

SANTA LUCÍA: DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE UNA HACIENDA JESUITA EN EL SIGLO XVIII

James DENSON RILEY
Benedictine College

EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO de la hacienda en México ha sido un tema de gran interés para los historiadores y otros investigadores preocupados por los patrones de la vida rural y sus efectos sobre las estructuras políticas. Pero a pesar de lo mucho que ha sido escrito sobre este tema, pocas opiniones se apoyan en una investigación de archivos.¹ Esto está cambiando. Es particularmente escasa la investigación de las tendencias agrarias y las condiciones existentes durante el siglo XVIII, período durante el cual maduran los cambios en los patrones de posesión agrícola iniciados al final del siglo XVI y principios del XVII. Cuando se escribe sobre las condiciones de este siglo, se presenta la tendencia general a atribuirle características del siglo XIX —tan denostadas por los simpatizadores de la Revolución Mexicana—; de este modo los propietarios de haciendas del siglo XVIII son condenados por los pecados de sus sucesores.

Algunos investigadores han sugerido que el problema es más complejo de lo que suele admitir la literatura general, pero todas las discusiones han padecido el hecho de que las generalizaciones no puedan ser comprobadas con base en estu-

¹ Para un panorama global del actual estado de la literatura respectiva, ver James LOCKHART, "The Social History of Colonial Spanish America: Evolution and Potential", *Latin American Research Review*, VII: 1, Spring, 1972, p. 645.

dios de haciendas individuales.² Una parte de la responsabilidad por esta situación debe caer sobre los archivos mismos. La documentación, particularmente sobre la organización de la producción y los métodos de trabajo, es parcial o simplemente no existe. Hay, sin embargo, una excepción a esta regla. Las fuentes sobre la actividad de las haciendas jesuitas, han sido conservadas, debido a que sus archivos se convirtieron en propiedad pública al momento de la expulsión de la orden.

Por el contrario, los documentos de las haciendas que quedaron en manos de particulares, se han enmohecido en archivos privados y muy pocos han sobrevivido a las contingencias de los pasados dos siglos.

Por esto, si uno desea analizar las características administrativas de las propiedades que había en el centro de México en el siglo XVIII, no habrá otra posibilidad que estudiar las haciendas jesuitas. Y es posible hacer una investigación a fondo de este asunto, porque la Compañía poseía un gran número de propiedades en todas las regiones de México. En 1764, excluyendo las posesiones de los colegios de Guadalajara, Oaxaca, Veracruz, Yucatán y Chiapas, los colegios de la Provincia jesuita eran dueños de cincuenta y dos haciendas, quince ranchos y cinco trapiches azucareros.³

Sin embargo, un problema surge al utilizar el material disponible sobre estas posesiones. Se ha pensado que las conclusiones que se derivan de las prácticas de la hacienda deben ser matizadas, puesto que los jesuitas, debido a la naturaleza y necesidades de la Orden, trataron los asuntos de administración con un enfoque distinto al de los hacenda-

² Los dos libros más importantes que han modificado las nociones anteriores concernientes a los patrones de la hacienda son Charles GIBSON, *The Aztecs under Spanish Rule: A History of the Indians of the Valley of Mexico, 1519-1810*. Palo Alto, 1964, y Enrique FLORESCANO, *Precios del Maíz y Crisis Agrícolas en México, 1708-1810*, México, 1969.

³ Lista de las haciendas pertenecientes a los jesuitas en el Arzobispado de México y en los obisposdos de Puebla y Michoacán, 1764. Archivo Histórico de Hacienda (en adelante AHH), México, Legajo 307, exp. 14.

dos laicos. Cierto es que los jesuitas adquirieron tierra con el fin de obtener ganancias y no prestigio, por lo tanto se preocupaban más por la eficiencia que los hacendados no-religiosos, pero en otras áreas importantes, tales como el manejo de la tecnología en las cosechas y el trabajo, las prácticas jesuitas no parecen haber sido muy distintas de las de otras haciendas y pueden hacerse comparaciones válidas. La actitud general en el sentido de que el manejo que hacían los jesuitas de sus propiedades constituye un caso especial en el desarrollo de la hacienda, no ha sido sostenida todavía con base en investigaciones de archivo.

En cambio, el estudio de distintas haciendas jesuitas en forma individual nos permite penetrar significativamente en la naturaleza general de la hacienda del siglo XVIII.

Los documentos que aún existen permitirían el análisis particular de una gran cantidad de propiedades, pero hay una hacienda que sobresale entre las demás, por su importancia y por la cantidad de material que a ella se refiere. Esta hacienda es la de Santa Lucía, que perteneció al Colegio Máximo de San Pedro y San Pablo en la Ciudad de México. En el siglo XVIII, Santa Lucía tuvo fama de ser una de las mejores haciendas en la meseta central.⁴ Si la hemos de juzgar por su tamaño, bien merece la reputación. Dedicada principalmente a la cría de ganado bovino y caprino, su centro administrativo se encontraba en el pueblo de Santa Cruz Tecama, unos 30 kilómetros al norte de la Ciudad de México, pero sus tierras se desparramaban por el oeste hasta Guadalajara, por el norte hasta Ximiquilpan y por el sur hasta Chilapa, Estado de Guerrero. En total, el administrador de Santa Lucía controlaba una propiedad de 150 000 hectáreas aproximadamente que proveía entre la mitad y la tercera parte de los ingresos totales del Colegio Máximo.⁵ Como

⁴ GIBSON, pp. 289-290. Ver también François CHEVALIER, *Land and Society in Colonial Mexico*, trad. Alvin Eustis, Berkeley, 1963, p. 240.

⁵ Para situar, en perspectiva, el ingreso de Santa Lucía en términos del ingreso del Colegio, ver las auditorías del Colegio Máximo en AHH, Legajo 284, 285 y 286.

prueba de su valor diremos que en 1776 los expertos del juzgado de Temporalidades la valuaron en 1 148 613 pesos, y el gobierno español la vendió a don Pedro Romero de Terreros, Conde de Regla, en 660 160 pesos.⁶

Un examen a los métodos de explotación de esta enorme propiedad echará luz sobre las características de la administración de grandes ranchos ganaderos en el lado norte del Valle de México y áreas contiguas. Por consiguiente, en el resto de este trabajo, se explorarán brevemente los patrones de desarrollo, el uso de la tierra, la administración, la utilización de la mano de obra y el comercio relativos a Santa Lucía.

El desarrollo de Santa Lucía comenzó en 1576 con la compra a Alonso González de tres sitios de ganado menor situado entre Jaltocan y Temascalapa por 17 000 pesos.⁷ El Colegio adquirió este terreno, que llegó a conocerse como la estancia de Santa Lucía, por consejo de Alonso de Villaseca, a quien se llamó "el creso de la Nueva España" por el fabuloso éxito que lograba en todas las empresas que iniciaba.⁸ Villaseca aconsejó a la Sociedad que continuase adquiriendo predios semidesarrollados porque este tipo de propiedad tenía más posibilidades de incrementar la inversión jesuita.⁹ El Colegio siguió este consejo con religiosidad durante el primer período de desarrollo de Santa Lucía y adquirió pequeños trozos de tierra de poco valor. Entre 1576 y 1620,

⁶ Para los detalles de la valuación de Santa Lucía y su venta al Conde de Regla, ver "Instrumentos, contratos y decretos relativos al traspaso de las haciendas del Colegio Máximo y Tepotzotlán al Conde de Regla, 1774-1806", Archivo General de la Nación (en adelante AGN), México, *Tierras*, tomos 1557 a 1559; y "Órdenes relativas al avalúo de las haciendas administradas por la Junta Municipal del Colegio Máximo", 1774, y el traspaso de esas haciendas al Conde de Regla, 1776, AGN, *Tierras*, tomo 2033, exp. 1.

⁷ Extracto de los títulos del Colegio Máximo de San Pedro y San Pablo, 1572-1619, Archivum Romanum Societatis Iesu, Roma, Fondo Jesuítico (en adelante FG), Sección 1467, número 2.

⁸ CHEVALIER, *op. cit.*, p. 239.

⁹ *Ibid.*, p. 240.

por medio de compras, algunos donativos y adquiriendo mercedes cuando era posible, el Colegio aumentó a la estancia de Santa Lucía una gran extensión de tierra entre los pueblos de Acolman, Zumpango y Acayuca. Sólo en esta área, los jesuitas poseían 17 sitios y 60 caballerías que sumaban 15 630 hectáreas.¹⁰ Además, el administrador de Santa Lucía controlaba otras dos haciendas muy separadas de la estancia. La primera, la hacienda de Ocuila, se encontraba al suroeste de la Ciudad de México cerca del pueblo de Ocuila en el Estado de México. Doña Juana de la Cuadra donó el núcleo de esta propiedad al Colegio en 1614 y para 1619 los jesuitas casi habían duplicado su tamaño con la adquisición de mercedes. La segunda hacienda administrada desde Santa Lucía, era la hacienda de Chilapa en el Estado de Guerrero. Se inició con la adquisición de una merced en 1616, pero el resto de la propiedad se compró en 1619.

En total, para 1620, el Colegio Máximo había hecho 16 compras para Santa Lucía, se le habían concedido 14 mercedes y había recibido 6 donaciones. Las propiedades de tierra adscritas a la administración de Santa Lucía sumaban 49 sitios de ganado menor y 85 caballerías. Casi todas estas tierras, por ser pastizales poco desarrollados, costaron muy poco al Colegio.

El Colegio siguió el consejo de Villaseca y fue agrandando Santa Lucía gradualmente, mediante la adquisición de pequeños trozos de pastizales cuando estaban disponibles. Pero después de 1620, aparentemente más seguro de su habilidad de juzgar el valor de la tierra, el Colegio se concentró en la adquisición de propiedades ya desarrolladas. Así, después que le fue donada la hacienda de Huitepec en 1623, el Co-

¹⁰ La localización y origen de las propiedades de Santa Lucía anteriores a 1620 está tomado del Extracto de Títulos, 1572-1619, FG 1467, número 2. La traducción del número de sitios a hectáreas está basada en las cifras dadas por Manuel Carrera Stampa, "The Evolution of Weights and Measures in New Spain", *Hispanic American Historical Review*, XXIX (febrero, 1949), 2-24. Ver también GIBSON, *op. cit.*, p. 176.

legio compró todas las tierras nuevas que fueron incorporadas a Santa Lucía, con una sola excepción. Durante el siglo xvii se concentró en extender la hacienda de Santa Lucía entre Texcoco y Pachuca; esa fase terminó, sin embargo, en 1669, cuando fue incorporada la hacienda de Altica.¹¹ Después, el Colegio inició una época de adquisiciones en el norte y al poniente de Pachuca. En 1689, compró la hacienda La Concepción; en 1723, la hacienda de Santa Rosa La Florida y la hacienda de Tepenene; y a mediados de los años treinta, la hacienda de San Pablo. En total, las propiedades adquiridas después de 1670 sumaban 2 sitios de ganado mayor, 53 sitios de ganado menor y 76 caballerías.¹²

La cantidad y tamaño de estas adquisiciones hechas para Santa Lucía suscitan la importante pregunta de cuáles fueron los motivos y los métodos jesuitas con relación al desarrollo de la tierra. La respuesta obvia de sus motivos es que el Colegio deseaba aumentar sus ganancias: los terratenientes de los siglos xvii y xviii no buscaban intensificar la producción como un medio de aumentar sus rentas, así que cuando los jesuitas necesitaban más dinero, sencillamente compraban más tierra que pudiera mantener más cabras y más ovejas.

En general, este razonamiento es satisfactorio, pero un análisis cuidadoso de las decisiones sobre inversiones en el siglo xviii revela una serie de motivos más complejos. Básicamente, además del deseo de aumentar la producción, hay tres factores que influyeron en el desarrollo de las haciendas je-

¹¹ La principal fuente para el desarrollo de las propiedades de Santa Lucía entre 1620 y 1692 es el Extracto de Títulos de las haciendas del Colegio Máximo, 1576-1692, Archivero de Metal en la Dirección del Archivo General de la Nación, México, Tercer Cajón, número 9 (en adelante "Títulos"). Para la donación de Huitepec ver foja 23. Para el desarrollo al sur de Pachuca y la compra de la hacienda de Altica ver fojas 7, 48-52, 59, 76-77.

¹² Para la compra de la hacienda de la Concepción ver "Títulos", foja 216. Para la compra del resto de las propiedades ver "Declaración de la condición del Colegio Máximo, 1723-1739, AHH, Legajo 286, exp. 44. Para más detalles sobre los títulos ver AGH, *Tierras*, tomos 1557 y 1558.

suitas: el deseo de adquirir recursos especiales, proteger las propiedades ya obtenidas y finalmente unificar y completar las propiedades.

La adquisición de tierras con base en los recursos especiales que ellas contuvieran, sobre todo de agua y sal, refleja el deseo jesuita de autosuficiencia. Los dos recursos mencionados eran vitales para la operación de cualquier hacienda ganadera y muy escasos en las áridas regiones al norte de la Ciudad de México. Por eso, después de la conquista, fueron acaparados por particulares y la mayoría de las haciendas, incluyendo la de Santa Lucía, se veían obligadas a arrendar, ya que no podían comprarla, tierra con depósitos de sal y tierra irrigada. Al Colegio siempre le fue posible arrendar las tierras que necesitaba, pero aun así trató de comprar las tierras con estas características siempre que fuera posible porque a sus administradores les molestaba que los recursos vitales para las utilidades de Santa Lucía estuvieran a merced de los extraños. Su temor a los arrendamientos se basaba en la experiencia. Citaremos el caso de las dificultades que el Colegio tuvo con el pueblo indígena de Zapotlán durante el siglo XVIII. En ocasiones, arbitrariamente, se negaba el paso del ganado de Santa Lucía al lago del pueblo y a los depósitos de sal, aun cuando la hacienda rentaba el derecho.¹³ Hay registradas en los archivos muchas experiencias similares.

Los peligros del arrendamiento conducen también a la adquisición de tierras, como una medida defensiva. El Colegio podía no necesitar un pedazo de tierra de inmediato para la producción pero la adquiría para garantizar una necesidad futura, para evitar una demanda legal o simplemente para evitar que cayera en otras manos. Ninguna de las adquisiciones de Santa Lucía ejemplifica estos móviles con claridad pero algunas hechas para otros de los Colegios sí. Por ejem-

¹³ Para detalles sobre estos problemas ver Padre Bartolomé González hermano de Juan Nicolás, septiembre 3, 1717, AHH, Legajo 862, exp. 1 y Don Salvador Ramírez a Don Pedro Abad y García, febrero 20, 1747, AGN, *Jesuitas*, Sección I, número 7.

plo, en 1737, el Colegio Máximo compró las haciendas de San Nicolás y San Jerónimo para la hacienda La Providencia de Michoacán con el fin de evitar que cayera en manos extrañas. El Colegio había rentado las dos haciendas, pero en 1737 el dueño decidió vender la propiedad y regresar a España. El Colegio no deseaba realmente esas tierras pero temiendo que un nuevo propietario se rehusara a arrendar en un momento en que La Provincia tuviese imperiosa necesidad de ella, se tomó la decisión de comprar.¹⁴

El deseo de unificar las propiedades de Santa Lucía, constituye la última y principal razón para adquirir tierra. El encargado de negocios, padre Joaquín de Donázar, utiliza esta razón para justificar el desarrollo de Santa Lucía en los años de 1720 a 1740. Se jactaba en 1739 de que desde el lindero norte próximo de Ximiquilpan hasta el casco de Santa Lucía en Santa Cruz Tecama, pudiera caminar únicamente por tierras pertenecientes al Colegio Máximo.¹⁵ Hasta cierto punto, el deseo de unificar respondía a ciertas necesidades prácticas. Para una hacienda que funcionaba con base en criterios comerciales, era esencial garantizar el acceso a los caminos reales, así como la posibilidad de tocar y utilizar, sin impedimentos, todos los rincones de la propiedad. Si las propiedades no estaban unidas o no incluían los caminos, los hacendados dependían de la buena voluntad de sus vecinos para transitar. No siempre se podía contar con la misericordia, puesto que el Colegio no siempre la brindaba. En 1748, por ejemplo, temiendo que extender el derecho de tránsito pudiera conducir a una reclamación de propiedad, el Colegio negó el permiso a un vecino de la hacienda de Chalco para construir un camino o enviar sus productos por tierras del Colegio.¹⁶

¹⁴ Declaración de Condición, AHH, Legajo 286, exp. 44.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Padre Tadeo Rosales al Padre Miguel Quijano, septiembre 19, 1748, AGN, Archivo Provisional, Temporalidades. Se requiere un comentario sobre el Archivo Provisional. Es una sección donde se encuentran documentos sin clasificar antes de ser catalogados en los ramos corres-

Los motivos señalados anteriormente podrían considerarse igualmente importantes para el crecimiento de la hacienda en el siglo XIX en México, sin embargo, los jesuitas estaban muy lejos de intentar aislarse de las fuerzas externas. El desarrollo jesuita se asemeja más a la estrategia de una corporación moderna para formar un monopolio que a la de un terrateniente del siglo XIX enfocada a erigir un bastión feudal. El Colegio tomaba las decisiones de invertir desapasionadamente y sólo como resultado de una planeación cuidadosa y el estudio de sus necesidades. Las compras hechas por Santa Lucía en las décadas de 1720 y 1730 ilustran este procedimiento.

El impulso central del desarrollo durante estos años apuntaba hacia la creación de una hacienda para la cría de cabras. El encargado de negocios, el padre Donazar, estudiaba con detenimiento las alternativas y cada hacienda adquirida tenía una especial función dentro de la propiedad que se estaba formando. Las haciendas La Florida y Tepenene, adquiridas en 1723, proveían las pasturas básicas del rancho. Sin embargo, Donazar las consideró inadecuadas puesto que no proporcionaban pasturas útiles en la temporada de sequía. Por consiguiente, en 1732 compró la hacienda de Chicabasco que contaba con agua suficiente.

Después de obtener esta propiedad, Donazar consideró necesaria una nueva expansión, y pensó que para ser perfecto, el nuevo rancho debía contar con tierras especiales lo suficientemente ricas para sostener a las hembras que estuvieran a punto de soltar a sus críos. A los animales no debía permitérseles demasiado movimiento si se deseaba que produjesen críos sanos y la hacienda de San Pablo llenaba estas necesidades.¹⁷

Donazar adquirió cada una de estas propiedades con un fin, pero éste no era el límite del análisis jesuita. Detrás de

pondientes. Los materiales citados se encontraban en las secciones mencionadas en julio de 1969. No puede asegurarse que aún se encuentren allí.

¹⁷ Declaración de condiciones, AHH, Legajo 286, exp. 44.

cada compra había mucha investigación y los compradores del Colegio mostraban mucha astucia al seleccionar las parcelas. La compra de San Pedro lo ilustra. Cuando el padre Donazar inició la búsqueda para los terrenos de engorda, no encontró ninguno que llenara del todo las necesidades de Santa Lucía; pero, negándose a admitir su fracaso, comenzó a examinar los títulos de otras haciendas y encontró que un censo real tomado en 1716 mostraba que 7 sitios de tierra reclamados por el mayorazgo de Francisco Gerónimo López de Peralta y Murillo eran en realidad tierras públicas. Al descubrir Donazar que la familia no había solicitado una merced, hizo que el Colegio la solicitara, en 1731. Peralta y Murillo peleó la acción pero perdió y el Colegio obtuvo la propiedad.¹⁸

Donazar no había terminado. La propiedad señalada por la merced no era la que le interesaba al encargado de negocios. Contaba con que la falta de los siete sitios arruinara lo demás y que Peralta y Murillo se convenciera de la necesidad de vender el resto. Esto fue lo que ocurrió. En un principio, Peralta y Murillo trató de rentar la tierra y conservar la propiedad, pero Donazar esperó hasta acabar con su resistencia.¹⁹

Este episodio indica que los jesuitas se acercaban a la adquisición y posesión de la tierra con un punto de vista distinto al de sus contemporáneos. El examinar títulos no era un pasatiempo diseñado para hacer populares a los dueños de Santa Lucía entre sus vecinos. La correspondencia de Donazar demuestra que había sido informado de que la petición de la merced había disgustado a otros terratenientes de la región de Pachuca, y que se le había sugerido no seguir adelante por el bien del Colegio.²⁰ Sin embargo, porque necesitaba aumentar las ganancias, Donazar persistió y ganó.

¹⁸ *Ibid.*, para las condiciones de la merced ver AGN, *Tierras*, tomo 525, exp. 3.

¹⁹ Declaración de condiciones, AHH, Legajo 286, exp. 44.

²⁰ Don Ignacio Bustamante al Padre Joaquín de Donazar, mayo 31, 1733.

Los jesuitas no eran señores de la tierra; y las ganancias, no el prestigio social, motivaban el desarrollo de sus propiedades.

La tierra al norte y al poniente de la Ciudad de México era relativamente pobre, lo que explica que el Colegio adquiriera tan grandes extensiones. Casi toda la planicie que abarca el sur y el centro del actual Estado de Hidalgo, donde se encontraba la mayor parte de Santa Lucía, se agotó pronto, debido al sobrepastoreo. Árida desde el principio, ya en el siglo XVIII, la tierra ahí sostenía muy pocos animales por hectárea. Como resultado de esto, a pesar del uso eficiente, conforme se agotaban los terrenos el Colegio se veía precisado a adquirir nuevas propiedades para mantener el nivel de producción. No es sino hasta 1740 cuando Donazar decide que Santa Lucía tiene ya suficiente tierra de pasto que le permita dejar descansar a los viejos tramos y lograr su regeneración.²¹

El desarrollo de la hacienda de Santa Lucía fue el resultado del especial talento y los propósitos de los jesuitas. La exigencia de que las haciendas rindieran las mayores ganancias posibles, y la habilidad para hacer astutas decisiones al invertir, hicieron posible el crecimiento de la hacienda. Pero los jesuitas no se conformaron con construir esta hacienda gigantesca y dejar luego que funcionara sola; el Colegio Máximo le dedicó la misma atención a la administración que había dedicado al crecimiento. Por lo tanto, la organización administrativa de la hacienda también refleja las habilidades y propósitos tan peculiares de la compañía.

La verdad es que el título de hacienda aplicado a Santa Lucía es un error, porque Santa Lucía combinaba 8 propiedades distintas que manejaban sus asuntos diarios por medio de libros de cuentas separados. Entre estas propiedades se contaban las haciendas de San Javier, Tepenene, San Pablo, Chicabasco, Santa Rosa, La Florida, La Negra y Ocuila, así como la misma Santa Lucía. Cada una de estas propiedades a su vez incorporaba muchos pequeños ranchos que te-

²¹ Declaración de condiciones, AHH, Legajo 286, exp. 44.

nían sus propios supervisores. Las ocho haciendas dependían del administrador de Santa Lucía para obtener dinero y abastos. Los ocho mayordomos recibían órdenes del administrador y a él le entregaban cuentas.

El sistema por medio del cual el Colegio controlaba al administrador y éste a su vez al mayordomo fue la contribución que los jesuitas hicieron al sistema de haciendas. Las características clave fueron un estricto método de contabilidad que los administradores tenían que seguir y las frecuentes auditorías e inspecciones.

Según el manual de instrucciones que los jesuitas escribieron para ayudar a los administradores, se exigía que se llevaran 9 libros para registrar las entradas y los gastos, las cosechas, inventarios, deudas, registros de trabajo y los documentos legales de las haciendas.²² Era deber del rector del Colegio revisar estas cuentas una vez al año y compararlas con las llevadas por el encargado de negocios.

También existían otros controles. Cuando un administrador u otro supervisor abandonaba la hacienda o cambiaba de trabajo, sus libros eran sometidos a una completa auditoría.²³ Además los administradores conservaban un archivo de toda la correspondencia enviada o recibida, y basándose en ese archivo, presentaban frecuentes resúmenes de los negocios de la hacienda al encargado.²⁴ Este archivo también se utilizaba en las auditorías cuando aparecían discrepancias porque contenía también los recibos de cada una de las transacciones en las que participaba el administrador. Al revisar los documentos se hace evidente que los jesuitas hacían muy pocos negocios basados en la confianza. Abundan los documentos por duplicado y por triplicado de todos los negocios.

²² *Instrucciones a los Hermanos Jesuitas administradores de Haciendas*, ed. François Chevalier, México, 1950, pp. 172-177.

²³ *Ibid.*, p. 45. Para ejemplos de la intensidad de las auditorías ver Inventarios de la hacienda de San Javier de la Matanza, octubre 20, 1743, enero 26, 1744 y julio 14, 1744, AHH, Legajo 321, exps. 46, 47, 48.

²⁴ Muchos legajos en el Archivo Histórico de Hacienda y el ramo de Jesuitas del AGN dan ejemplos de la voluminosa correspondencia

El resultado de estas auditorías frecuentes, así como el exigir constante correspondencia entre el Colegio y Santa Lucía, fue que el Colegio pudo mantener un fuerte control sobre los administradores de sus propiedades. Aunque sucedía con poca frecuencia, el encargado de negocios podía intervenir en el manejo de las haciendas si las ganancias o la calidad de los productos comenzaban a decaer.²⁵ Sin embargo, a pesar de todos estos controles, los jesuitas no llegaron a ahorrarse con el apretado sistema que crearon. El genio de los jesuitas del Colegio Máximo se nos muestra en su habilidad de alterar prácticas tradicionales según la situación lo dictara. Por consiguiente, con respecto a la administración, una vez que un cierto número de administradores había comprobado su honradez y habilidad, el Colegio les concedía gran cantidad de independencia. Tres administradores de Santa Lucía recibieron esta libertad, el padre Bartolomé González (1683-1723), el padre Pablo de Araujo (1727-1742), y don Pedro de Villaverde (1751-1763). En el caso de Villaverde, el Colegio llegó a concederle completa y formal libertad de escrutinio en un negocio de arrendamiento entre los años de 1759 y 1763.²⁶

En su sistema de responsabilidades, el Colegio se limitaba a sus administradores. Nunca intervenía entre los administradores y sus subordinados ni llevaba a cabo auditorías a las haciendas constitutivas. Parece ser que cada administrador

que resultó de este requerimiento. Ver para un ejemplo, AHH, Legajo 288, exp. 1.

²⁵ El padre Miguel Quijano, encargado de negocios del Colegio en la década de 1740, parece haber sido el único que intervino seriamente en las operaciones de Santa Lucía. Al hacerlo causó el enojo del administrador. Ver Padre Bernardo de Mier al Padre Quijano, octubre 10, 1744, AHH, Legajo 297, exp. 3.

²⁶ El Colegio autorizó a Villaverde para tomar todas las decisiones, aun aquellas concernientes a ventas, sin referirlas a la oficina de negocios del Colegio. Además recibió participación en las ganancias por más de 90 000 pesos en un período de tres años. Ver acuerdo firmado entre Don Pedro de Villaverde y el Padre Ignacio Gradilla, marzo 21, 1759, AHH, Legajo 312, exp. 13.

debía crear su propio sistema de control. Sin embargo, la existencia de los libros de registros que eran revisados, así como la copiosa correspondencia entre los mayordomos y el administrador indican que a ese nivel existía muy poca diferencia en el control.²⁷

Al desarrollar las haciendas y al diseñar su administración, el Colegio Máximo aseguró el eficiente y razonado manejo de Santa Lucía. El Colegio le dio la forma de Santa Lucía para que sirviera a sus propósitos; sin embargo, irónicamente, en la organización de la producción y el trabajo, los jesuitas intervenían muy pocas veces y sus prácticas variaban muy poco de las prácticas comunes. Se aprecia en ellos una insistencia, casi capitalista por el razonamiento, en cuanto a la adquisición de tierras y la administración, pero en lo referente a la tecnología de la producción y el trabajo, se basaban en el viejo lema que dice: "La experiencia es la madre de la ciencia".²⁸

Como resultado de esta actitud, resulta que los lazos jesuitas con Santa Lucía afectaron en poco la tecnología y el trabajo. Aun así, en el área de la organización de la producción Santa Lucía debió ser un caso especial debido a su tamaño. Los métodos utilizados para la cría de ovejas, que representa la principal ocupación de Santa Lucía, nos ofrecen pruebas de esto.

En la Nueva España, las ovejas pastaban sobre grandes extensiones de tierra y eran comunes las migraciones en masa a través de grandes distancias. Santa Lucía tenía mucha tierra precisamente para permitir a los rebaños esta movilidad. Pero para el manejo del ganado, cada hacienda constitutiva

²⁷ Los registros de trabajo eran enviados al administrador para revisión y aprobación. Ver ejemplos de estos registros en AHH, Legajo 299. Las cartas entre mayordomos y administradores no son tan extensas como las de administradores al Colegio pero sí existen e indican que los mayordomos importantes mantenían correspondencia con los administradores sobre el manejo de sus haciendas. Ver ejemplos de estas cartas en AHH, Legajo 288, exp. 1, y AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 25.

²⁸ *Instrucciones*, p. 42.

así como la hacienda de La Provincia tenían una tarea especial. Los principales rebaños se concentraban en la periferia; de allí, los mayordomos enviaban los animales que requerían trato especial a las haciendas más cercanas al casco de Santa Lucía. Los trabajadores separaban los carneros para la carnicería, las hembras embarazadas y las ovejas que debían separarse y las enviaban a otros pastizales. Por ejemplo, en 1730, hubo 3 000 ovejas preñadas, viajaron a La Florida desde la Providencia para soltar a sus críos.²⁹ Al mismo tiempo, las ovejas sanas y los carneros viejos listos para la carnicería se enviaron a la estancia de Santa Lucía. Las ovejas que debían venderse en la Ciudad de México eran enviadas a Ocuila para recuperar el peso perdido en los largos viajes y así poder alcanzar un mejor precio cuando el Colegio dispusiera de ellas.³⁰

Cada hacienda tenía el tamaño adecuado para sus rebaños principales. Generalmente, en el caso de las haciendas más lejanas, el tamaño se determinaba de acuerdo con el número de ovejas que pudiera sostener fácilmente durante la temporada de secas. Al rebasar ese número, las ovejas excedentes también eran movilizadas. Por ejemplo, para hacer posible que la hacienda La Negra sostuviera un rebaño constante de 33 000 ovejas era necesario que rutinariamente sus trabajadores separaran a los corderos de los animales maduros para enviarlos a otras haciendas.³¹

²⁹ Don Antonio Sánchez de la Messorada, mayordomo de la hacienda de La Provincia, al Padre Joaquín de Donazar, julio 16, 1730, AHH, Legajo 862, exp. 1. En 1740, entre julio y septiembre, 10 586 ovejas arribaron a la estancia de Santa Lucía de las propiedades de la periferia. Ver una carta del Padre Pablo de Araujo al Padre Pedro de Beristain, enero 10, 1741, AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 14. Mayores números fueron movilizados para la trasquila en agosto. En junio 16, 1754, el mayordomo de la hacienda de La Provincia comenzó a movilizar 33 000 ovejas que deberían arribar al área de Santa Lucía a mediados de agosto. Joseph Pedraza al Padre Ignacio Gradilla, junio 18, 1754, AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 20.

³⁰ Muchas cartas registran estos viajes. Para algunos ejemplos, ver AHH, Legajo 306, exp. 12 y AHH, Legajo 312, exp. 13.

³¹ Para ejemplificar estos procedimientos, pueden verse los regis-

Es difícil determinar si este sistema de compartimientos se utilizó en otras haciendas ganaderas. William Dusenberry en su libro sobre la mesta mexicana encontró que en general los rebaños se criaban sobre grandes extensiones de tierra pero parece ser que el tamaño y extensión de las actividades de Santa Lucía hicieron que se convirtiera en un caso especial.³²

Mientras que este sistema de compartimientos para el ganado caracterizó a los patrones de cría, las cosechas se manejaron en forma muy diferente. Cada hacienda de Santa Lucía tenía un pequeño rancho de maíz para proveer las raciones de los trabajadores. Además, San Javier y la estancia de Santa Lucía sostenían grandes ranchos que producían excedentes para el uso de otras haciendas cuando fuese necesario. En este campo también parece ser que el Colegio hizo las cosas en una forma un poco distinta de otros hacendados a pesar de que en estos menesteres, la orden estaba convencida de que "la experiencia es la madre de la ciencia". El Colegio experimentó constantemente para determinar el modo de sacar más provecho de las parcelas individuales. Los más espectaculares de estos experimentos se hicieron en las haciendas productoras de granos en el sur, donde el Colegio hizo un cambio completo del cultivo de azúcar al de trigo en Chicomocelo y Cuauatepec. Santa Lucía también participó en este cambio.³³ Durante la década que inicia el año de 1730, la hacienda de San Javier se transformó. De la cría de ganado pasó a ser el rancho productor de maíz más importante perteneciente a la Estancia de Santa Lucía.³⁴ Asimismo, en

tros de ovejas en la hacienda La Negra, 1724-1740, AHH, Legajo 313, exp. 17 para ilustraciones de estos movimientos.

³² William DUSENBERRY, *The Mexican Mesta*, Urbana, Illinois, 1963.

³³ Chicomocelo fue convertida en 1709 y Cuauatepec en 1737. Muy poco queda sobre el cambio de Chicomocelo a las cosechas pero la conversión de Cuauatepec se cubre con mucho detalle en la Declaración de Condiciones del Colegio Máximo, AHH, Legajo 286, exp. 44.

³⁴ AHH, Legajo 329, exp. 6. En 1766, San Javier cosechó 4 692 fanegas de maíz y 1 095 cargas de cebada. Declaración de los diezmos debidos por la hacienda de Santa Lucía, 1766, AGN, *Jesuitas*, Sección I,

1739, el rancho de Atlantepec, perteneciente a la estancia de Santa Lucía abrió al cultivo del maíz doce fanegas de tierra nueva y en 1736, la hacienda San Pablo también abrió nueve fanegas al cultivo de maíz.³⁵ Los administradores de Santa Lucía nunca terminaron su más ambicioso plan de desarrollo. En 1765 se formularon planes para convertir la hacienda de Chicabasco en productora de maíz para la venta comercial.³⁶ Aquí, por primera vez, en Santa Lucía se considera la cosecha como estrictamente comercial. Desgraciadamente el gobierno español expulsó a la Sociedad en junio de 1767, antes de que el experimento se iniciara.

Otro factor que afectó la organización de la producción así como la eficiencia del uso de la tierra fue el de los pleitos sobre la pertenencia de la tierra. Estos problemas merecen ser explorados debido a que los pleitos probablemente afectaron a los hacendados laicos tanto como al Colegio y porque el tema no ha sido bien cubierto en trabajos anteriores.

Debido a su gran tamaño, Santa Lucía empleó mucho tiempo y dinero defendiéndose contra demandas legales. Sus dificultades eran tantas, que sostenía a un abogado de tiempo completo en Pachuca y al cuerpo entero de abogados del Colegio en la Ciudad de México.³⁷ Una rápida revisión del índice de el Ramo de Tierras del Archivo General de la Na-

número 11. Otros registros indican que éste no fue un año extraordinario.

³⁵ Declaración de Condiciones, AHH, Legajo 286, exp. 44. Don Alonso de los Angeles a don Pedro de Villaverde, octubre 20, 1756, AHH, Legajo 288, exp. 1.

³⁶ Hermano Miguel Sabel al padre Martín María Montejano, julio 26, 1765, AHH, Legajo 300, exp. 2.

³⁷ Charles Gibson, *op. cit.*, declara que los abogados del Colegio en la Ciudad de México eran de los mejores y más experimentados de la Nueva España (p. 296). Atestigua sobre la dificultad y número de acciones que Santa Lucía tuvo que pelear y cómo sus abogados necesitaron ayuda. Ver cartas de don Joseph Caballero a don Pedro de Villaverde, 1750, AHH, Legajo 288, exp. - y AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 27.

ción en México y otras fuentes, nos indica que Santa Lucía se vio envuelta en cuando menos cinco largos procesos con otros hacendados entre los años de 1724 y 1741. Esto sin contar con que en estos documentos no se incluyen intentos de determinar los límites de las haciendas o algunos otros procesos que tuvieron contra indios, porque éstos generalmente eran manejados por la Audiencia.³⁸

Las últimas disputas aumentaron en mucho las dificultades que ya tenía Santa Lucía en el siglo XVIII. La experiencia de Santa Lucía y de otras haciendas jesuitas indica que durante los primeros 60 años del siglo XVIII, los pueblos indígenas tomaron una posición muy agresiva hacia las haciendas y exhibían una efectiva habilidad para entorpecer la producción si consideraban que el control de la hacienda sobre el agua y la tierra amenazaba su existencia. Las tácticas usadas por el pueblo de Tepenene en la década de 1750 en un pleito con la hacienda de Tepenene, ilustran esta situación.

En esta ocasión, creyendo que les hacía falta tierra, los del pueblo se asentaron sobre un tramo que era propiedad de la hacienda, construyeron sus casas y sembraron maíz. Cuando los jesuitas exigieron ver sus títulos, los indígenas dijeron tener una merced pero rehusaron mostrar el documento. En lugar de abandonar el sitio, extendieron su cultivo y el Colegio, quizá inseguro de sus derechos, optó por la transacción. Cedió a los indios una parte de la tierra en pleito a cambio de que cedieran todo derecho al resto en cuestión.³⁹

El pueblo aceptó la transacción y el mismo virrey testificó los documentos, pero tan pronto se asentó la firma, los indios se rehusaron a salir. El Colegio exigió que los oficiales reales los desalojaran por la fuerza y se les multara por desobediencia a una orden real.⁴⁰ A la larga se obligó a los

³⁸ Demandas sobre tierra se encuentran principalmente en *Tierras*, pero no incluyen muchas acciones concernientes a los pueblos indígenas que se mencionan en las cartas jesuitas.

³⁹ Don Pedro de Villaverde al padre Ignacio Gradilla, junio 10, 1754, AHH, Legajo 312, exp. 13.

⁴⁰ Villaverde a Gradilla, junio 26, 1754, AHH, Legajo 312, exp. 13.

indios a salir, pero el alcalde mayor se rehusó a cobrar la multa de 200 pesos que el virrey había impuesto porque temía que la violencia se desatara en el intento.⁴¹

Se llegó a otro acuerdo que también fue roto por los indios quienes rápidamente volvieron a ocupar la tierra. En esta ocasión, además de posesionarse de la tierra, pusieron una demanda en la Audiencia reclamando la tierra como parte del fundo legal del pueblo. No fue sino hasta 1756 que la hacienda rechazó la petición, pero el Colegio había ganado una triste victoria. No sólo se le había negado el uso de la tierra en el transcurso del conflicto sino que los jesuitas declararon que los indios habían arruinado la tierra que ocuparon al destruir los magueyes, la fuente del pulque, y al cortar los árboles para leña.⁴²

Las tácticas usadas por el pueblo nos instruyen. Los indios ignoraron los decretos reales todo el tiempo que les fue posible, hicieron demandas judiciales que no podían ganar pero que entorpecían las cosas lo suficiente para que el Colegio llegara a la transacción y finalmente, cuando todo había fracasado, recurrieron a la violencia y a las amenazas de violencia para amedrentar al Colegio o para obtener una venganza. Tepehene no fue el primero ni el último pueblo en usar estas tácticas. El padre Donazar dice que entre 1723 y 1739 Santa Lucía perdió un sitio y cuatro caballerías debido a las inversiones indígenas y que gastó gran parte de las ganancias de la hacienda Ocuila sobornando a los pueblos vecinos para que no causaran problemas.⁴³

La violencia y la hostilidad habían llegado a tal grado en la región de Pachuca en la década de 1750, que un obser-

⁴¹ Villaverde a Gradilla, noviembre 8, 1754, AHH, Legajo 312, exp. 13. Ver también para el progreso de toda la disputa muchas cartas de don Joseph Caballero al padre Ignacio Gradilla, AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 20.

⁴² Padre Martín Montejano a Villaverde, julio 21, 1756, AHH, Legajo 288, exp. 1. Don Joseph Caballero a Villaverde, octubre 24, 1756, AHH, Legajo 288, exp. 1.

⁴³ Declaración de Condiciones, AHH. Legajo 286, exp. 44.

vador la describe como una verdadera revolución entre los indios.⁴⁴ Las maniobras tenían éxito, según Donazar, porque las haciendas carecían de títulos claros que permitieran fácilmente señalar sus límites. Como resultado de esto, todos los incidentes se convertían en un proceso largo.⁴⁵

De estos asuntos surge una interesante pregunta. ¿Si los jesuitas, con todos sus recursos encontraban difícil combatir este comportamiento, podrían otros hacendados sin el poderío de la Orden resistir más? Mayor investigación quizá demuestre que los indios de la meseta central de México habían descubierto tácticas que entorpecían el desarrollo de las haciendas y que esas tácticas permitieron a la cultura indígena mantener su vitalidad por más tiempo del que se ha creído en investigaciones anteriores.

En la organización de la producción y la tecnología, las prácticas y los problemas con que tropezó Santa Lucía probablemente dupliquen los de los hacendados laicos. Hay otra área principal en la que es casi seguro también que las prácticas jesuitas fuesen semejantes a las de otros hacendados: la administración del trabajo. La razón por la cual podemos estar tan seguros, es que una de las más estrictas recomendaciones del manual de instrucción para los administradores era que el administrador no debería desviarse de las prácticas de trabajo comunes en su área.⁴⁶

La actitud jesuita hacia el trabajo era paternal. El manual pedía al administrador verse como el padre de sus trabajadores, y los documentos revelan que los trabajadores enfermos, las viudas y los ancianos eran provistos de su ración de maíz y de una pequeña pensión.⁴⁷ Sin embargo, al mismo tiempo, al Colegio le preocupaba la productividad y organizaba la fuerza de trabajo pensando en las ganancias, así

⁴⁴ Montejano a Villaverde, mayo 16, 1757, AHH, Legajo 288, exp. 1.

⁴⁵ Declaración de Condiciones, AHH. Legajo 286, exp. 44.

⁴⁶ *Instrucciones*, p. 126 f.

⁴⁷ *Ibid.*, para ejemplos de esta práctica ver los registros de los sirvientes de varias haciendas, AHH, Legajo 313, exp. 18.

que podemos asumir que toda caridad se consideraba provechosa a la larga.

Santa Lucía dividía a los trabajadores indígenas en dos categorías: sirvientes y gañanes (jornaleros). La diferencia entre ellos era que la hacienda pagaba a los sirvientes por mes y les asignaba una ración de maíz; los gañanes, en cambio, recibían su sueldo por semana y ninguna ración de alimentos.

En Santa Lucía, así como en todas las propiedades del Colegio dedicadas a la cría de ganado, los sirvientes constituían la mayoría. Sumando las necesidades de todas las haciendas, Santa Lucía probablemente empleó cerca de doscientos sirvientes al año entre 1740 y 1760.⁴⁸ Los registros para los trabajadores mencionan muchos títulos dados incluyendo los del personal de supervisión. Entre supervisores existían varios niveles de autoridad. Un administrador gobernaba varias haciendas; un mayordomo, sólo una. Un sobresaliente era un ayudante del mayordomo y un ayudante asistía a un sobresaliente. Bajo éstos, el título se daba generalmente describiendo el trabajo desempeñado.

El salario de los supervisores se manejaba en forma diferente al de los trabajadores, excepto porque todos los sirvientes recibían también su pago en maíz y en dinero. El salario del trabajador se anotaba mensualmente mientras que el del supervisor se fijaba por año. Además, cada puesto designado como perteneciente al trabajo común tenía un salario y una ración fijos mientras que para los supervisores no existía una escala de pago fija. Entre los mayordomos de Santa Lucía, el más alto sueldo registrado fue dado al mayordomo de Tepenene (553 pesos al año y una fanega de maíz por semana en 1749).⁴⁹ La paga más baja que se registra para

⁴⁸ Se llega a esta cifra cotejando las cifras de las haciendas de Santa Lucía, San Pablo, La Negra y Tepenene encontradas en los registros en AHH, Legajos 299 y 313, así como los registros de tributos de Ocuila encontrados en AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 27.

⁴⁹ Registros de la hacienda de Tepenene, 1749, AHH, Legajo 313, exp. 19.

un mayordomo es de 160 pesos y media fanega de maíz, fijada al mayordomo de San Javier en 1754.⁵⁰

En Santa Lucía, los salarios de los supervisores reflejaban el grado de responsabilidad e independencia. El término *mayordomo* tuvo diferentes significados en las diferentes haciendas. El mayordomo de Tepenene, por ejemplo, manejaba enormes rebaños, llevaba registros de cincuenta a sesenta hombres y administraba grandes cantidades de mercancías. Por otro lado, el mayordomo de San Javier no llevaba libros de registro y por lo general recibía órdenes del administrador de Santa Lucía.

Sin embargo, los salarios también dependían de la habilidad para negociar. Las ventajas que daba esta habilidad es notable en el caso de los sobresalientes y ayudantes. En 1740, el sobresaliente de la hacienda La Negra, percibió 300 pesos al año mientras que su sucesor en 1741 recibió solamente 180.⁵¹ Normalmente los salarios variaban muy poco, por lo general, entre 120 y 150 pesos al año, pero las diferencias como la citada anteriormente, eran suficientemente frecuentes como para ser mencionadas.

Entre los subordinados, los títulos dados tenían una estrecha relación con la responsabilidad, y los sueldos eran más estables. El salario base de un peón de rebaño en Santa Lucía era de seis pesos mensuales y dieciocho cuartillos de maíz por semana.⁵² Los peones más bajos recibían entre un peso cuatro reales y cuatro pesos mensuales. La mayoría recibía

⁵⁰ Pedro de Villaverde al padre Ignacio Gradilla, octubre 14 de 1754, AHH, exp. 13. Villaverde no recibía un salario fijo sino una participación de todas las ganancias mayores de 90 000 pesos en un lapso de tres años. En el período de 1751 a 1754 recibió 5 978 pesos un real que el Colegio le pagó con 3 416 ovejas. Testimonio de los gastos e ingresos de la hacienda de Santa Lucía durante la administración de don Pedro de Villaverde, 1785. AGN, *Temporalidades*, tomo 83, exp. 1.

⁵¹ Registros de la hacienda La Negra, 1740-1741, AHH, Legajo 313, exp. 17.

⁵² Cuarenta y ocho cuartillos equivalían a una fanega. Cuatro cuartillos a un almud, tres almudes a una cuartilla, cuatro cuartillas a una fanega.

tres pesos. A este nivel, un trabajador también recibía de diez a doce cuartillos de maíz por semana.⁵³ Esta ración de maíz parece haber sido generosa, puesto que la ley de la corona en 1618 fijó la ración mínima semanal en cuatro cuartillos, siendo aumentada a seis cuartillos en 1769.⁵⁴ El profesor Charles Gibson en su obra sobre los aztecas después de la conquista, concluyó que en la mayoría de las haciendas se daba maíz en lugar de salario o se obligaba a los sirvientes a pagar por el grano.⁵⁵ En todas sus haciendas, incluyendo las situadas al sur de la Ciudad de México, el Colegio pagaba a sus trabajadores permanentes con maíz además de un sueldo en dinero.

Los salarios para los trabajadores mencionados anteriormente eran los de base según el puesto, pero los administradores de Santa Lucía también reconocían la habilidad o el tiempo de servicio al considerar un aumento. En la hacienda La Negra, en los años cuarenta, los peones de rebaño ganaban hasta diez pesos mensuales pero algunos también cinco pesos y cuatro reales.⁵⁶ En otras categorías también unos ganaban más que otros. Dos hombres registrados como *rancheros* en La Negra ganaban cinco pesos al mes y no el sueldo

⁵³ Algunos trabajadores sí recibían doce cuartillos de maíz con un sueldo de tres pesos al mes pero no parece que los casados recibieran más que los solteros. En el único caso en que se nota esta diferencia es en el caso de los *muchachos* (que ganaban de un peso y cuatro reales a dos pesos cuatro reales al mes) donde los solteros generalmente recibían cinco cuartillos semanarios y un casado ocho cuartillos. Para ejemplos de los salarios ver AHH, Legajo 313, exp. 19.

⁵⁴ Gibson, *op. cit.*, p. 311. El profesor Gibson también proporciona otra prueba de la generosidad al fijar las raciones. Estima que un mínimo de maíz diario para un hombre pobre en el México moderno es de medio litro. Un hombre de ciertos medios deberá consumir entre tres cuartos a uno y medio litros por día. La ración promedio en Santa Lucía de diez a doce cuartillos de maíz a la semana equivale a 1.625 a 1.95 litros diarios.

⁵⁵ *Ibid.*, p. 252.

⁵⁶ AHH, Legajo 313, exp. 17.

base de cuatro pesos por ese trabajo.⁵⁷ Este patrón de diferentes salarios se repite en muchos otros registros.

El manual para administradores especificaba que los sueldos y raciones no debían aumentarse o disminuirse sin una buena razón.⁵⁸ Los registros muestran que los administradores seguían el consejo. Los ascensos y descensos fueron raros. Los libros de la hacienda de Chicabasco para el año de 1743 señalan un aumento general de cuatro reales al mes para todos los sirvientes, y muchos registros señalan uno o dos ascensos. Pero en relación con el número de trabajadores, los aumentos eran poco frecuentes.⁵⁹ Pocos percibían más de los tres pesos mensuales. Para contrarrestar esto, se puede decir que también los descensos eran irregulares. Mientras un trabajador cumpliera con sus tareas, su empleo estaba asegurado.

El tema de los salarios y las condiciones de trabajo conduce en forma natural, en el caso de la hacienda colonial, al tema del peonaje por deudas y la condición general de la población indígena bajo el control de la hacienda. Se ha dicho que el hacendado del siglo XIX hambreada y explotaba a sus trabajadores por medio de la tienda de raya. Hay documentos que indican que en Santa Lucía a mitad del siglo XVIII existía una situación contraria. El hecho de que se registren pocas compras, indica que los trabajadores tenían suficiente alimento, puesto que no se veían obligados a complementar sus raciones. La pequeña cantidad de deudas de los trabajadores parece significar que, de acuerdo con las necesidades de la época, Santa Lucía pagaba bien.

La evidencia disponible también muestra que los jesuitas no utilizaron la tienda de raya como un medio para aumentar las ganancias. En 1766, el encargado de negocios juzgaba que las tiendas de las haciendas nunca cobraban más que el precio del mercado por la mercancía vendida a los trabajado-

⁵⁷ Registros de sirvientes de La Negra, 1746, AHH, Legajo 299, exp. 18.

⁵⁸ *Instrucciones*, p. 127.

⁵⁹ Registros de sirvientes de la hacienda Chicabasco, 1743-1745, AHH, Legajo 313, exp. 16.

res.⁶⁰ Esto lo confirman los precios cargados a los trabajadores en la hacienda de San Pablo.⁶¹ Además, la comparación entre el costo de la mercancía en la ciudad de México y los precios cargados a los sirvientes de la hacienda de Santa Bárbara en 1736, revela que la hacienda agregaba únicamente el costo del transporte.⁶² En ocasiones, la hacienda fijaba precios artificialmente bajos. A principios de 1720, el rector del Colegio Máximo ordenó a los administradores vender maíz a los jornaleros al precio más bajo del año y absorber cualquier fluctuación sin cargarla a los trabajadores.⁶³

Esta comparación de precios, así como otros documentos, indican que las haciendas jesuitas de Santa Lucía operaban sus tiendas para la comodidad de sus sirvientes. Era una verdadera necesidad, ya que Santa Lucía pagaba a sus sirvientes sólo una o dos veces al año, así que tenían que hacer posible las compras indispensables durante el año. Hasta el más aislado pastor necesitaba comprar algunos pequeños objetos en alguna ocasión y debía adelantársele algún dinero para cubrir gastos especiales por concepto de nacimientos, muertes, bautizos y matrimonios. El conceder crédito por medio de las tiendas de raya servía un fin necesario. Pero no importa qué tan benigna fuese esta práctica, lo cierto es que dejaba a los trabajadores con deudas; aquí surge la pregunta: ¿hasta qué punto intentaba Santa Lucía garantizar la estabilidad de su fuerza de trabajo por medio de estas deudas? Antes que el padre Joaquín de Donazar ocupara su cargo, el Colegio no había pensado en tal cosa, pero en 1739, debido a problemas de trabajo en Santa Lucía, el padre Donazar recomendó experimentar el sistema.⁶⁴

⁶⁰ Reporte de las condiciones en la hacienda de Chicomocelo dadas al rector del Colegio Máximo por el padre Ignacio Gradilla, enero de 1766, AHH, Legajo 300, exp. 2.

⁶¹ AHH, Legajo 313, exp. 18.

⁶² Registros de la hacienda Santa Bárbara, 1736, AGN, *Jesuitas*, Sección I, número 7; AHH, Legajo 286, exp. 44.

⁶³ Padre Miguel Venegas al rector Luis Mancuso, febrero 28 de 1723, AHH, Legajo 735, exp. 1.

⁶⁴ AHH, Legajo 286, exp. 44.

Hasta esa época, en Santa Lucía, la costumbre había sido pagar a los peones al terminar la trasquila en agosto. Por lo general las deudas contraídas por los trabajadores durante el año equivalían a sus sueldos, así que era muy poco el dinero que cambiaba de manos. El hecho de no recibir dinero dejaba a los peones descontentos. Según Donazar, pensaban que no tenía nada que mostrar por su trabajo y esto redundaba en el descuido o maltrato de los animales que estaban bajo su cuidado. Para remediar esta situación, el Colegio decidió probar pagar a los trabajadores en efectivo y no darles crédito o adelantos durante el año. Este sistema tampoco resultó según Donazar porque los hombres se bebían sus salarios en unos cuantos días, quedándose sin dinero para comprar ropa y otras necesidades el resto del año. Para conseguir dinero, los pastores vendían ovejas de los rebaños que tenían a su cuidado. Una tercera alternativa tenía que encontrarse. Donazar propuso aumentar los salarios y conceder una pequeña cantidad de crédito durante el año además de liquidar los salarios en efectivo cuando se ajustaran cuentas. Las deudas contraídas durante el año podrían ser pagadas gradualmente a lo largo de varios años.

El sistema concebido por Donazar para Santa Lucía no incluía la idea de asegurar el trabajo por medio de deudas; propósito que, en cambio, sí se perseguía en la hacienda La Provincia, en Michoacán, donde se había aplicado el mismo sistema. Esta hacienda había sufrido porque sus trabajadores las abandonaban por otras nuevas haciendas de la zona que pagaban mejor. Para frenar esta fuga, todas las haciendas de la localidad habían comenzado la práctica de animar al trabajador a llevar más mercancía o dinero del que se le debía al ajustar cuentas. De hecho se le animaba a pedir adelantos que lo endeudaban, y luego no podía abandonar la hacienda sin liquidarlos. Como la mayoría de los cambios y los asaltos ocurrieron en este tiempo, esto aseguró al hacendado la mano de obra durante este período crucial.

A pesar de los experimentos indicados, en ninguna de estas haciendas se desarrolló el sistema de peonaje por deudas

antes de 1750. Toda la documentación disponible para el período de 1740-1750 indica que las deudas de los sirvientes eran pequeñas. Por ejemplo, de 988 trabajadores en lista en los registros de Santa Lucía y La Provincia, sólo 42 tenían deudas que sumaban más de su salario por seis meses después del ajuste anual, y sólo 15 tenían deudas por cantidades mayores a su sueldo anual. Había 607 trabajadores que no debían, y la deuda media para aquellos que la tenían equivale a tres meses de sueldo.⁶⁵ Hay documentos que indican que en 1750 la situación permanecía igual. En 1756, el encargado de negocios del Colegio previno al administrador de Santa Lucía contra la práctica de dar adelantos forzosos a los indios o créditos excesivos, por la carga financiera que esto representaba para la hacienda.⁶⁶

¿Por qué no tuvo éxito la recomendación de Donazar? La respuesta está probablemente en el costo que implicaba. El Colegio descubrió que en las haciendas al norte, los adelantos garantizaban la presencia del trabajador sólo por el tiempo necesario para cubrir la deuda. Por ejemplo, en 1739 en la hacienda La Provincia, que utilizaba el sistema más extensamente que otras del Colegio, sesenta y cinco de noventa y nueve trabajadores obtuvieron adelantos equivalentes a más de seis meses de sueldo; sin embargo en la siguiente temporada casi todos los trabajadores habían percibido salarios muy por encima de su deuda.⁶⁷ Esto ocurría una y otra vez por-

⁶⁵ Se llega a estas cifras recopilando las estadísticas de los registros de sirvientes de las haciendas La Negra, Tepenene, San Pablo, La Florida, La Provincia, la estancia de Santa Lucía y el rancho de San Nicolás que se encuentran en AHH, Legajos 299, 313, 735 y 874. Para un examen más detallado de estos registros, ver a James Riley, "The Management of the Estates of the Jesuit Colegio Máximo de San Pedro y San Pablo of Mexico City during the Eighteenth Century", disertación inédita, Departamento de Historia, Universidad de Tulane, mayo de 1972, pp. 251-261.

⁶⁶ Padre Ignacio Gradilla a don Pedro de Villaverde, julio 19, 1756, AHH, Legajo 288, exp. 1.

⁶⁷ Registros de la hacienda La Provincia, 1739-1740, AHH, Legajo 735, exp. 1.

que cuando obtenían adelantos considerables, los trabajadores no compraban durante el año y así evitaban aumentar sus deudas y llegar al círculo vicioso asociado con el desarrollo del peonaje. Bajo estas condiciones, las haciendas tenían que aceptar el riesgo de pagar el sueldo anual adelantado para asegurar el trabajo por un año. Debido a la naturaleza incierta de la cría de ganado, el adelantar considerables sumas era peligroso, ya que se podían duplicar las pérdidas (y La Provincia pagó 3 000 pesos en adelantos en 1743).⁶⁸ Aparentemente, el Colegio Máximo decidió que los riesgos eran mayores que las posibles ganancias.

Otros documentos indican que con menores riesgos hubiera sido provechoso para Santa Lucía establecer algún sistema de control por medio de deudas. Los libros indican que los trabajadores abandonaban las haciendas en números alarmantes. De 818 trabajadores empleados en las haciendas de Santa Lucía durante la década de 1740, 301 desertaron de sus respectivas haciendas durante el tiempo de pago. Estos trabajadores están anotados como que *huyó o falló*. No hay ninguna indicación de que estos trabajadores hubieran sido despedidos o se hubieran ido previo consentimiento de los mayordomos. De los desertores, 88 debían a la hacienda y a muchos del resto, se les debía.

El grado de movilidad entre los trabajadores es asombroso. La mayoría de los negocios modernos considerarían un promedio de treinta y siete por ciento de cambio anual entre sus trabajadores como una situación intolerable. En algunas de las haciendas, la fuerza de trabajo era más inestable aún. En la hacienda San Pablo entre los meses de mayo a diciembre de 1747, veintinueve de cuarenta y dos trabajadores dejaron la hacienda y Chicabasco perdió veintiocho de treinta pastores durante 1745.⁶⁹

En un período más largo, los cambios eran aún mayores.

⁶⁸ Registros de sirvientes de la hacienda La Provincia, 1743-1745, AGN, *Jesuitas*, Sección I, número 7.

⁶⁹ Ver registros de las respectivas haciendas, AHH, Legajo 299, exps. 9 y 15.

A la hacienda La Negra le quedaban sólo once trabajadores en 1749 de más de ochenta anotados en 1740.⁷⁰ La hacienda La Negra se vio obligada a contratar a setenta y dos hombres distintos entre 1724 y 1740 para cubrir sus necesidades de seis a diez peones al año.⁷¹ La mayoría de los peones no trabajaba más de dos años.

Esto indica que las haciendas de Santa Lucía no poseían una de las principales características de la hacienda del siglo XIX: una fuente exclusiva de trabajadores. El trabajador más constante, el peón, no parece haber tenido sentimientos de lealtad a la hacienda que lo empleaba y se cambiaba con frecuencia.

Existe mucho menos documentación concerniente al trato de trabajadores eventuales que sobre los sirvientes en Santa Lucía, principalmente porque los gañanes no recibían crédito y por lo tanto existen pocos registros sobre ellos. Sin embargo, algún material existe y su trato puede ser comparado con el de los sirvientes en forma tentativa.

Los salarios de los gañanes, al contrario de los sirvientes, era distinto en cada hacienda. En la estancia Santa Lucía, por ejemplo, un gañán ganaba dos reales diarios, mientras que en las haciendas Chicabasco y San Pablo sólo les pagaban uno y medio reales por día, y en el rancho La Florida únicamente un real.⁷² En ocasiones la escala de salarios era afectada por la oferta y la demanda. El salario normal para niños en la estancia de Santa Lucía era de un real, pero en ocasiones de necesidad máxima se les pagaba uno y medio reales. Así también los adultos podían recibir uno y medio reales en vez de dos.⁷³

Los gañanes no representan un papel principal en la fuerza de trabajo de las haciendas de Santa Lucía porque las co-

⁷⁰ Ver registros, AHH, Legajos 313, exps. 17 y 18.

⁷¹ Registro de ovejas en la hacienda La Negra, 1724-1740, AHH, Legajo 313, exp. 17.

⁷² Para el salario de Santa Lucía ver AHH, Legajo 313, exp. 18; un peso igual a ocho reales.

⁷³ AHH, Legajo 313, exp. 18.

sechas no se producían con miras al comercio en la estancia. Sumado a la poca necesidad está el hecho de que el número requerido por semana variaba mucho. En 1730, la estancia de Santa Lucía, por ejemplo, empleó gañanes sólo durante veintitrés semanas; durante treinta y tres semanas en 1732 y durante veintinueve semanas en 1736.⁷⁴ La demanda de trabajadores variaba de un máximo de setenta para desyerbar el maíz joven, hasta un mínimo de diez antes de cosechar.

Debido a la poca necesidad y las fluctuaciones de la demanda, Santa Lucía parece no haber sentido la necesidad de obligar a los jornaleros por medio de deudas. Esto a pesar de que este grupo de trabajadores también era muy inestable. Como ejemplo tenemos que la estancia de Santa Lucía muy rara vez empleaba más de veinticinco gañanes en una semana; sin embargo, entre agosto de 1729 y diciembre de 1730 empleó 154 diferentes hombres para llenar sus necesidades. De esos 154, noventa y seis trabajaron por no más de una semana durante el año y medio; lo más que uno trabajó fueron veintiocho semanas. Otros documentos indican que esto era común en una hacienda típica, lo que sugiere que para obtener trabajadores, los administradores de Santa Lucía se veían obligados a acudir a los pueblos semanariamente para contratar a quien encontrarán. Los mayordomos sí trataron de encontrar otras formas para asegurar una fuente de trabajo más constante. En parte, las haciendas dependían de contratos con los pueblos. En 1744, por ejemplo, Santa Lucía obtuvo trabajadores del pueblo de San Juan Bautista Tolcayca para los campos de San Javier, acordando a los indios un permiso de cortar leña en propiedad jesuita.⁷⁵ En 1753, a los indios de Chicabasco se les rentó un trozo de tierra cerca de La Florida a cambio de que aceptaran trabajar para La Florida y otras haciendas jesuitas de la zona.⁷⁶ El cambiar tierra

⁷⁴ Registros de gañanes usados en 1730, 1732 y 1736 por la estancia de Santa Lucía, AHH, Legajo 313, exp. 18.

⁷⁵ AGN, Tierras, tomo 2655, exp. 4.

⁷⁶ Padre Ignacio Gradilla a Don Pedro de Villaverde, diciembre 17 de 1753, AHH, Legajo 288, exp. 1.

por trabajo pudo haber sido práctica común para asegurarse trabajadores. Santa Lucía no necesitaba el dinero que le podían producir las rentas; necesitaba trabajadores, y los pueblos indígenas con su creciente población necesitaban tierra pero no tenían dinero. Teniendo cada uno lo que el otro quería, un contrato de trabajo por tierra parece el arreglo ideal.

No se puede determinar con certeza si los mismos procedimientos aplicados a deudas, salarios y movilidad del trabajo indígena prevaleció en las haciendas no-jesuitas en la zona de Santa Lucía. Sin embargo, el hecho de que a los administradores se les ordenara mantener el sistema imperante en la localidad en donde se encontraban, parece indicar que las prácticas jesuitas en cuanto al trabajo libre no eran insólitas. Si éste es el caso, entonces se debe pensar que los indios trabajaban bajo buenas condiciones en las haciendas ganaderas del norte de la Ciudad de México. Las deudas no se constituían en problema y los trabajadores eran libres de irse cuando lo desearan. Cuando sumamos esto a la evidencia de agresividad de los pueblos indígenas, significa que debe hacerse una amplia revisión a la tendencia a pensar que el sistema de hacienda oprimió y degradó a la población indígena de la meseta central durante el período colonial.

Las dificultades con los indios preocupaban al Colegio Máximo porque causaban disminución en las ganancias. La misma preocupación por las ganancias llevó a los jesuitas a pensar con detenimiento la organización comercial de sus haciendas. La eficiencia de la administración y la producción no significaban nada si las haciendas no podían vender sus productos al mejor precio posible y ser abastecidas al menor costo posible. Así que para cumplir ese objetivo, el Colegio construyó una organización que incluía a todas sus haciendas. En la medida en que Santa Lucía se valía de esta organización más amplia, no puede ser tratada individualmente; pero aunque Santa Lucía era una parte de este amplio sistema peculiar de los jesuitas, también construyó un sistema de ventas aparte, basado en las características de los productos con que negociaba. Las características de este sistema eran probable-

mente muy semejantes a las del utilizado por la mayoría de hacendados para vender sus productos.

La institución clave para abastecer a todas las haciendas era la bodega del Colegio Máximo. Operaba como el agente central de compras y de almacenamiento capaz de proveer a las haciendas de casi todo lo que necesitaban. Un inventario de sus mercancías en 1739, anotaba las cantidades de treinta productos diferentes con un valor de 54 666 pesos.⁷⁷ Además, en corto tiempo la bodega podía adquirir cualquier mercancía que necesitara; desde hierro y acero para la reparación de implementos agrícolas hasta equipo pesado para los ingenios azucareros. Por consiguiente, casi todo lo que necesitaba Santa Lucía provenía de la bodega. En raras ocasiones hacía tratos la hacienda con proveedores extraños.

Las haciendas ganaderas compraban casi todos sus abastos por año en una sola partida durante la temporada de la traspquila, al final del verano. En este tiempo, la bodega enviaba miles de pesos en mercancías a cada una de las haciendas al norte. Entre 1717 y 1734, entregó cada año a Santa Lucía cerca de 1 200 pesos.⁷⁸ Las principales mercancías eran telas, herramientas, especias y alimentos, así como confiterías para ser adquiridas por los trabajadores en el tiempo de la liquidación.⁷⁹ Además de estos envíos anuales, Santa Lucía recibía algunas mercancías durante el año. Pocas veces regresaban a Santa Lucía los transportes completamente vacíos. Las mulas llevaban un promedio de treinta pesos en productos en los viajes de regreso en 1716 y un promedio de noventa pesos en 1755.⁸⁰

⁷⁷ Declaración de Condiciones, AHH, Legajo 286, exp. 44. El almacén surtía no sólo a las haciendas del Colegio Máximo sino también a todas las demás haciendas jesuitas. Ver recibos de envío por mercancías enviadas a Valladolid, Zacatecas y Querétaro, 1753, AGN, *Jesuitas*, Sección III, número 8.

⁷⁸ Ver recibos de envío, AHH, Legajo 286, exp. 1; AHH, Legajo 329, exp. 4 y AHH, Legajo 329, exp. 13.

⁷⁹ Para darse cuenta de la magnitud de estos embarques ver el inventario de mercancías enviadas a Santa Lucía, 1741, AGN, *Jesuitas*, Sección I, número 7.

⁸⁰ Ver varias cartas, Padre Bartolomé González al Hermano Juan

La bodega manejaba casi todos los productos menos el ganado. En ocasiones, cuando se necesitaban animales, las estancias los adquirían directamente de los abastecedores. Por ejemplo, en 1681 y 1763, Santa Lucía adquirió 412 vacas, 8 743 borregos y 6 000 cabras para abastecer las haciendas recién adquiridas de La Florida, San Pablo, Chicabasco y Te-penene.⁸¹ Las compras de ganado a extraños, sin embargo, no eran frecuentes. Normalmente las haciendas se abastecían unas a otras y dependían del crecimiento natural para poblar las nuevas propiedades.⁸²

Para abastecer de alimentos a los trabajadores, cada hacienda de Santa Lucía sostenía un rancho de maíz. Además, todos podían depender en parte de los excedentes de San Javier. Estos campos de maíz permitían a Santa Lucía ser autosuficiente en cuanto al grano en tiempos normales. Sin embargo, en la zona árida del norte, las cosechas fracasaban con frecuencia por falta de agua, así que Santa Lucía habitualmente compraba algo de maíz en el mercado local para cubrir sus necesidades. El administrador compraba grandes cantidades de maíz al principio del año cuando los precios eran bajos y lo almacenaba para las emergencias.⁸³ Santa Lu-

Nicolás, 1716, AHH, Legajo 862, exp. 1. También muchas cartas del Padre Martín Montejano a Don Pedro de Villaverde, 1755, AHH, Legajo 288, exp. 1.

⁸¹ Declaración de Condiciones de Santa Lucía, 1681, AHH, Legajo 285, exp. 33; Carta al Padre Martín Montejano, N. S., abril 30 de 1765, AHH, Legajo 329, exp. 13; Declaración de Condiciones, AHH, Legajo 286, exp. 44. En 1753, el Colegio negoció su más grande compra de ovejías, 30 000 carneros, de la Oficina de las Misiones de Filipinas. Ver Montejano al Padre Ignacio Gradilla, 14 de mayo de 1753, AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 27.

⁸² Para muestras de este movimiento de animales ver cartas del Padre Bartolomé González al Padre Ignacio Núñez, 15 de septiembre de 1696, AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 20; González al Hermano Juan Nicolás, 17 de julio de 1716, AHH, Legajo 862, exp. 1; Padre Thadeo Rosales a Don Pedro de Villaverde, 17 de enero de 1753, AHH, Legajo 288, exp. 1.

⁸³ Los jesuitas intentaron predecir estos desastres con mucho tiempo para estar preparados a actuar rápidamente. Ver carta de Miguel

cía podía comprar grandes cantidades al mejor precio posible y almacenarlo durante un año o más hasta que el excedente era utilizado. Podía almacenar grandes cantidades porque contaba con grandes trojes y el capital necesario para tener dinero inactivo en grandes inventarios. Las haciendas chicas no podían ser tan eficientes.

Los negocios con la bodega del Colegio Máximo se hacían a crédito pero Santa Lucía necesitaba efectivo para llevar a cabo las compras de maíz y para pagar los gastos de operación y los sueldos a los trabajadores. Para satisfacer esta necesidad, la hacienda manejaba una cantidad llamada de avío que el Colegio permitía a los administradores obtener y gastar sin previa autorización. En las primeras décadas del siglo XVIII, se le autorizó a Santa Lucía un gasto de 500 pesos mensuales.⁸⁴ Sin embargo, no parece ser que los administradores extendieran el mismo privilegio a las otras haciendas bajo su control. Entre los años de 1750 y 1760, el mayordomo de San Javier que actuaba como tesorero de Santa Lucía, envió sumas regulares a los mayordomos de Chicabasco y San Pablo pero en todos los otros casos, los mayordomos recibían efectivo sólo cuando lo solicitaba para gastos específicos.⁸⁵

El avío se podía obtener de varias maneras. El Colegio reprochaba la venta del producto o de animales sin previa autorización pero, aún así, el administrador de Santa Lucía recurría a esto para cubrir sus gastos.⁸⁶ Antes de 1730, el di-

Quijano al Padre Pedro de Beristáin, 2 de octubre de 1741. AHH, Legajo 297, exp. 3. En junio de 1755, mientras se sembraba el maíz, el Colegio predijo una cosecha desastrosa en diciembre en el área de Pachuca y ordenó a los administradores de las haciendas del sur sembrar maíz en la tierra en desuso y enviarlo a Santa Lucía. Hermano Miguel Sabel al Padre Ignacio Gradilla, junio de 1755, AHH, Legajo 300, exp. 2.

⁸⁴ La suma permaneció fija en quinientos pesos al menos hasta 1740. Ver carta del Padre Araujo al Hermano Pedro de Beristáin, del 6 de enero de 1741, AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 14. Para la práctica anterior ver registros de los gastos mensuales del Colegio Máximo, 1704-1709, AHH, Legajo 106, exp. 6.

⁸⁵ Don Pedro Rosales a Don Pedro de Villaverde, varias fechas, 1754-1756, AHH, Legajo 288, exp. 1.

⁸⁶ Esto era con más frecuencia utilizado por los mayordomos de

nero procedía de la Ciudad de México. La cantidad enviada era grande; sin embargo, el viaje era peligroso, así que con mayor frecuencia cada vez, al avanzar el siglo, el Colegio hizo uso de un método más adecuado a sus necesidades. Se le permitió al administrador pedir prestado en la localidad y entregar una letra de cambio para ser pagada en la capital. Antes de 1730, estas letras se usaban solamente como una medida de emergencia, y aunque el administrador no necesitaba autorización antes de emitirla, sí tenía que informar al encargado de negocios de su acción lo más pronto posible.⁸⁷ Después de 1730 el mayordomo ya no tenía que informar al Colegio y parece ser que utilizaban este método constantemente para cubrir gastos ordinarios.⁸⁸

Durante la década de 1750, Santa Lucía, usando letras de cambio desarrolló un nuevo método para obtener efectivo. El Colegio abandonó el sistema de autorizar los gastos mensuales y don Pedro Romero de Terreros, el futuro Conde de Regla, se convirtió en el banquero de las propiedades jesuitas del norte. Proporcionaba el efectivo sobre demanda de cualquier suma que se necesitara a cambio de letras de la oficina de negocios del Colegio.⁸⁹ Bajo este sistema, Santa Lucía muy pocas veces recibía dinero de la capital y no con-

las haciendas constitutivas. Ver cartas de Alonso de los Angeles a Villaverde, 1754-1756, AHH, Legajo 288, exp. 1, así como los registros de las diversas haciendas citadas en nota 46. Para evidencia de la restricción de las ventas ver *Instrucciones*, p. 168.

⁸⁷ Para un ejemplo del procedimiento ver Padre Joseph García al Hermano Juan Nicolás, 28 de diciembre de 1716, AHH, Legajo 862, exp. 1.

⁸⁸ Gran cantidad de estos instrumentos que señalan con detalle el uso para el cual se obtenían pueden encontrarse en AHH, Legajo 286, exp. 31. Porque el Colegio nunca hacía averiguaciones antes de pagarlas, los negociantes las aceptaban con gusto. En 1763, un hombre escribió que los comerciantes las aceptaban como efectivo y nunca las descontaban. Ver carta al Padre Martín Montejano, N. S., 30 de abril de 1763, AHH, Legajo 329, exp. 13.

⁸⁹ Don Pedro de Villaverde al Padre Ignacio Gradilla, 10 de septiembre de 1754, AHH, Legajo 312, exp. 12. Contrastando esta situación está la de 1696 cuando sólo 800 pesos de 16 512 pesos cargados con-

sultaba a la oficina sobre gastos. La hacienda se volvió casi independiente.

En cuanto al abastecimiento, la bodega de la Ciudad de México representaba el papel principal. Con respecto a ventas, el Colegio pretendía que fuese también la agencia central. El Colegio nombraba al administrador del almacén como el agente principal de ventas y a los administradores de la hacienda se les daba en teoría poca autoridad para negociar ventas. De hecho, las haciendas productoras de granos vendían la mayor parte de su producto por medio del almacén, mas para la venta de los productos de Santa Lucía —lana, cueros, sebo y ganado— la localización del mercado y las características del producto dictaban la necesidad de crear un sistema independiente. Dos factores tuvieron influencia sobre este sistema. Primero, que el almacén en la capital carecía de espacio para almacenar los productos voluminosos de Santa Lucía: lana, cueros y sebo; por consiguiente, Santa Lucía almacenaba los productos en la hacienda hasta que eran vendidos. Segundo, que aparentemente no existía un mercado muy grande en la Ciudad de México que pudiera absorber de 1 500 a 2 000 arrobas de lana; 5 000 a 6 000 pieles y 2 000 arrobas de sebo que producían los rebaños de Santa Lucía anualmente.⁹⁰ Por lo tanto, el Colegio Máximo se veía obligado a buscar intensamente compradores.

Por estas dos características, el sistema de ventas de Santa Lucía se diferenciaba en varios aspectos del utilizado por

tra Santa Lucía eran en forma de letras pagadas por la oficina de negocios. Ver cartas del Padre Bartolomé González y Padre José García al Hermano Juan Nicolás y al Padre Ignacio Núñez, 1696, AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 20.

⁹⁰ Para ejemplos de la producción de lana ver González a Nicolás, 5 de febrero de 1717, AHH, Legajo 862, exp. 1; Padre Pablo de Araujo al Padre Joaquín de Donazar, 24 de marzo de 1736, AHH, Legajo 735, exp. 1; Don Juan de la Vega y Vicente a Don Pedro de Villaverde, 12 de octubre de 1755, AHH, Legajo 288, exp. 1. Para ejemplos del rendimiento del sebo y cueros ver González a Nicolás, 17 de enero de 1716, AHH, Legajo 862, exp. 1; Donazar al Padre Francisco de Yarza, 7 de noviembre de 1737, AHH, Legajo 298, exp. 1; y los estados de cuentas anuales de los rendimientos, 1750-1760, AHH, Legajo 288, exp. 1.

las haciendas productoras de granos. Primero, mientras que los administradores de los trapiches azucareros y los ranchos de trigo tenían una participación mínima en la venta de sus productos, el administrador de Santa Lucía cooperaba ampliamente con el encargado de negocios en esta empresa. Por ejemplo, en 1685, el padre Bartolomé González buscó por su cuenta el mejor precio para la lana, y al descubrir que la podía vender en cinco reales más cara la arroba en Papalotla que en Texcoco, el principal mercado de lana de la época, informó al encargado que pretendía enviar el producto entero de Santa Lucía a esa zona y pedía su consentimiento.⁹¹

Éste es sólo uno de los muchos incidentes de esta naturaleza. Como los posibles compradores tenían que ir a las haciendas para ver lo que compraban, el administrador participaba en las negociaciones. Él era quien conocía la calidad y valor de la mercancía que el Colegio estaba vendiendo. Así, por ejemplo, el padre Pablo de Araujo en 1736 evitó un acuerdo ya hecho de venta de 3 000 ovejas, porque estaba convencido que el ganado valía más de lo acordado por el Colegio en el negocio.⁹² Asimismo, en 1755, el administrador Villaverde, sin consultar al Colegio, negoció un precio mayor que el del mercado por el sebo.⁹³ Ningún administrador de las haciendas de granos participó jamás en las ventas a ese grado. En Santa Lucía, aunque el encargado de negocios generalmente manejaba todas las transacciones, consultaba al administrador durante las negociaciones y con frecuencia escuchaba sus consejos en estos asuntos.⁹⁴

⁹¹ González a Nicolás, 22 de noviembre de 1685, AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 20.

⁹² Araujo a Donazar, 1736, AHH, Legajo 298, exp. 1.

⁹³ Don Pedro Romero de Terreros a Villaverde, 17 de agosto de 1755, AHH, Legajo 288, exp. 1.

⁹⁴ Muchísimas cartas ilustran la cooperación entre los administradores y los encargados de negocios del Colegio. Ver un sinnúmero entre Araujo y Donazar, 1720-1730, AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 25, o de Villaverde al Padre Ignacio Gradilla en los cincuentas, AHH, Legajo 312, exp. 13. Probablemente la mejor evidencia a este respecto es la protesta de Villaverde en 1753 porque el encargado de negocios no le

La segunda forma como se diferenciaban las ventas de los productos de Santa Lucía de las ventas de granos, era que mientras que los granos se vendían principalmente en la Ciudad de México, la lana, cueros y cebo se vendían principalmente en Tlaxcala, Puebla, Texcoco y Pachuca. Para manejar las ventas en estas áreas, el Colegio utilizaba agentes de ventas laicos.⁹⁵ También recurría a otros Colegios jesuitas para encontrar compradores. En la década de 1740, por ejemplo, el encargado de negocios del Colegio del Espíritu Santo en Puebla, con frecuencia encontraba compradores para la lana de Santa Lucía.⁹⁶ Al parecer todos los colegios jesuitas actuaban para los otros de esta manera.

La red de administradores, laicos y del Colegio, permitió que el Colegio Máximo se esforzara al máximo para lograr el mejor precio y no se dejara atrapar por un solo mercado. En 1725, por ejemplo, Santa Lucía vendió su producción entera de cueros en Puebla, mientras que en 1726 la producción entera fue a la ciudad de México.⁹⁷ Igualmente durante las décadas de 1720 y 1730, la lana se vendió principalmente en Tlaxcala y Puebla pero el Colegio también vendió grandes cantidades en Texcoco y en los cuarentas llevó a vender la producción entera hasta Tarécuato, Acámbaro y Atotonilco.⁹⁸ En la década de 1750, la ciudad de México se convirtió

consultaba lo suficiente en las decisiones de negocios. Cartas a Gradilla, 4 de mayo de 1754, AHH, Legajo 312, exp. 13.

⁹⁵ Ver las cartas del Padre Bartolomé González al Hermano Juan Nicolás, 10 de septiembre de 1717, AHH, Legajo 862, exp. 1; Don Matías Fernández de Silva al Padre Joaquín de Donazar, 2 de marzo de 1729, AGN, Archivo Provisional, Temporalidades; Don Alonso Baptista (sic) López al Padre Pablo de Araujo, en los 1730, AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 25.

⁹⁶ Para un solo ejemplo, ver Padre Juan de Bringas al Padre Pedro de Beristáin, 25 de noviembre de 1741, AHH, Legajo 312, exp. 12.

⁹⁷ Cuadernos de cuentas de crédito del Colegio Máximo, 1725, 1726, AGN, *Jesuitas*, Sección I, número 36.

⁹⁸ Para unos pocos ejemplos de las ventas ordinarias ver Padre Bartolomé González al Hermano Jorge de Tallado, 7 de febrero de 1716, AHH, Legajo 862, exp. 1; don Salvador García al Padre Joaquín de Donazar, 27 de marzo de 1733, AHH, Legajo 311, exp. 10; Don Benito

en un centro de ventas de importancia.⁹⁹ Santa Lucía también utilizó parte de la lana ella misma. Durante el final del siglo xvii y a lo largo del xviii operaba en la hacienda de San Pablo un obraje que producía muchas variedades de textiles.

Desgraciadamente se sabe muy poco de sus operaciones. Se registran sólo su existencia y algunas ventas que no son muy claras.¹⁰⁰

Una tercera característica de las ventas de Santa Lucía es que una gran parte de sus productos se vendía en grandes lotes. Debido a la expansión de la producción textil durante el siglo xviii, el Colegio no tenía dificultad para vender la lana de Santa Lucía. En 1730, el Colegio tenía un contrato vigente con Don Joseph de Arroyo de Texcoco para venderle toda la lana blanca que produjera.¹⁰¹ Al mismo tiempo, la lana oscura se vendía generalmente en lotes de 500 a 1 000 arrobas. A lo largo del siglo xviii, el Colegio generalmente entregaba en diciembre la producción anual entera obtenida a fines de agosto.¹⁰²

Lo mismo sucedía con el sebo y los cueros aunque aquí el Colegio tropezaba con mayores dificultades. En 1753 y 1754, por ejemplo, don Pedro Romero de Terreros compró toda la producción de estas mercancías que el administrador por lo general vendía pronto, después de la matanza en noviembre,

García al Padre Pablo de Araujo, 9 de abril de 1736, AHH, Legajo 735, exp. 1. Para las experiencias poco usuales citadas ver Padre Miguel Quijano al señor Don Isidro Ferrer de las Casas, 16 de noviembre de 1747, AGN, *Jesuitas*, Sección I, número 7; Don José Alvarán Castillo a Don Pedro Abad y García, 23 de septiembre de 1746, AHH, Legajo 297, exp. 3; Recibo de Don Luis de Miranda, 20 de abril de 1727, AGN, *Jesuitas*, Sección I, número 36.

⁹⁹ Ver las muchas cartas a Don Pedro de Villaverde, AHH, Legajo 288, exp. 1.

¹⁰⁰ Ver las muchas referencias de estas ventas en cartas de los administradores a los encargados de negocios en AHH, Legajo 312, exp. 13; AGN, *Jesuitas*, Sección II, números 20, 25 y 27.

¹⁰¹ Don José Arroyo al Padre Joaquín de Donazar, 6 de octubre de 1731, AGN, *Jesuitas*, Sección I, número 8.

¹⁰² Ver referencias en notas 98 y 99.

pero en algunas ocasiones no se encontraban compradores.¹⁰³ En julio de 1757, Santa Lucía todavía tenía almacenadas 1 350 arrobas de cebo de la matanza del año anterior y las ventas de 1757 se prolongaron hasta mayo de 1758.¹⁰⁴

La mayor parte de la ansiedad y la correspondencia sobre ventas se producía por los problemas relacionados con estas mercancías; la lana, el cebo y los cueros generaban un ingreso considerable para Santa Lucía, pero la principal fuente de ingreso venía de la venta del carnero vivo o para carne. Gran parte de las ventas de carne parece haber sido canalizada por medio de la carnicería perteneciente al Colegio Máximo en la capital. Entre los años de 1740 a 1760, Santa Lucía entregó anualmente cerca de 10 000 cabezas a disposición de esta tienda.¹⁰⁵ Las ventas de carnero vivo nunca alcanzaron esta magnitud. En 1734, don Antonio Traspuesto compró 8 224 cabezas, pero las ventas de este tipo no eran frecuentes.¹⁰⁶ Los archivos de la década de 1750 indican que el promedio de ventas era de entre 300 y 500 ovejas por operación y que en un año normal no se vendían más de 2 000 ca-

¹⁰³ Padre Ignacio Gradilla a Don Pedro de Villaverde, 7 de noviembre de 1753, y Don Matías Gerrico a Villaverde, muchas fechas, 1754, AHH, Legajo 288, exp. 1. El sistema de ventas para el sebo pudo haber cambiado después de 1720. Después de esta fecha parece ser que el Colegio siempre trató de vender el sebo al mayoreo en grandes partidas y sólo como último recurso se mandaba a la Ciudad de México. Anteriormente, se mandaban pequeñas cantidades a la Ciudad de México con regularidad, aparentemente para su venta al menudeo. Ver Declaraciones de envíos del sebo al encargado de negocios Juan Nicolás, 1709-1719, AGN, *Jesuitas*, Sección I, número 36.

¹⁰⁴ Villaverde a Gradilla, 2 de julio de 1757, AHH, Legajo 312, exp. 13; relación de las ventas de sebo, 1757, AHH, Legajo 862, exp. 1. Ejemplos de situaciones normales pueden encontrarse en Padre Martín Montejano a Villaverde, 15 de noviembre de 1753, AHH, Legajo 288, exp. 1 y libros de cuenta de créditos de el Colegio Máximo, 1725, 1726, AGN, *Jesuitas*, Sección I, número 36.

¹⁰⁵ AHH, Legajo 306, exp. 12. Ver también, AHH, Legajo 286, exp. 44.

¹⁰⁶ Padre Juan de Izturizaga al Padre Joaquín de Donazar, 26 de marzo de 1734, AGN, Archivo Provisional, Temporalidades.

bezas.¹⁰⁷ No se conservan registros completos de las ventas de animales vivos o destazados de otros períodos; aún así, parece ser que en total, durante el siglo XVIII (fuera por consumo de las haciendas y el Colegio, ventas de animales vivos o de matanza), Santa Lucía vendía 20 000 ovejas al año.¹⁰⁸

Las propiedades de Santa Lucía tenían otras fuentes de ingreso. San Javier vendía entre 3 000 y 4 000 pesos de cebada, paja y maíz al año en la década de los treinta, y las ventas de cabras, caballos y mulas también producían ingresos aunque no hay documentos sobre estas transacciones.¹⁰⁹ La más importante de estas fuentes complementarias de ingresos era el arrendamiento de la concesión del pulque. Este arrendamiento daba a la persona el derecho de recoger el pulque de las plantaciones de maguey en todas las haciendas que

¹⁰⁷ Ver varias cartas del Padre Martín Montejano a Don Pedro de Villaverde, AHH, Legajo 288, exp. 1.

¹⁰⁸ Se llega a este cálculo comparando los aumentos de los rebaños con los números de corderos nacidos en las haciendas. Para detalles ver Riley, *Disertación* sin publicar, pp. 220-221. La única declaración completa del número de ovejas utilizadas durante un año, la da el Padre Miguel Quijano quien calculaba en 1744 que aproximadamente 28 000 ovejas se vendían para matanza durante el año. Ver registros de ingresos y gastos del Colegio Máximo, octubre de 1739 a septiembre de 1744, AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 27.

¹⁰⁹ Para las ventas de maíz y cebada ver cartas de Don Alonso Baptista (sic) López al Padre Pablo de Araujo, AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 25. Es extraño, pero las ventas de cabras (o sus productos, aparte de los usados en la matanza para obtener sebo), mulas, caballos o bueyes muy poco se mencionan en los registros. Quizá todo el excedente de estos animales era utilizado por el Colegio o por las otras haciendas, pero aun en este caso, la cantidad utilizada debería haber sido registrada como ingreso de Santa Lucía así como se registraban los gastos para las otras haciendas. Puesto que los registros indican que los rebaños de Santa Lucía no crecieron drásticamente durante este período. 1730-1767, los registros de diezmos del número de animales nacidos deberán reflejar los números de los empleados por Santa Lucía. Así, por ejemplo, en 1766, los rebaños de Santa Lucía produjeron 7 000 cabritos, 727 potros y 93 mulas jóvenes; igual número debió ser vendido o transferido a otra parte. Ver Declaración de diezmos de Santa Lucía, 1766, AGN, *Jesuitas*, Sección I, número 11.

constituían Santa Lucía. A finales de la década de 1750, la hacienda recibió 20 000 pesos por estos derechos.¹¹⁰

Como se ha mostrado en este breve análisis, Santa Lucía era una empresa inmensa y compleja. En 1739, sus propiedades comprendían dos sitios de ganado mayor, 178 sitios de ganado menor y 170 caballerías o sea, 148 000 hectáreas de tierra. En el mismo año, el encargado de negocios reportó que el Colegio poseía 148 000 ovejas, 35 000 cabras, 9 800 yeguas, potros y caballos, 6 500 vacunos, 3 200 bueyes, 860 mulas de carga y 300 mulas broncas, la mayor parte pastaban en Santa Lucía.¹¹¹ Pero no bastan los números de animales o las cifras de tamaño para juzgar la eficiencia de la propiedad: debe considerarse la ganancia. Desgraciadamente, es difícil obtener un cuadro detallado debido a las lagunas que hay en los registros. Además, los pocos libros de ganancias que han sobrevivido son dudosos porque hay evidencia sobre la práctica jesuita de llevar dos juegos de libros que señalaban menores ingresos con el fin de confundir a los colectores de impuestos. Además a Santa Lucía no siempre se le anotaban correctamente esos ingresos. Por ejemplo, era la costumbre considerar el ingreso de la carnicería aparte del de Santa Lucía. La hacienda no recibía crédito por las ovejas que se enviaban para matanza.¹¹²

Por lo tanto, las relaciones de ventas y ganancias que quedan de Santa Lucía deben manejarse con cierta desconfianza. Un documento dice que entre 1727 y 1743, las utili-

¹¹⁰ Don Pedro de Villaverde al Padre Ignacio Gradilla, 10 de abril de 1754, AHH, Legajo 312, exp. 13. El Padre Quijano declara que 18 500 pesos se derivaron del pulque en 1744 y una declaración sobre la producción en 1764 asentaba que el pulque rendía una ganancia de 30 000 pesos en ese año. Ver registros de ingresos y gastos del Colegio Máximo, 1744, AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 27, y ganancias para los ranchos pulqueros pertenecientes a Santa Lucía, 1764, AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 27.

¹¹¹ Declaración de condiciones, AHH, Legajo 286, exp. 44.

¹¹² Para documentar esta suposición ver Registros de ovejas matadas en la carnicería del Colegio Máximo y la ganancia derivada de ellas, 1747-1748, AHH, Legajo 306, exp. 12.

dades de la hacienda fluctuaron entre 17 744 pesos hasta 28 966 pesos, siendo el promedio 22 000 pesos aproximadamente.¹¹³ Otro documento preparado para el Juzgado de Temporalidades por el padre Martín María Montejano, el último encargado de negocios del Colegio, declara que el total de ventas de Santa Lucía ascendía a 40 000 pesos anuales.¹¹⁴ Se llega a mayores cantidades por ventas y ganancias con un análisis de las fuentes de ingresos y gastos. Sumando el valor aproximado de todos los productos que manejaba Santa Lucía, parece ser un cálculo conservador establecer el ingreso entre los 70 000 y los 90 000 pesos anuales en los años que van de 1740 a 1750. Sumando los costos según los registros y cartas, y calculando el resto para llenar los huecos, parece ser que los gastos llegaban a 40 000 pesos anuales para todas las haciendas de Santa Lucía.¹¹⁵ Resulta que las ganancias deberían encontrarse entre los 30 000 y 50 000 pesos anuales. Una cifra muy superior a la que citan los dos documentos anteriores.

Hay informaciones laterales que apoyan estas cifras mayores. Bajo la administración menos estricta del Juzgado de Temporalidades, Santa Lucía seguía produciendo un promedio de 35 000 pesos anuales entre 1768 y 1774.¹¹⁶ Un avalúo oficial de la propiedad, fijó su valor en más de 1 000 000 pesos, lo que significa que los peritos creían que los jesuitas deberían percibir un promedio de 55 000 pesos anuales de las haciendas.¹¹⁷

Cualesquiera que hayan sido las ganancias reales de las

¹¹³ Ganancias reportadas de Santa Lucía, 1724-1743, AGN, Archivo Provisional, Temporalidades.

¹¹⁴ Estado de las haciendas y recibos anuales de gastos de las haciendas bajo la jurisdicción de la Junta Municipal del Colegio Máximo... en el tiempo de la ocupación. AGN, *Temporalidades*, Legajo 53.

¹¹⁵ Una explicación detallada de estos cálculos la da Riley, *Disertación sin publicar*, pp. 320-330.

¹¹⁶ Información sobre los gastos y recibos de las Juntas Municipales de Temporalidades para 1773 y los cinco años anteriores, AHH, Legajo 547, exp. 26.

¹¹⁷ AGN, *Tierras*, tomo 1560, exp. 1.

propiedades de Santa Lucía, ésta era una empresa sumamente lucrativa. El hecho de que no les fuera posible manejarla con tanto provecho ni al Juzgado de Temporalidades ni al Conde de Regla a quien le fue vendida, indica que cuando menos en parte, su valor se derivaba de su asociación con el Colegio Máximo.¹¹⁸ Quizá parte de sus ganancias se derivaba del hecho de pagar sólo una fracción de los diezmos pagados por los hacendados laicos y por no pagar alcabala.¹¹⁹ Además, el hecho de que los jesuitas se aproximaran a la tenencia de la tierra como a una empresa, para obtener ganancias, y no como una fuente de prestigio, debió contribuir a la eficiencia en todas las fases de la operación. Los administradores laicos no podían reproducir la dedicación de los administradores jesuitas que consideraban que era su obligación moral sacar hasta el último centavo de ganancia posible para la hacienda.¹²⁰ Un sentido económico aunado a una dedicación religiosa crearon una administración efectiva.

¹¹⁸ Gibson, *op. cit.*, pp. 289-290.

¹¹⁹ No se discutirán aquí las largas y tortuosas disputas sobre el diezmo. El Colegio Máximo recibió una exención del diezmo en 1583 (Chevalier, *op. cit.*, p. 244), pero los obispos se rehusaron a conceder el pleito. En el siglo XVIII, los jesuitas comenzaron a pagar el diezmo, pero los clérigos nunca creyeron que en realidad reportaban el ingreso de sus haciendas. La actitud episcopal se resume bien en Suárez de Zayas, *Discurso y Alegación Jurídica del Cabildo Episcopal de México... en el Pleito con la Compañía de Jesús... sobre Diezmos*, México, 1735. En 1750, se llegó a un arreglo bajo el cual los jesuitas no pagaban más de tres por ciento sobre cualquier mercancía producida en sus propiedades. Ver Fórmula para la declaración de diezmos, AHH, Legajo 307, exp. 18.

La cuestión del pago de la alcabala también tiene una larga y tortuosa historia. Los jesuitas recibieron exención de este impuesto en junio de 1582 por decreto real y la disfrutaron hasta 1754 cuando el rey la rescindió. La Orden protestó ante la Corona y el asunto quedó sujeto a un litigio hasta que los jesuitas fueron expulsados. Ver petición del Padre Andrés García, viceprovincial de la provincia jesuita de la Nueva España sobre un cambio propuesto en el régimen de la Alcabala el 16 de febrero de 1762, AGN, *Jesuitas*, Sección I, número 2.

¹²⁰ La mejor ejemplificación de esta actitud la da el Padre Bartolomé González. En 1685, al ver la crisis en las finanzas del Colegio Má-

A pesar de sus características peculiares, derivadas de su asociación con los jesuitas, Santa Lucía tenía mucho en común con otras grandes propiedades productoras de ganado en los pastizales situados al norte de la Ciudad de México. Nada indica que su tecnología, sistemas de trabajo o de relación con los pueblos indígenas no sean típicos. En sus tratos comerciales también, los patronos desarrollados por Santa Lucía probablemente no fueron muy diferentes de los métodos utilizados por los hacendados. La investigación reciente ha señalado que a pesar de que los hacendados usaban la tierra como fuente de prestigio, también esperaban obtener ganancias y se preocupaban por la eficiencia.¹²¹ Las propiedades del siglo XVIII no parecen ser las entidades cerradas y aisladas del siglo XIX. Pensaban en los mercados, y los sistemas adoptados por Santa Lucía pudieran reflejar el comportamiento general. Prueba de esto es el hecho de que los administradores de Temporalidades tuvieron pocos problemas para manejar eficientemente las propiedades de tamaño medio pertenecientes al Colegio Máximo con eficiencia, o en obtener ganancias sin las ventajas de que gozaban los jesuitas.¹²² Fracasaron al tratar de sostener las ganancias de Santa Lucía al mismo nivel debido a la falta de habilidad de los hombres que el gobierno utilizó para coordinar las enormes operaciones de Santa Lucía y no porque les faltaran las ventajas materiales gozadas por los jesuitas. Esto indica que más que su asociación con la Compañía, es su tamaño lo que da un carácter especial al caso de Santa Lucía. Pocos hacendados percibían ingresos de tan diversas fuentes, llegaban a los mercados con tan gran volumen de ventas o integraban tantas y tan diferentes propiedades que se encontraban tan dis-

ximo, declaró su creencia de que la sobrevivencia continuada del Colegio dependía de un aumento de ingreso para el Colegio proveniente de Santa Lucía y prometió toda su dedicación a esa tarea, jurando "no dejar piedra sin voltear" en esta empresa. Carta al Hermano Juan Nicolás, 22 de noviembre de 1685, AGN, *Jesuitas*, Sección II, número 20.

¹²¹ Ver Gibson, *op. cit.*, p. 331; Florescano, *op. cit.*, pp. 93-97, 173-179.

¹²² AHH, Legajo 547, exp. 26.

tantes. Se necesitó un largo aprendizaje y un entrenamiento especial para que los administradores de Santa Lucía aprendieran el complicado oficio. Pocos laicos tenían entrenamiento o habilidad semejantes.

La documentación sobre Santa Lucía indica que en varios aspectos, la hacienda de la meseta central de México fue distinta en el siglo XVIII y el XIX. Las haciendas no dominaban o esclavizaban a su fuerza de trabajo y los pueblos indígenas eran capaces de resistir las enajenaciones de las haciendas. Además, la hacienda ganadera de mitad del siglo XVIII transportaba sus productos a mercados lejanos y exhibía un buen sentido comercial. Por lo tanto, las características desfavorables de las propiedades del siglo XIX no pueden atribuirse a una falla básica del sistema de hacienda mismo. Los que condenan las condiciones agrarias anteriores a la Revolución, deberían buscar en otro sitio para una explicación de esa situación.