esfuerzo merece” (El mundo, 24 de agosto de 1946). El Banco Mercantil de Tamaulipas S. A., sucursal Mante, institución que prestaba servicios financieros a la cooperativa, también insertó un comunicado en este periódico. En él negaba que existiera un desastre económico, al respecto decía:

Como acto de justicia para el crédito y prestigio de que esa cooperativa tan sólidamente ha conquistado en el Banco Mercantil tiene el gusto de declarar, que ha descontados documentos que suman varios millones de pesos, tanto en letras de sociedades ejidales por préstamos concedidos por ustedes, así como operaciones bancarias de toda clase de documentos y que todos sus créditos han sido siempre liquidados (El mundo, 24 de agosto de 1946).

Por su parte, el Comité Regional de la Tercera Zona Ejidal también hizo un llamado a los ejidatarios a la unidad, donde acusaba que la agitación era realizada por elementos extraños a la cooperativa, que no se dejaran engañar pues pertenecían a una cooperativa que era un éxito y ejemplo para otras de estructura similar (Comité Regional de la Tercera Zona Ejidal C. Mante, Tamps., 28 de agosto de 1946).

Aunque la retórica de las instituciones que cerraron filas hacia la defensa de la administración acusaba de minoría a los inconformes, los convencionistas lograron el apoyo de la Federación de Trabajadores de Tamaulipas y de la Federación Regional de Madero y Tampico. En coordinación con las acciones de bloqueo que los convencionistas realizarían al ingenio en El Mante, estas asociaciones dispusieron paros parciales en Tampico y Madero en apoyo. Así el 14 de octubre, mientras que al interior de la fábrica los obreros realizaban trabajos de reparación, convencionistas se instalaron fuera de la fábrica y bloquearon tanto su entrada como su salida, aunque al parecer los trabajos del interior no se interrumpieron (Descontentos de El Mante pusieron sitio al Ingenio, 15 de octubre de 1946; Acusan a la Directiva de El Mante. Ejidatarios están resueltos a seguir bloqueando las entradas del Ingenio, 15 de octubre de 1946). Mientras tanto, las organizaciones sindicales del Puerto habían convocado a varios sindicatos a realizar durante una semana paros parciales de forma que no afectaran mucho a la ciudadanía, pero se mantuviera la agitación en apoyo de los trabajadores de El Mante. Los sindicatos que respondieron al llamado fueron: las secciones seis y treinticuatro de Ferrocarriles, el Sindicato de Trabajadores de Molinos de Nixtamal, el sindicato de Trabajadores de Transportes Terrestre y Casas de Comercio, el Sindicato de Obreros y Panaderos; la sección diecinueve del Sindicato Nacional de Artes Gráficas, el Sindicato Cinematográfico, el Sindicato de Empleados de Comercio y Agrupaciones de Autotransportes y el Gremio Unido de Choferes. El paro de los trabajadores en la zona metropolitana se realizó el 14 de octubre de 11 a 12 horas, mientras que de 6:30 a 7:30 el Sindicato de Electricistas ejecutó un corte de energía eléctrica a la ciudad. Los paros no se prolongaron más allá de ese día, aunque fue suficiente para que los periódicos de la zona como *El Tribuna* y *El Mundo* lo registraran señalando que la ciudad se había paralizado (Por el conflicto de El Mante, hubo paros hoy en este puerto, 14 de octubre de 1946; Enormes daños causaron los paros de ayer en apoyo del conflicto de El Mante, 15 de octubre de 1946).

Finalmente, ante las presiones se creó una comisión intersecretarial para dictaminar la situación que guardaba el ingenio. Ésta se integró por los ingenieros

Rogelio Payan y Federico Flores Álvarez, representantes de la Secretaría de Economía nacional; el licenciado Julio Ocadiz Arnaud y José María Martínez Murrieta de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; el ingeniero David Ontiveros por la Secretaría de Agricultura y Fomento, y los licenciados Rodrigo Vázquez Mendoza y Ricardo J. Zevada por el Establecimiento Público Federal “Ingenio Mante” (BMLT, FHH, Informe de la Comisión Intersecretarial designada para conocer el conflicto de la cooperativa, 17 de octubre de 1946, p. 8).

Esta comisión rindió un dictamen, a pesar de considerar que era:

Una sociedad cooperativa limitada de producción, regida por la Ley General de sociedades Cooperativas, en la cual el gobierno federal no tiene mayor intervención (por tratarse de una entidad de derecho privado) que la que la propia ley concede al Estado. De esta suerte, las dificultades internas de los socios es estrictamente un asunto de derecho privado para cuya resolución existen los caminos que la misma ley señala, sin que pueda fundarse una intervención excepcional del Estado, el que solamente debe prestar a las autoridades legítimas de la cooperativa, las garantías que otorga a toda empresa o entidad de derecho común (BMLT, FHH, Informe de la Comisión Intersecretarial designada para conocer el conflicto de la cooperativa, 17 de octubre de 1946, p. 3).

Aunque reconocían que por decreto presidencial de fecha del 15 de diciembre de 1943, la cooperativa se encontraba bajo control y vigilancia del EPFIM, solo para el nombramiento de gerente y consejeros, fuera de ello no había mayor intervención, aunque ello significara que la decisión (BMLT, FHH, Informe de la Comisión Intersecretarial designada para conocer el conflicto de la cooperativa, 17 de octubre de 1946, p. 3). Para la realización del dictamen se distribuyeron los diferentes puntos del desplegado del 12 de agosto publicado por los convencionistas de acuerdo con la capacidad técnica y las funciones desempeñadas en las dependencias de adscripción, en la elaboración del documento se escribieron las conclusiones de manera conjunta (BMLT, FHH, Informe de la Comisión Intersecretarial designada para conocer el conflicto de la cooperativa, 17 de octubre de 1946, p. 9).

Además del dictamen, los comisionados elaboraron en común una carta de envío en la que imprimían sus impresiones sobre el origen del conflicto, así como una valoración general sobre el funcionamiento de la cooperativa. Después de las pesquisas realizadas, para ellos el origen del conflicto era confuso, pero en su percepción este origen radicaba en la organización misma de la cooperativa que intentaba coordinar dos sectores, los cuales al paso del tiempo resultaron antagónicos, particularmente por la forma de percibir sus ingresos:

[los obreros] obtienen salarios o anticipos elevados de acuerdo con los tabuladores que aprobó la secretaria de Economía y que han sufrido fuertes aumentos a medida que ha venido aumentando el precio del azúcar, los campesinos en cambio reciben -además de prestaciones sociales y utilidades, solamente el precio de la caña que aporta a diferencia de los obreros que tienen estabilidad económica garantizada los campesinos corren cada año los riesgos de toda explotación agrícola (BMLT, FHH, Informe de la Comisión Intersecretarial designada para conocer el conflicto de la cooperativa, 17 de octubre de 1946, p. 5).

De allí entonces la natural confrontación de los campesinos con los obreros, y que de la división que se hacía del fondo común, los campesinos buscaran mayor ventaja. La idea de fondo que permeaba a los convencionistas era que en toda cooperativa debía haber una igualdad económica sin importar la naturaleza y esfuerzo de las labores realizadas, de allí que esta concepción había alentado a los obreros de menor calificación a apoyar el movimiento de los campesinos. De tal forma que los altos salarios del personal calificado se presentaran como recursos que se les restaban a quienes menos ingresos tenían (BMLT, FHH, Informe de la Comisión Intersecretarial designada para conocer el conflicto de la cooperativa, 17 de octubre de 1946, p. 5).

La base de los anticipos era jurídica. Mientras que el obrero prácticamente recibía un jornal, los campesinos tenían el precio de la venta de la caña que, aunque era alto, insistían en que no era un precio fijo en comparación con la media nacional, y en que dependía de diversos factores de explotación que ya se mencionaron. Afirmaban, entonces, que si la explotación agraria fuera de carácter colectivo y no individual, el principio jurídico variaría y estarían en condiciones de recibir anticipos

fijos, de tal forma que el único problema sería la distribución de los remanentes o utilidades, sin embargo consideraban que eso implicaba una reforma radical de la cooperativa que no recomendaban, pues insistían en que además de la diferencia económica siempre estaría presente por la diferencia de calificación de los trabajadores (BMLT, FHH, Informe de la Comisión Intersecretarial designada para conocer el conflicto de la cooperativa, 17 de octubre de 1946, p. 6).

Inferían que éste era el origen del conflicto, pero no estaban seguros de vida a que la presentación objetiva del conflicto actual correspondía poco a lo anteriormente descrito (BMLT, FHH, Informe de la Comisión Intersecretarial designada para conocer el conflicto de la cooperativa, 17 de octubre de 1946, p. 6). El dictamen les habría permitido comprobar un buen desempeño de la empresa, que constaba de un crédito sólido; los socios descontentos parecían pretender ocupar puestos directivos, consejos, departamento de campo y otros puestos similares (BMLT, FHH, Informe de la Comisión Intersecretarial designada para conocer el conflicto de la cooperativa, 17 de octubre de 1946, p. 4), legítima aspiración de acuerdo con las bases y principios cooperativos.

La comisión percibía que los socios descontentos no eran un grupo ordenado que quisiera aclarar los hechos, sino que deseaban “convertir [su] nuestra labor en una discusión realizada en ambiente de una asamblea polémica a la que recurrieran los 22 campesinos y 14 obreros”. La discusión en asamblea también era un legítimo derecho de los trabajadores y el número de los trabajadores que señalan el informe no parece muy coherente con un número de personas capaz de lograr el bloqueo de una fábrica y que ameritó la presencia de elementos militares para el resguardo de ésta. Afirmaban que la estructura y administración presentaban resultados satisfactorios, por tanto era prudente conservarlos salvo corregir algunos vicios e irregularidades, insistían en que la reforma radical de la estructura solicitada implicaría un retroceso en “eficacia técnica y administrativa” (BMLT, FHH, Informe de la Comisión Intersecretarial designada para conocer el conflicto de la cooperativa, 17 de octubre de 1946, p. 7).

En su dictamen que, al igual que la contestación de los consejos, respondían punto por punto, se recuperan algunos puntos en los que ahondaron más allá que

el folleto del 21 de agosto. Sobre la burocracia excesiva, señalaban que era la necesaria para mantener de forma eficiente la administración. En cuanto a los repartos, afirmaban que las utilidades se repartían de acuerdo con la ley, incluso citaban la comunicaciones establecidas entre los señores Pablo Balleza y Mauricio Reyes, entonces directivos del sector obrero que dirigieron a la Secretaría de Economía, el 28 de octubre de 1945 sobre la propuesta de que los 600 mil pesos que correspondían a utilidades se distribuyeran en partes iguales, a lo que se respondió que de acuerdo con la ley y su reglamento (fracción IV del artículo 91), las percepciones se realizaban a prorrata, es decir, que a trabajo igual correspondía igual remuneración (BMLT, FHH, Informe de la Comisión Intersecretarial designada para conocer el conflicto de la cooperativa, 17 de octubre de 1946, p. 16).

Sobre las tarjetas de trabajo y en cuanto a si había privilegios en la distribución de ellas, indicaban que no existían denuncias concretas, que esto se realizaba a partir de los derechos adquiridos, para ello se habían entrevistado con el jefe de personal Roberto Sánchez, que era socio fundador.

En la retención de pagos a los campesinos, se señalaba que la liquidación dependía del tipo de pago que generaba UNPASA, que no se liquidaba totalmente al momento de recibir la producción sino en cantidades de liquidación de azúcares apartados. A su vez, de esta institución dependía la producción de azúcar y del alcohol, definía la cantidad de producción. En lo que refiere a la producción de alcohol, el hecho de que en las zafra anteriores, informaban los dictaminadores, su producción fuera mucho mayor que los últimos años, se debía a que con motivo de la libre exportación de alcohol no hubo limite en la fabricación, pero en la última zafra, debido a la restricción en la exportación, todos los ingenios disminuyeron producción para evitar sobreproducción (BMLT, FHH, Informe de la Comisión Intersecretarial designada para conocer el conflicto de la cooperativa, 17 de octubre de 1946, p. 32).

En cuanto a la capacidad de la administración, ratificaba el valor del gerente y mencionaba además la experiencia de otros colaboradores. El ingenio contaba con dos ingenieros químicos, Luis López Corsolio y Miguel Cástulo Ambriz; en maquinaria el responsable era Benito Valero que contaba con los ayudantes

Francisco Roles, José de Jesús Moreno y Ángel T. Vidaña, el jefe del taller mecánico era Rodrigo Rangel, y en el laboratorio químico Eduardo Barrientos, en control David Garza Cadena, Luis Mariscal y Mauricio Díaz, guarapos Fausto Medina, análisis Fernando Rochabrand y Miguel Gómez. Hacían constar que este equipo contaba de 15 a 20 años de experiencia y que era el cuerpo técnico más eficiente que los máximos de eficiencia mayores que cuando el ingenio operaba como la Compañía Azucarera del Mante (BMLT, FHH, Informe de la Comisión Intersecretarial designada para conocer el conflicto de la cooperativa, 17 de octubre de 1946, p. 11).

Los desastres ocurridos, que habían generado gastos para la cooperativa, habían sido debidamente investigados y fiscalizados teniendo que cubrir pérdidas por la rotura de fluxes de unas calderas \$36,000.00 pesos y por la destrucción de unos turbogeneradores de 29 mil dólares; las sanciones a estos esperaban ser resueltas en asamblea, las fallas no se habían debido a la falta de capacidad técnica sino a descuidos.

Sobre la existencia de la unión de trabajadores calificados, informaban que sí existía, pero en calidad de mutualidad, y que esta no podía ser disuelta en virtud de que los socios habían usado su derecho constitucional para agruparse (BMLT, FHH, Informe de la Comisión Intersecretarial designada para conocer el conflicto de la cooperativa, 17 de octubre de 1946, p. 4).

Respecto a la derogación del decreto del 15 de diciembre de 1943, no la consideraban viable, como se señaló antes, porque imponía una estructura de forma que los socios pudieran nombrar libremente a los consejeros y gerente, es decir “que se trate de, como ellos dicen de cooperativa autentica, es decir, administrada democráticamente por los socios en libre elección que ellos hagan de sus funcionarios”.

Señalaban que los cooperativistas tenían la capacidad para hacer valer sus derechos, pues durante la inspección conocieron casos de socios que se sentían postergados y tras el reclamo de sus derechos ante el consejo de administración se había realizado una investigación que en la mayoría de las veces se habían resuelto favorablemente (BMLT, FHH, Informe de la Comisión Intersecretarial designada

para conocer el conflicto de la cooperativa, 17 de octubre de 1946, p. 19). Otro ejemplo de ello es que, por oposición de los campesinos, la administración no había cumplido la orden incluida en el decreto del 15 de diciembre de 1943, la cual señalaba que los inspectores de campo en ningún caso podían ser socios sino técnicos expertos, los campesinos habían exigido que esos puestos fueran cubiertos por socios.

Reflexiones finales

A lo largo del capítulo se describió la forma en la que se entendió la autogestión en la cooperativa. La propiedad y el tipo de asociados fueron los rasgos que determinó la participación. Primero, al ser una cooperativa de participación social, donde el Estado cedía un bien en administración a un conjunto de trabajadores implicó la intervención del Estado a través de la Secretaría de Economía, quien se adjudicó el derecho de nombrar gerente, aunque al mismo tiempo, la legislación bajo la que quedaba regulado, 1938, de que ese conjunto de trabajadores les obligaba a desarrollaran mecanismos de participación como los órganos de gobierno —la asamblea general, consejos de vigilancia y administración— comisiones —por ejemplo las de educación y organización de la producción— y a seguir unas formas de administración como los fondos sociales. La interpretación de estos mecanismos estuvo mediada por la experiencia anterior directa de los trabajadores como asalariados y afiliados a sindicatos, pero también a la dificultad para integrar dos sectores de la producción como fueron obreros y campesinos. De allí que la participación democrática al inicio de la creación de la cooperativa estuviera mediada por asociaciones campesinas y de obreros de la industria cañera y que posteriormente en el ensayo de la administración los campesinos que se sentían en desventaja echarán mano de mecanismo que en un pasado inmediato habían retomado como era la mediación de autoridades gubernamentales como el gobernador y el presidente. Si bien, esta forma de ir ejerciendo el cooperativismo estuvo mediada por una cultura gremial al paso del tiempo la evidencia de obra social da cuenta de que la administración se orientó hacia el “mejoramiento social y moral de sus asociados”.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Inicialmente, la investigación tuvo la intención de hacer un estudio sobre los 52 años en los cuales operó la sociedad cooperativa de ejidatarios y obreros del Mante. Esta era una tarea muy ambiciosa, por lo que hubo necesidad de hacer un corte temporal que nos permitiera poner en relieve las dinámicas de la cooperativa. Se eligió la primera parte porque en el testimonio oral que se recogió había una nostalgia por el episodio que llaman “el conflicto de los del botín contra el huarache”, que hace una clara alusión a las diferencias entre los sectores que integraron esta sociedad.

Este desencuentro entre sectores es aludido en la memoria popular como el episodio que permitió que trabajaran por un mismo fin. Los motivos teóricos en este evento nos permitieron responder a las preguntas que se plantearon sobre los fines de la cooperativa: ¿en el sostenimiento de la empresa hay una proyección de los trabajadores o siguen sólo un guion dictado desde el Estado?, ¿si existe esa proyección de empresa colectiva cómo se manifiesta? Es decir, este evento pone en relieve las implicaciones sobre la propiedad, reparto de utilidades, tipo de explotación y la forma en que debía gobernarse la empresa.

Si bien el análisis de los documentos constitutivos presenta la proyección de la empresa, el acceso a otro tipo de escritos que dan cuenta de la vida natural de la empresa muestra las dinámicas, las posibilidades que se plantearon, los conflictos y acuerdos, de tal suerte que a la aparente pasividad de los trabajadores se sobrepone la serie de recursos y estrategias de las que echaron mano para exigir mayores participaciones en la empresa común.

La historia del cooperativismo en México es un tema que falta ser trabajado. Si bien la riqueza de enfoques a partir de los que se ha abordado nos ha permitido comprender las dinámicas y objetivos bajo los que se desarrollaron las cooperativas, falta aún un enfoque que nos permita recuperar la historia del movimiento como tal, que vaya más allá del documento oficial y explore otro tipo de fuentes que ponga en primera plana la identidad de los trabajadores adscritos a este tipo de empresas.

Esta investigación es un esfuerzo por explicar cómo entendieron el cooperativismo los trabajadores del ingenio El Mante. Antes de abordar el testimonio

puntual, se recurrió a explorar las razones por las que se había adoptado el cooperativismo en esta región. Al señalar que la organización bajo este modelo respondió a un mandato gubernamental partíamos prejuiciados de sus alcances en tanto la adopción de los principios que caracterizan este tipo de empresas: gobiernos democráticos y organización horizontal.

Los resultados de esta investigación enfatizan que, si bien los trabajadores no contaron con un bagaje teórico sobre cooperativismo que les permitiera argumentar, usaron la ley para ampararse, exigir participación y señalar irregularidades. La investigación de caso nos permite entender el contexto y argumentar que la sumisión del movimiento cooperativo al Estado, que se ha atribuido a la ley de 1938 y al cardenismo, se originó más bien en el periodo gubernamental subsiguiente, aunque con resistencia. En ese periodo las instituciones y los perfiles burocráticos que promovieron la propiedad social fueron sustituidos. Basta citar el cambio de identidad y objetivos del banco, creado para promover este tipo de propiedad y de los perfiles de los magistrados de la Suprema Corte de Justicia que en casos como los del Mante, fallaron a favor de la propiedad privada. Valdría la pena ahondar sobre el papel de ambas instituciones en las décadas de 1930 y 1940.

A pesar del cambio de política, esta investigación coloca la fortaleza de los movimientos laborales en la década y su contexto; muestra cómo al no sentirse representados por las autoridades internas, los trabajadores del ingenio buscaron el apoyo del movimiento laboral para conseguir arbitrio externo. Este apoyo, más la cantidad numérica, la importancia de la empresa y la coyuntura en la que se encontraba, les permitió negociar. Una investigación más a fondo nos permitiría entender las articulaciones y diálogos del cooperativismo mexicano con el sindicalismo.

La investigación del contexto de la industria azucarera nos permite ver que ésta no fue una cooperativa aislada, sino que convergen en ella los programas estatales, pero también los de un sindicalismo que, aunque no confrontó directamente al capital, en la marginalidad planteó alternativas para mantener fuentes de empleo ante los efectos de la crisis de 1929. Un análisis más profundo

llevaría a entender la dinámica general en términos económicos y problemas de las cooperativas y su aportación a un sector económico cerrado, como fue el azucarero; así como a comprender las razones de las trayectorias tan cortas de algunas experiencias cooperativas en esta rama, pero particularmente las contradicciones que guardaron con los movimientos agraristas y la propiedad privada.

El breve período analizado puso de relieve el proceso en el cual los trabajadores se convirtieron en cooperativistas, el examen de la trayectoria de la cooperativa aún tiene que aportar al estudio del cooperativismo, pues nos permitiría explicar los factores que intervinieron en la disolución de esta experiencia, si se debió a los relevos generacionales, a la forma en que se transmitió la propiedad, a los grupos de poder formados al interior, a las estrategias de negociación con el Estado y el mercado, o a los vínculos establecidos con la región; además, particularmente en qué sentido la cooperativa cumplió con los fines proyectados por el cardenismo con respecto al desarrollo económico y social de la región.

REFERENCIAS

Archivos Consultados

Archivo General de la Nación (AGN)

Archivo General e Histórico de Tamaulipas (AGHET)

Biblioteca Miguel Lerdo de Tejada (HBMLT)

Fondo Marte R. Gómez (FMRG)

Hemeroteca Nacional (HN)

Referencias

Águila, M. T. (2010). Raíz y huella económica del cardenismo. En S. León y González (coord.), *El cardenismo 1932-1940* (pp.56-126). Fondo de Cultura Económica.

Aguilar Camín, H. y Meyer, L. (2000). *A la sombra de la Revolución*. Cal y arena.

Álvarez Gayou-Jurgenson, J. L. (2009). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Paidós.

Anaya Merchant, L. (2012). El Mante o el ingenio del estalinismo revolucionario. En L. Hernández Montemayor et al., *Historia Económica Regional III* (pp. 253-283). Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Aranzadi, D. (1976). *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*, Bilbao, Publicaciones de la Universidad de Bilbao.

Arellano Macedo, J. (2010). *De actor a sujeto en el camino al Ecoturismo de la "Cooperativa Santuario de la Tortuga de la Escobilla (ANP), Oaxaca* [Tesis para obtener grado de Maestro en Desarrollo Rural, Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco].

<https://repositorio.xoc.uam.mx/jspui/handle/123456789/971>

Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial (1939). *Informe 1939*. BANOFI.

Bartra, A., Aurrecoechea, J. y L. Paz (1993). Los cincuentas, una década de crecimiento estable. En J. M Aurrecoechea, A. Bartra, G. Espinosa y L. Paz. *De haciendas, cañeros y paraestatales. Cien años de historia de la*

- agroindustria cañero-azucarera en México: 1880-1980*. Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán.
- Castillejo Cuéllar, A. (2016). Violencia, inasibilidad y la legibilidad del pasado: una crítica a la operación archivística”, en F. Gorbach y M. Rufer (coords.). *(In)disciplinar la investigación. Archivo, trabajo de campo y escritura* (pp. 114-139). Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, Siglo XXI.
- Castro López, G. (2012). *Compromiso organizacional y Solidaridad-reciprocidad en una empresa social solidaria la experiencia de la cooperativa creaciones del sureste* [Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología].
https://repositorio.unam.mx/contenidos?c=Mk7v1D&m=2&d=true&q=*&v=1&t=search_0&as=0&i=1
- Coraggio J. L. (2014). *La Economía Social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Córdova, A. (2010). *La política de masas del cardenismo* (decimonovena reimpresión). Ediciones Era.
- Crespo, H. (1988). *Historia del Azúcar en México* (vol. I y II). Azúcar S.A. de C.V., Fondo de Cultura Económica.
- Espinosa, G. y Aurrecoechea, J.M. (1993). VI. La década de los setenta. De la crisis de sobreproducción a la expansión sostenida con exportaciones crecientes. En J. M. Aurrecoechea, A. Bartra, G. Espinosa y L. Paz Paredes, *De haciendas, cañeros y paraestatales. Cien años de la agroindustria cañeroazucarera en México: 1880-1980* (pp. 187-213). Universidad Nacional Autónoma de México ENAP.
- Fernández, k. (2015). *Cooperativismo y agricultura orgánica como alternativa frente a la globalización para los productores rurales. La Sociedad Cooperativa Rural Tosepan Titataniske* [Tesis de Licenciatura en Relaciones internacionales, Universidad Nacional Autónoma de México].
https://web.siiia.unam.mx/siiia-publico/v/include/modulo_productos/tesis.php?id=883443
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.

- Fujigaki, E. y Olvera, A. (2004). Ideas agrarias y cooperativismo agrícola en los años veinte. En M. Blanco y E. Fujigaki. *Personajes, cuestión agraria y Revolución mexicana* (pp. 199-251). INEHRM.
- Gilly, A. (2017) *El Cardenismo. Una utopía mexicana* (primera edición 1994). Ediciones Era, 2017.
- González y González, L. (1980). El match Cárdenas-Calles o la afirmación del presidencialismo mexicano. *Relaciones*, vol. I, invierno de 1980, no. 1, pp. 5-41. <http://colmich.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1016/822>
- Gorbach, F. (2016). El historiador, el archivo y la producción de evidencia. En F. Gorbach y M. Rufer (coords.). *(In)disciplinar la investigación. Archivo, trabajo de campo y escritura* (pp. 187-202). Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, Siglo XXI.
- Hamilton, N. (1983). *México: los límites de la autonomía del Estado*. Ediciones Era.
- Heinrich, S. A. (2009). *Estructuras organizacionales vertical y horizontal: el análisis de un grupo corporativo y una cooperativa en México* [Tesis de Licenciado en Administración, Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Contaduría y Administración].
http://132.248.9.195/ptd2009/octubre/0650012/0650012_A1.pdf
- Knight, A. (2015). Carácter y repercusión de la Gran Depresión en México. En P. Drinot y A. Knight, *La Gran Depresión en América Latina* (pp. 269-307). Fondo de Cultura Económica.
- Lara Gómez, G. (2013). *Visión global de las cooperativas*. Plaza y Valdez Editores.
- López Zamora, E. (1939). *La situación del distrito de riego de El Mante*. Liga de Agrónomos Socialistas.
- Mandel, E. (1973). *Control obrero, consejos obreros, autogestión: antología*. Ediciones de la Ciudad Futura.
- Marcuello Servós, C. y Nachar Calderón, P. (2013). La sociedad cooperativa: motivación y coordinación. Un análisis desde las teorías económicas de la empresa y la Economía Social. *REVESCO*, 110, Primer Cuatrimestre 2013. http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2013.v110.41440

- Martínez Aparicio, J. (2012). Comunidad, identidad y desarrollo de las cooperativas. *Otra Economía*, 6(10), 3-10.
<https://www.revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/otra.2012.610.01>
- Mateo, G., Méndez Reyes, J., & Solveira, B. (2011). Presentación del Dossier Economía Social, cooperativismo agrario e intervención estatal. Estudios de caso en Argentina y México. *Mundo Agrario*, 11(22), .
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84521185012>
- Medina, L. (2001). *Del cardenismo al avilacamachismo*. El Colegio de México.
- Méndez Reyes, J. (2014). Economía Social en la Península de Baja California, el Caso de la Cooperativa California de San Ignacio, S.C.L.. En J. M. Romero Gil, J. Méndez y G. Mateo (coords.). *Economía social, cooperativismo y crédito en América Latina. Esfuerzo y asociación permanente. Siglos XIX – XX*. Universidad de Sonora.
- Méndez Reyes, J. (2017). *Capitalizar el campo. Financiamiento y organización rural en México. Los inicios del Banco Nacional de Crédito Agrícola*. Colegio de México, Universidad autónoma de Baja California.
- Méndez, D. (2012). *Proyecto de irrigación en la ribera del río Mante, Tamaulipas. Cambio agrario y corrupción en México, 1990-1939* [Tesis para obtener grado de doctora en historia, Colegio de México].
- Nava Hernández, E., & Barajas Pérez, B. O. (2015). Cooperativismo, autonomía y poder: el movimiento cooperativista en México durante el cardenismo. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(106).
<https://doi.org/10.16925/co.v23i106.1128>
- Olvera, A. (2001). *El sistema cooperativo industrial mexicano, una revisión histórica: 1929-1958* [Tesis de licenciatura en Economía, Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Economía].
- Paré, L. (coord.). (1987). *El estado, los cañeros y la industria azucarera 1940-1980*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Universidad Nacional Autónoma de México.

- Parra Sabaj, M. E. (2015). *Fundamentos epistemológicos, metodológicos y teóricos que sustentan un modelo de investigación cualitativa en las ciencias sociales* [Tesis para obtener grado de Doctora en Filosofía Facultades de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Chile, Santiago, Chile] .
- Piña Mata, C. (2012). *Entre los caminos hacia la utopía. El impacto del cooperativismo en las comunidades pesqueras de la península de Baja California. Una perspectiva cultural* [Tesis para obtener el grado de maestro en Estudios Culturales, Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, Baja California].
- Portes Gil, E. (2010), *Raigambre de la Revolución*. Gobierno de Tamaulipas.
- Rojas Coria, R. (1955). *Tratado de cooperativismo mexicano*. Fondo de Cultura Económica.
- Ruggeri, A. (2009). *Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Programa Facultad Abierta/Secretaría de Extensión Universitaria/Facultad de Filosofía y Letras/ Universidad de Buenos Aires.
- Ruggeri, A. (2014). *Crisis y autogestión en el Siglo XXI. Cooperativas y empresas recuperadas en tiempos de neoliberalismo*. Ediciones Continente.
- Ruiz Calderón, G. (2002). Organización del trabajo y modernización en la Cooperativa Pascual [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa].
- Soler Tormo, F. V., (2002). La identidad cooperativa como garantía de futuro: las cooperativas de crédito ante la trivialización de sus principios. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (40), 215-242. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17404010>
- Thiébaud, Virginie. (2016). Paisajes cañeros de Veracruz en las décadas de 1930 y 1940. El desmantelamiento del complejo agroindustrial azucarero San Francisco, Lerdo de Tejada. *Relaciones. Estudios de historia y sociedad*, 37(148bis), 169-203
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-39292016000600169&lng=es&tlng=es.

- Torres-Mazuera, Gabriela. (2012). El ejido posrevolucionario: de forma de tenencia sui generis a forma de tenencia ad hoc. *Península*, 7(2), 69-94. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-57662012000200004&lng=es&tlng=es.
- Vargas Prieto, A. (2014). La crisis de identidad de las cooperativas agrarias en Francia. *Cooperativismo & Desarrollo*, 22(105). <https://doi.org/10.16925/co.v22i105.1032>
- Vázquez Ramírez, E. (1996). *Organización y resistencia popular en la Ciudad de México durante la crisis de 1929-1932* [Tesis de maestría, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora].
- Warman, A. (2015). *El campo mexicano en el siglo XX*. Fondo de Cultura Económica.