Liderazgo empresarial en una organización de productores del Valle de Huamantla, Tlaxcala

BRUNO LUTZ*

Yo inventé el poder. Sin mí, sin el puñado de Federico Robles que han construido durante los últimos treinta años, no habría nada, ni la posibilidad de renunciar. Sin nosotros, quiero decir sin ese círculo mínimo de poder, se me hace que todo se hubiera perdido en la apatía tradicional de nuestro pueblo.
Carlos Fuentes, *La región más transparente*.

El proceso actual de "empresarialización" de las organizaciones de productores en México es aún un fenómeno difícil de apreciar en su justa dimensión. La gran diversidad de los casos y la necesidad de adoptar una perspectiva diacrónica explican quizá la relativa ausencia de estudios generales sobre el liderazgo empresarial en las organizaciones sociales de productores. No obstante esa carencia informativa, hay trabajos que, sin referirse directamente al tema que aquí se estudia, han influido de una manera o de otra en la orientación teórica del presente artículo.

En los trabajos pioneros de Sylvain Maresca[1] sobre la producción y el alcance de las representaciones del campesinado, es decir, las condiciones iniciales y el entorno coyuntural de esta producción simbólica, se destaca la necesidad de examinar las "propiedades sociales" de los líderes campesinos y la trayectoria de cada uno de ellos. El sociólogo francés hace hincapié, entre otros, en las apuestas de esta apropiación de la representatividad por parte de los voceros rurales, la cual contribuye a su vez a perpetuar la distinción entre los dirigentes y los agricultores que representan. Esta *doxa*[2] de la representación campesina es precisamente uno de los aspectos más relevantes de la presente investigación sobre el liderazgo empresarial en una organización mexicana de productores rurales.

Al investigar las condiciones y los límites de los mecanismos democráticos internos en una organización regional, Jonathan Fox[3] analiza de manera particular los factores que prevalecen en la coexistencia de mecanismos objetivos de asignación de papeles en la organización rural y en los canales informales de distribución del poder. Si bien ese autor subraya la importancia de realizar elecciones periódicas para renovar los cuadros responsables, reconoce por otro lado la necesidad de constituir un verdadero contrapoder interno mediante la participación de pequeños grupos en la toma de decisiones. Por tanto, en el presente artículo sobre una organización tlaxcalteca de porcicultores se retomará no tanto el enfoque prospectivo de Jonathan Fox, sino más bien que las causas y condiciones de la diferenciación de estatus revelan pautas de conducta inherentes al grupo.

Con un enfoque más político y ciertamente más optimista, Luis Hernández Navarro insiste en la influencia del marco político nacional en la generalización de los procesos democráticos en los movimientos campesinos del país y en la influencia

1. Sylvain Maresca, *Les dirigeants paysans*, Ed. de Minuit (col. "Le sens commun"), París, 1988.

2. *Doxa*: palabra griega que significa lo que es comúnmente admitido, aceptado; lo que es obvio.

3. Jonathan Fox, "Democratic Rural Development: Leadership Accountability in Regional Peasant Organizations", *Development and Change*, vol. 23, núm. 2, 1992, pp. 1-36.

* *Doctorante en Ciencias Sociales en la UAM-Xochimilco, becario del programa ECOS-ANUIES del Conacyt <brunolutz@hotmail.com>.*

recíproca de estos últimos en la democratización del sistema político mexicano.[4] Defiende la hipótesis de que el desarrollo de formas democráticas y no democráticas de representar los intereses de los productores rurales está estrechamente ligado a la orientación de las políticas públicas. Así, sin compartir totalmente el aserto de que la ola de democratización en las organizaciones rurales es un fenómeno en expansión e irreversible, se considera, junto con Hernández Navarro, que es de suma importancia inscribir el análisis de un caso, aquí una organización económica cenecista (de la Confederación Nacional Campesina, CNC) de segundo nivel, dentro de un entorno político más amplio.

Con base en los estudios señalados se pretende desarrollar un modesto trabajo sobre el liderazgo empresarial, para lo cual se toma como ejemplo la Unión de Ejidos del Valle de Huamantla, en el estado de Tlaxcala. Estudio monográfico y no comparado, esta investigación pretende ofrecer, sin embargo, conclusiones que rebasen lo trivial y circunstancial.

Las causas de la elección de la Unión de Ejidos del Valle de Huamantla

Registrada en el estado de Tlaxcala, la Unión de Ejidos del Valle de Huamantla presenta las siguientes características. Es una de las 1 079 uniones de ejidos oficialmente censadas en todo el país[5] y la más importante de las 12 uniones de ejidos inscritas en el Registro Agrario Nacional (RAN) en Tlaxcala, por incluir inicialmente a 18 ejidos.[6] En el plano productivo, la organización de segundo nivel controla un rastro y frigorífico certificado Tipo Inspección Federal (TIF), el único que opera en Tlaxcala. Finalmente, en el plano político, la Unión de Ejidos del Valle de Huamantla forma parte de las 215 organizaciones afiliadas o adheridas a la Liga de la CNC.[7] Por tanto, se puede afirmar que estas características (control del único rastro tlaxcalteco certificado TIF, unión de ejidos más importante del estado, organización afiliada a la CNC) son los principales elementos de su idiosincrasia. Más precisamente, la Unión de Ejidos del Valle de Huamantla se caracteriza menos por su representatividad en cuanto a la situación de la mayoría de las organizaciones rurales tlaxcaltecas, que por su ejemplaridad. Asimismo, el relativo "éxito" económico de esta unión de ejidos presenta características ventajosas para el estudio del liderazgo empresarial.

4. Luis Hernández Navarro, "Autonomía y liderazgo en una organización campesina regional", *Cuadernos de Desarrollo de Base*, núm. 1, 1990, pp. 9-116.

5. Sector Agrario, *La transformación agraria. Origen, evolución, retos*, vol. 1, CORETT-IFONAFE-INDA-PA-RAN-SRA, México, 1997.

6. Registro Agrario Nacional, Delegación de Tlaxcala, febrero de 2000.

7. En una investigación sobre las organizaciones de productores en todo el país, se concluyó que más de 60% están afiliadas a la CNC. F. Rello (coord.), *Las organizaciones de productores rurales en México*, UNAM, México, 1990.

Metodología de investigación

El presente estudio es el resultado de un trabajo de campo realizado en el año 2000 y se inscribe en el marco de una investigación doctoral sobre las relaciones de dominación dentro de las organizaciones campesinas. En el caso específico de la Unión de Ejidos del Valle de Huamantla, se recolectó información por medio de entrevistas directas con los dirigentes actuales y pasados, líderes de otras organizaciones cenecistas, así como con funcionarios del RAN y de la Procuraduría Agraria (PA) de Tlaxcala. También se consultaron fuentes periodísticas, hemerográficas, bibliográficas y estadísticas para contar con una información complementaria respecto a las actividades del rastro y las decisiones tomadas por sus dirigentes.

Etapas iniciales del proceso organizativo

La Unión de Ejidos del Valle de Huamantla es resultado de un proceso organizativo de grupos de ejidatarios impulsado y dirigido por la liga tlaxcalteca de la CNC. En la segunda mitad de los años setenta, cuando Luis Echeverría era presidente de la República, Emilio Sánchez Piedras, gobernador de Tlaxcala, y Beatriz Paredes, secretaria general de la Liga de Comunidades y Sindicatos Agrarios de la CNC en esa entidad, se puso en marcha el Plan Tlaxcala. En un momento histórico en el cual se llevaban a cabo numerosas movilizaciones en torno a la repartición de tierras y al desparcelamiento de las grandes haciendas ganaderas, el Estado respondió con la colectivización del ejido y la creación de empresas agrícolas estatales. Estos proyectos, que entre otros incluyeron la construcción de granjas tecnificadas en el Valle de Huamantla, se llevaron a cabo cuando el Estado deseaba encauzar las movilizaciones de los ejidatarios tlaxcaltecos y, en el ámbito local, atender las peticiones del comité municipal del Partido Revolucionario Institucional (PRI) de Huamantla.

Se construyeron numerosas granjas colectivas para apoyar la reconversión o más bien la transformación de los pequeños agricultores.[8] Los cultivos tradicionales de maíz, trigo y cebada habían dejado de ser redituables. Además, las frecuentes inclemencias del tiempo (heladas sobre todo) ponían en peligro año con año la producción agrícola, la cual carece en su inmensa mayoría de seguro. Por tanto, el proyecto de volver polivalentes a los pequeños cultivadores se fundaba en que éstos no sólo dependieran del resultado —variable e incierto— de su producción agrícola, sino que también pudieran aprovechar el período de relativa inactividad entre marzo y diciembre para dedicarse a la cría de animales. Incluso estaba abierta la posibilidad de sembrar granos básicos (cebada, trigo, maíz) para complementar la alimentación de los animales ya que, como bien

8. Las granjas colectivas se construyeron con frecuencia en tierras particulares de ejidatarios parcelados y no en tierras de uso común, por lo que más tarde este punto se volvería un motivo de conflicto.

se sabe, los insumos alimenticios son la parte más costosa de la producción pecuaria.

En el caso concreto de la comunidad tlaxcalteca de Nicolás Bravo, en 1974 la Liga de la CNC organizó a un grupo de 25 campesinos para que se convirtieran en productores lecheros. El PRI les consiguió fácilmente vacas y establos y el Banco Nacional de crédito Rural (Banrural) facilitó el apoyo técnico. Sin embargo, a pesar de estas importantes ayudas, los ejidatarios no lograron obtener los resultados previstos y sencillamente abandonaron el proyecto lechero. Más tarde, uno de ellos, el expresidente de la granja Nicolás Bravo y actual presidente del Comité de Vigilancia de la Unión de Ejidos del Valle de Huamantla, decidió participar en un proyecto de producción porcina con el beneplácito de la CNC. Frente a su relativo éxito, los demás ejidatarios lo imitaron e iniciaron también la cría de cerdos. De 1985 a 1988 hubo una restructuración de socios, se perforaron tres pozos de riego y se consiguieron dos tractores. Diez socios tenían cerdos y 15 se unieron en torno a los pozos de riego.

Una situación parecida sucedió en otra comunidad tlaxcalteca, la Unidad Agropecuaria Xalpatlahuaya, donde ejidatarios priístas miembros de una granja colectiva recibieron con crédito 480 vacas, 600 borregos y 1 800 cerdos. Sin embargo, por diversos motivos, entre ellos una asesoría técnica deficiente y la inexperiencia de los ejidatarios, la producción bovina cayó paulatinamente y acabaron por vender todo. Después la producción caprina bajó y se deshicieron también de todo el hato. Finalmente, los 47 ejidatarios se quedaron con los cerdos.

Los dos casos descritos muestran que a pesar de la generosa ayuda financiera que se otorgó a grupos de ejidatarios con base en su filiación política y como parte del Plan Tlaxcala, lo único que se pudo mantener en actividad fueron las granjas porcinas.[9] La relativa celeridad con la cual se improvisaron granjeros, y productores porcinos en particular, se explica también por una voluntad política real de acelerar el proceso de conversión de los pequeños agricultores de Tlaxcala en productores de carne.[10]

La segunda etapa fue la asociación de las granjas porcinas colectivas. Así, a petición de la CNC 18 granjas del Valle de Huamantla aceptaron formar una unión de ejidos. La ventaja esencial de recurrir a esta figura asociativa era que sus integrantes tendrían la posibilidad de recibir individualmente los beneficios del comercio al mayoreo. En efecto, la compraventa en volumen de los insumos iba a aumentar de manera significativa las ganancias de los porcicultores cenecistas. Pero en el caso específico del registro de la Unión de Ejidos del Valle de Huamantla, en diciembre de 1980, esta organización de segundo nivel se fundó también para ser propietaria de un rastro y frigorífico recién construido con fondos gubernamentales en Cuaxomulco.[11] En otras palabras, al crearse, la Unión de Ejidos fue gratificada con la posesión inmediata de modernas y costosas instalaciones industriales para el sacrificio porcino.

La tercera etapa, que de cierta manera se confunde con la segunda, es la posesión y control de un rastro y frigorífico. Cabe precisar que las gestiones de los porcicultores cenecistas de Tlaxcala ante el gobernador de esa entidad para construir un rastro habían empezado en 1978. El principal argumento a favor de dicho proyecto era que se dejaría de depender de los intermediarios y tablajeros, quienes controlaban el mercado regional al fijar los precios de compra. Menos de dos años después, los peticionarios fueron dotados de un terreno de tres hectáreas muy bien ubicado en el municipio de Cuaxomulco, en el cual estaban ya terminados el edificio del rastro y el frigorífico de 10 000 metros cuadrados, así como los edificios adjuntos (caseta de vigilancia, comedor, cisterna de agua, estacionamiento cubierto, etcétera). Con dos cámaras frigoríficas, el rastro tenía una capacidad máxima de 600 cerdos sacrificados por día. El rastro y frigorífico fue inaugurado en 1981 por el Presidente de la República. Este acto protocolario revelaba la importancia estratégica del proyecto, así como la fuerza de los intereses políticos que lo sostenían.

En resumen, el proceso de integración vertical de la producción porcina —producción de los alimentos para los animales, cría de puercos, sacrificio, conservación y venta de las canales— por parte de las granjas colectivas del Valle de Huamantla se dio de manera inusitadamente rápida merced a la intervención discriminatoria de los poderes públicos. Lo político adelantó lo económico.

La breve ilusión altruista

El rastro y frigorífico ocupó en muy poco tiempo un lugar central en la Unión de Ejidos. Era una empresa al servicio de los socios que inicialmente fungió como compradora exclusiva de los cerdos criados en las granjas colectivas. Es un hecho que el rastro se impuso paulatinamente como un importante centro regional de compra al mayoreo de cerdos. La ubicación geográfica del rastro, a una distancia intermedia entre Huamantla, Apizaco y Tlaxcala, contribuyó también a su éxito económico, ya que el traslado de los productores de cerdo desde su granja respectiva hacia el rastro era fácil, rápido y por tanto poco oneroso.[12] El gobierno intervino también en la firma de contratos, mediante varias dependencias estatales, para asegurar la compra regular de una parte de las canales producidas. Junto con su crecimiento

9. U. Bello Pérez, *Desarrollo de un sistema de costeo en una granja porcina*, memoria de licenciatura en administración de empresas, Instituto Tecnológico de Apizaco, Tlaxcala, 1996.

10. Entrevista directa con el expresidente del Comité de Vigilancia de la Unión de Ejidos y expresidente de la Granja de San Francisco Atexcatzingo, Gregorio Morales Barranco, Apizaco, Tlaxcala, 18 de febrero de 2000.

11. Una prueba fehaciente es la pregunta que se formuló a los ejidatarios en cada uno de los 18 poblados en asamblea general extraordinaria: "¿Se otorga [o no] el consentimiento para constituir con otros ejidos la unión de ejidos que será la propietaria del rastro frigorífico?"

12. En efecto, desde el momento en que el rastro dejó de aprovisionarse exclusivamente con los socios de la Unión, los porcicultores de Tlaxcala deben invertir apenas una hora y media de camino para llevar sus cerdos al rastro, lo que significa un costo reducido y un tiempo de descanso mínimo de los animales antes del sacrificio.

El solo hecho de asociarse para producir en común no dejó de provocar resistencias, tensiones y hasta conflictos entre los socios. Hubo bastantes deserciones, a menudo motivadas por el rechazo a participar en las faenas comunes o por un desacuerdo al momento de repartir las utilidades de fin de año

económico, el rastro logró convertirse en un polo (local) de atracción de mano de obra para contar hasta con 42 empleados. Socios e hijos de éstos encontraron en el rastro y frigorífico una oportunidad laboral.[13]

Por otro lado, que el rastro fuera el único con certificado tipo inspección federal (TIF) en Tlaxcala le aseguraba el monopolio de la transformación industrial de la carne de cerdo en este estado; los demás rastros municipales son ejemplos de normas de salubridad draconianas. En los hechos, el precio de compra que paga el rastro sirve de precio de referencia en las negociaciones entre los tablajeros y los porcicultores.

13. En la actualidad apenas 10% de los empleados son socios o hijos de socios. Esta baja tasa de participación de los socios en las actividades productivas del rastro revela, como se detallará más adelante, una clara separación entre la dirección del rastro y los socios del Ejido del Valle de Huamantla.

Las implicaciones del certificado TIF se manifiestan también en el funcionamiento de la empresa, que aplica una serie de normas rigurosas en cuanto a la calidad de los puercos, el modo de operación, la higiene, las condiciones de trabajo, etcétera. Por ejemplo, se exige a los vendedores un certificado de vacunación para cada puerco so pena de no comprar sus animales. Las frecuentes inspecciones sanitarias hacen posible el respeto irrestricto de la legislación en vigor. Pero la aparición de exigencias inéditas y la burocratización concomitante del proceso de compra y venta de los animales no sólo tuvieron consecuencias positivas. La nueva normatividad en materia de producción porcina provocó grandes resistencias de los socios del rastro, quienes se vieron obligados a abandonar sus prácticas informales. El hecho de programar mensualmente la reproducción de los animales, de mejorar genéticamente las razas, de dar a los cerdos una alimentación balanceada para que en cinco semanas alcancen entre 85 y 95 kilos, de hacerles vacunar por un veterinario acreditado, de no sacrificar un animal en cualquier ocasión festiva o para solucionar problemas económicos puntuales, etcétera, en fin, todas estas restricciones e imperativos hicieron que sólo una minoría de los miembros de la Unión de Ejidos aceptara cambiar sus usos y costumbres para adoptar conceptos de producción empresariales. En el caso de la granja Nicolás Bravo, por ejemplo, los socios decidieron remplazar al secretario auxiliar luego de que éste criticó duramente la falta de seriedad de sus compañeros porcicultores. A los dos meses la granja colectiva cerró sus puertas. Eso fue en 1998.

Las resistencias de los porcicultores socios de la Unión de Ejidos del Valle de Huamantla, comprensibles a la luz de su edad (40 años en promedio) y de su fuerte arraigo a prácticas rurales cuya lógica es esencialmente antiempresarial,[14] no fueron los únicos problemas que afectaron al buen funcionamiento de las granjas porcinas. En efecto, el solo hecho de asociarse para producir en común no dejó de provocar resistencias, tensiones y hasta conflictos entre los socios. Hubo bastantes deserciones, a menudo motivadas por el rechazo a participar en las faenas comunes o por un desacuerdo al momento de repartir las utilidades de fin de año. También se dieron con frecuencia cambios erráticos de representantes por parte de grupos de ejidatarios temerosos de instalar definitivamente a uno de ellos en la silla del dirigente. Asimismo, en muchas granjas brindaban capacitación a un representante y dos o tres meses después lo sustituían por otro, etcétera.

Por último, si bien la conjunción de los factores mencionados contribuyó al fracaso de varias granjas colectivas (de las 18

14. Lo que se quiere entender por "lógica antiempresarial" son las costumbres socioculturales que se oponen en diverso grado a una gestión programada y efectiva del tiempo, un rigor técnico en la ejecución del trabajo, una responsabilidad entera y permanente, el debido respeto de los compromisos contratados, etcétera. Estas costumbres, más cercanas en realidad a una actitud laxista, hedonista y de corto plazo individualmente expresada que a una serie de códigos antropológicos de conducta, tienden a limitar la penetración de los valores de tipo empresarial y urbano en el tejido social rural.

que iniciaron la unión de ejidos en la actualidad sólo quedan 11 en actividad),[15] también manifestó sobre todo los límites socioantropológicos del éxito de un proyecto productivo de corte industrial elaborado por terceros y desde fuera. Puede afirmarse que la filiación política no resultó ser un cemento idóneo para asegurar una cohesión duradera entre lo tradicional y lo empresarial, lo individual y lo colectivo.

Causas y condiciones de la dirección autocrática del rastro

En lo que se refiere a la diferenciación interna de las funciones, con el paso del tiempo se presentó un mayor desequilibrio entre la unión de ejidos y el rastro. La organización *de facto* de cierto número de granjas en el Valle de Huamantla mediante la coordinación de sus actividades económicas se volvió un asunto secundario frente a los resultados financieros de la empresa sacrificadora. Los delegados de las granjas que conforman el consejo de administración del rastro dejaron paulatinamente de intervenir de manera directa en los asuntos internos de la empresa de Cuaxomulco, por lo que se dio al director la libertad de llevar a cabo la gestión administrativa y humana. De ser un órgano inicialmente decisorio, el consejo de administración se redujo a una sencilla comisión consultiva. Al mismo tiempo, la función del presidente de dicho consejo se diluyó en la de director del rastro.[16] Un hecho que contribuyó a acelerar aún más el proceso de independencia y subordinación del rastro con la unión de ejidos fue el siguiente: en 1985 un delegado sustrajo la caja fuerte del rastro. Sin embargo, desconfiando de su entorno, el director había tenido la precaución de retirar discretamente ocho millones de pesos de la caja para depositarlos en el banco. Gracias a ello el ladrón y sus cómplices se llevaron una caja fuerte vacía y se pudo evitar la bancarrota del rastro. Este episodio en la vida del rastro selló indudablemente la autonomía del gerente de la empresa sacrificadora.

No obstante esa independencia en la gestión de los asuntos internos del rastro, el director en turno tiene la obligación de respetar, en lo que concierne a las modalidades de ocupación de su cargo, lo estipulado en las leyes y lo establecido por la mayoría de los socios. En 1988, mediante una asamblea general extraordinaria, se ratificó la remoción forzosa del entonces presidente del consejo de administración, quien en pos de tres años se había quedado ocho años en la cabeza del rastro y frigorifico. La inconformidad en la unión de ejidos había alcanzado su nivel más elevado y el entonces presidente y su equipo eran fuertemente criticados. Su remplazo se realizó luego de una lucha fratricida por el poder que opuso a dos grupos priístas. Después de incontables peripecias administrativas y del uso de toda clase de argucias jurídicas, el grupo de delegados afines a Beatriz Paredes logró finalmente tomar el control de la organización cenecista y del rastro, cuando aquélla precisamente era gobernadora del estado.[17] Lo que puede resaltarse de este (oportuno) brote de inconformidad es la necesidad, para quien dirige el rastro, de contar con el apoyo del gobernador y en menor medida con el respaldo de la mayoría de los socios. En cuanto al respeto de la duración del mandato, como se verá más adelante, éste es innecesario.

Un segundo cambio en la dirección del rastro ocurrió en 1993, a raíz del fallecimiento del presidente en un accidente automovilístico. Entonces, el consejo de administración nombró con apremio al director suplente como nuevo director, siguiendo lo estipulado en los estatutos. En realidad era la persona más apta para asumir la gestión de la empresa, ya que había seguido muy de cerca y durante cinco años el trabajo de su predecesor.

En la actualidad, siete años después de estar la cabeza del rastro, el director aún sigue sin planear su próxima sucesión. Limitado a tres años, el mandato efectivo de ocho, cinco y más de siete años de los respectivos directores del rastro revela una falta a la normatividad. Con el argumento fácil pero verdadero de que es muy delicado pasar el bastón de mando, sobre todo cuando la empresa pasa por serias dificultades —la dificultad puede ser también la de prever el ritmo de crecimiento de la empresa y traducirlo en las inversiones correspondientes—, el director es casi irremplazable. Además, hasta la fecha no se ha formulado una verdadera política interna de promoción y capacitación de los jóvenes, por lo que obviamente la delegación de poderes es mínima y la sucesión impensable.[18] Algunos pocos hijos de socios han logrado titularse como ingenieros agrónomos y médicos veterinarios, pero no han sido contratados por el rastro. Esta situación indica la ausencia de cuadros (se necesitan créditos para la capacitación de la gente, así como una verdadera voluntad para hacerlos. En otras palabras, la perspectiva gerencial a corto plazo es la condición de ejercicio del poder a largo plazo.

15. Las 11 granjas porcinas que todavía participan en la Unión de Ejidos reagrupan respectivamente entre 10 y 46 ejidatarios y ocupan un total de 110 familias.

16. Una prueba de la representación más prestigiosa de la función de director del rastro es que, en entrevistas, el actual presidente del consejo de administración se identifique más en su función de director de empresa que en la de representante de la Unión de Ejidos del Valle de Huamantla.

17. La dirigente cenecista reconoció que empezó a trabajar muy joven con el presidente Echeverría y sus colaboradores, así como con el gobernador Sánchez Piedras, quien la impulsó en su rápida carrera política (entrevista de Beatriz Paredes por Denise Maerker, programa Mujeres y Poder, Once TV, 1999).

18. Una frecuencia elevada de cambios en el poder, en el caso de las organizaciones campesinas, conduce a otros defectos igualmente criticables. B. Lutz, "El proceso de renovación de los dirigentes campesinos y su influencia sobre el destino de los programas agropecuarios", *Quórum*, año VIII, núm. 66, mayo-junio de 1999, pp. 91-102.

Origen y consecuencias de la última ola de empresarialización de lo social

A partir de 1994 la producción porcina en Tlaxcala y Huamantla cayó abruptamente, lo que afectó las actividades del rastro y de las granjas. En ese año el rastro y frigorífico trabajaba en promedio a 90% de su capacidad, con 42 empleados, y tenía un importante contrato con una conocida cadena de supermercados. Pero a partir de que entraron en el territorio nacional grandes cantidades de carne de cerdo proveniente de Estados Unidos en virtud del TLCAN, el promedio de sacrificios diarios en el rastro pasó de 550 a 250.[19] La producción de los porcicultores cenecistas de la Unión bajó de igual manera y varias granjas colectivas cerraron. La situación financiera del rastro acabó por ser muy delicada y la empresa sacrificadora estaba al borde de la bancarrota. Sin embargo, gracias al apoyo económico concedido por la entonces secretaria general de la CNC, Beatriz Paredes, el rastro y frigorífico pudo pagar una parte de sus deudas y mantener abiertas sus puertas, no sin iniciar una profunda restructuración interna.

El director del rastro dejó de comprar los puercos a los socios en nombre de una exclusividad ya caduca, para comprar animales de primera calidad a productores privados de la entidad pero también de Puebla, Morelia y hasta de Tamaulipas. El hecho de dejar de trabajar exclusivamente con las granjas pertenecientes a la unión significó un giro importante en las estrategias comerciales del rastro: su actual director reconoce incluso que la empresa social se convirtió en una maquiladora al servicio de las empacadoras de Puebla.[20] La relación con los socios se distanció aún más cuando el director del rastro y frigorífico impuso el pago de los animales a los 15 días mientras los tablajeros seguían pagando al contado. Esta última medida es la que, según el responsable de la granja de San Francisco Atexcatzingo, en el municipio de Tetla, hace que en la actualidad los porcicultores de la unión de ejidos no vendan sus animales al rastro. El pretexto verosímil de aumentar la rentabilidad de la empresa so pena de desaparecer fue seguido de la imposición de medidas draconianas, las cuales ayudaron a confundir un poco más la empresa social con cualquier otra empresa privada.

Al asumir la rentabilidad financiera como *leitmotiv* y la competencia en el libre mercado como *realpolitik*, el director del rastro, con el beneplácito del consejo de administración, llevó a cabo una "purga" de la empresa que se tradujo en el despido de más de la mitad de los empleados. De los 42 anteriores, en la actualidad sólo se pagan 19 salarios. Hoy en día laboran en el rastro cuatro administradores, un médico veterinario, una persona de mantenimiento, dos vigilantes y 11 personas para la parte operativa.[21] Al mismo tiempo se exigió más a los que quedaron, pidiéndoles una mayor flexibilidad en cuanto a sus horarios, una polivalencia laboral más amplia, así como un nivel de calidad muy alto. En concreto, todos los empleados que operan en el proceso de transformación de los cerdos tienen la obligación de laborar con un nivel mínimo de calidad, a pesar de las precarias condiciones de trabajo (ruido ensordecedor, fuerte olor, manipulaciones peligrosas, ausencia de descanso, etcétera), y en caso de que echen a perder un puerco, por ejemplo, tienen la obligación de rembolsarlo, es decir, de pagar a la empresa alrededor de 1 000 pesos.

Cabe precisar que de los 11 puestos en la parte operativa, siete no necesitan ni experiencia ni un quehacer particulares. Esta situación permite al presidente del Comité de Vigilancia decidir la víspera quién va a integrar cada uno de estos puestos al día siguiente, en función de la hora prevista de llegada de los animales, del número de sacrificios en el día y sobre todo de la motivación y dedicación de los jóvenes trabajadores. Estos últimos, por no tener una familia a cargo pero sí costosas actividades festivas, aceptan, en ciertas condiciones,[22] laborar en el rastro con una paga muy baja. En cuanto a los padres de familia que inicialmente ocupaba estos puestos, al no ser despedidos se salieron voluntariamente para buscar un mejor empleo. A los empleados jóvenes se les tiene que "suplicar" para que trabajen a destajo, mientras el rastro les da un trato muy despectivo. Hay entre el patronato y los jóvenes empleados una relación de interdependencia signada por la sospecha mutua. Una prueba es que cada día, cuando los trabajadores salen de las instalaciones, el presidente del Comité de Vigilancia se empeña en revisar sus mochilas, "para que no se lleven patas de cerdo o hasta una cabeza..." Así, aunque al final de cada año los empleados reciben su aguinaldo y la caja de ahorro, además de su quincena, ello no logra ocultar la (re)producción de profundas desigualdades entre los cuadros y los empleados. Lo mencionado ilustra bien el proceso de deterioro de las relaciones laborales en una empresa social en el marco del ahorro de gastos y confirma una diferenciación tendencial de los puestos ordenada por el director, principalmente.

El doloroso proceso de racionalización y optimización de los puestos que desde 1993 se lleva a cabo en la empresa sacrificadora es lo que ha permitido su supervivencia. En todo caso, el rechazo a seguir manteniendo un trato privilegiado con los porcicultores de la Unión de Ejidos del Valle de Huamantla ha transformado de manera duradera el papel social de la empresa y sus prioridades iniciales. "Se da la importancia primero al rastro, luego a las granjas y finalmente a los socios", lamenta el propio presidente del Comité de Vigilancia, quien es porcicultor. Agrega

19. R. Pérez Espejo, "La porcicultura en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte", *La sociedad rural frente al nuevo milenio*, vol. 1, *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*, INAH-UAM-UNAM, Plaza y Valdés, México, 1996, pp. 375-408.

20. Entrevista con Andrés Flores Hilario, Cuaxomulco, Tlaxcala, 17 de febrero de 2000.

21. En septiembre de 1983 se capacitó para el sacrificio porcino a 25 personas, de las cuales sólo dos trabajan en el rastro en la actualidad.

22. El grado de rotación en estos siete puestos es entonces muy alto. Los jóvenes aceptan más fácilmente trabajar en el rastro cuando hay menos de 200 sacrificios al día; si son más entonces pretextan estar ocupados y no tener tiempo. Entrevista con Isidro Sosa Hernández, Cuaxomulco, 17 de febrero de 2000.

que la prioridad debía ser a la inversa.[23] Pero la búsqueda de lo más rentable se impuso de una manera que parece irreversible.

Llamado "jefe" y consultado en cualquier ocasión por sus colegas del rastro, el director es el único maestro a bordo. El gerente es la única persona que representa a la empresa hacia fuera. Interviene, gestiona, decide. Fue él quien, por ejemplo, en febrero de 2000, tras difíciles negociaciones con los representantes estatales de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (Sagar), logró que se revirtiera la decisión administrativa de impedir la venta de canales fuera del estado de Tlaxcala a causa de una epidemia de fiebre porcina clásica, lo cual limitó seriamente las pérdidas financieras del rastro, pero reforzó un poco más su insustituibilidad. Otro ejemplo concierne a las relaciones entre el director y el actual gobernador perredista de Tlaxcala, quien ha visitado ya dos veces las instalaciones de la empresa de Cuaxomulco y se muestra dispuesto a apoyar el proyecto de ampliación del rastro con la construcción de un anexo destinado al corte y empaquetamiento de la carne. Empresario autodidacto, cenecista convencido pero no intolerante, el actual director ha sabido mantener buenas relaciones con los responsables de varias dependencias administrativas estatales y políticos con poder de decisión. Estas relaciones, además de ofrecer ventajas directas e inmediatas para la empresa social, le añaden prestigio personal.

La acumulación de años en el ejercicio del poder le permite al director gozar de un capital simbólico —en el sentido de Bourdieu—[24] cada vez más importante y mejor cotizado. Trabajar en las oficinas del rastro de lunes a sábado hasta las 11 de la noche hace del director un empresario cuya disponibilidad laboral es similar a la de los ejecutivos. Sin embargo, en el plano de la vida social y cotidiana, se distingue voluntariamente de los empleados y socios por su elegante forma de vestir, sus zapatos siempre lustrados y su automóvil deportivo, entre otros aspectos. Plenamente consciente de que usa signos de distinción simbólica, el director legitima el empleo de estos últimos por la imagen positiva que necesariamente debe dar a sus interlocutores y más en particular a los banqueros.[25] Siguiendo la lógica de esta argumentación, se puede afirmar que la solvencia (económica y humana) de la empresa va a la par con la holgura financiera exhibida por su director. Más aún, esa distinción simbólica entre el director y los empleados garantiza la credibilidad exógena del primero y mantiene la subordinación interna de los segundos. En otras palabras, las virtudes de esta fatuidad profesional son lo suficientemente funcionales para que el director de la empresa social pretenda adoptarla.

Para finalizar, se puede decir que el liderazgo empresarial, en el caso del director del rastro y frigorífico de Cuaxomulco, se articula alrededor de las nociones de capacidad cognitiva, saber-hacer profesional, disponibilidad de tiempo, *relationship*, y también de la distinción simbólica con los empleados y delegados.

23. Entrevista con Isidro Sosa Hernández, Cuaxomulco, 17 de febrero de 2000.

24. P. Bourdiew, "Stratégies de reproduction et modes de domination", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, núm. 105, diciembre de 1994, pp. 3-12.

25. Entrevista con Andrés Flores Hilario, Cuaxomulco, Tlaxcala, 20 de enero de 2000.

Conclusiones

El análisis del proceso histórico de desarrollo de las granjas porcinas tlaxcaltecas de la Unión de Ejidos del Valle de Huamantla y luego del rastro y frigorífico es rico en enseñanzas en lo que concierne al liderazgo empresarial. Las complicidades políticas, los derechohabientes administrativos y las facilidades financieras que beneficiaron a los ejidatarios cenecistas de la parte oriental del estado de Tlaxcala permitieron a una minoría de ellos una reconversión profesional exitosa en el dominio de la porcicultura, aunque también condujeron a erosionar el tejido organizativo. En efecto, frente a problemas diversos y no siempre insolubles, la respuesta más frecuente de los socios fue el abandono de la gestión colectiva de las granjas, la individualización concomitante de la producción y también un progresivo distanciamiento del rastro. De ser un mero pretexto a la gestión colectiva de una empresa sacrificadora, la Unión de Ejidos del Valle de Huamantla, al parecer, nunca logró asumir su papel de organización rural más que por medio de las directivas políticas de la Liga de la CNC. Más profundamente, la experiencia de la unión de ejidos enseña la dificultad extrema de llevar a cabo la gestión colegiada de un bien colectivo sobre todo, como es el presente caso, si este bien fue fácilmente conseguido. El interés personal de los socios se impuso de manera manifiesta frente a la idea de terceros de un desinterés colectivo. En ese marco, no sorprende comprobar que el rastro y frigorífico es y siempre ha sido manejado por una sola persona: el director.[26] El consejo de administración no ha anhelado o logrado fungir como contrapoder. Es más, esta instancia teóricamente decisoria se convirtió en un órgano consultivo a raíz de la profunda restructuración interna iniciada en 1993. En efecto, frente a la caída de los precios debido a la entrada masiva de carne de cerdo estadounidense en el mercado nacional, el rastro de Cuaxomulco se transformó en una empresa privada por sus métodos radicales, su sacrificio de personal y la dominación todopoderosa de su director. Exitoso tal vez en el plano económico, el proceso de racionalización experimentado en la empresa social, sin embargo, no ha dejado de aumentar de una manera que parece irreversible: la doble fractura entre el director y los empleados del rastro y entre el director y los socios de la unión de ejidos. Por último, puede concluirse que la "empresarialización" de lo social sigue siendo un reto que implica necesariamente una participación diferenciada pero igualitaria y respetuosa de todos los actores.

26. La identificación y resolución teórica de este tipo de problema es soslayada por Muñoz Rodríguez y Santoyo Cortés, quienes consideran las competencias en el medio rural sólo sobre la base de criterios jurídicos y formales. En realidad, como lo demuestra el presente estudio, los factores humanos tienen mayor ponderación en el éxito económico de la empresa social (habría que definir lo que se entiende por éxito) que la selección y respeto de los principios que norman la acción. M. Muñoz Rodríguez y H. Santoyo Cortés, *Visión y misión agroempresarial. Competencia y cooperación en el medio rural*, Universidad Autónoma Chapingo, México, 1996.