

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
**CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS**  
**MAESTRIA EN CIENCIAS SOCIALES DEL TRABAJO**

**TRAYECTORIA Y ORGANIZACION PRODUCTIVA**  
**DE SECTORES MEDIOS DE PRODUCTORES TABACALEROS**  
**EN LA PROVINCIA DE SALTA**

Tesista: **Lic. MARIA LAURA GIMENEZ**

Director: **Magister ROBERTO BENENCIA**

## INTRODUCCION

La producción de tabacos claros en nuestro país ha adquirido relevancia desde 1950, y en la provincia de Salta desde 1960. Las transformaciones acaecidas en el consumo de cigarrillos (sabor del cigarrillo vinculado con el tipo de variedad de tabaco utilizado) y en el modelo de producción generaron modificaciones no sólo a nivel del proceso de producción, sino también en el ámbito social. Esta transformación dio lugar a un proceso de movilidad social de un estrato de productores, quienes expanden su explotación e introducen cambios en la organización del trabajo a través de la incorporación de mano de obra asalariada permanente y de la mecanización de los procesos de producción.

Distintos factores de carácter estructural y coyuntural influyeron en el desarrollo de ese grupo, favoreciendo o retrasando, según el caso que se trate, el crecimiento de la explotación. Se trató de políticas activas a nivel nacional y estrategias de las empresas transnacionales que actuaron sobre el sector productivo, promoviendo la producción de nuevos tipos tabacos y definiendo un modelo productivo integrado. La afluencia de estos factores, sumada a la existencia de un sector productivo dinámico, determinaron un escenario particular propicio para la movilidad social de productores tabacaleros.

La pregunta principal que orienta el trabajo es ¿qué tipo de modificaciones han sido introducidas en las explotaciones y cómo éstas influyeron en la expansión y transformación de los productores tabacaleros? A fin de dar respuesta a este interrogante se describirá el proceso de capitalización de un grupo de pequeños productores, analizando las variaciones que se produjeron en sus explotaciones en la organización del proceso de trabajo y en las innovaciones introducidas en el mismo.

¿Qué características de la organización del trabajo se modificaron? ¿Qué estrategia organizativa y productiva emplearon?.

Para responder a estos interrogantes se efectuaron dos tipos de análisis: un primer nivel de análisis cuantitativo y un segundo nivel de análisis cualitativo. El análisis cuantitativo respondía a la necesidad de realizar un primer acercamiento, a fin de identificar las variaciones de la estructura productiva del sector tabacalero entre fines de los '60 y fines de los '80, período en el cual se verifica el cambio. En tal sentido se realizó un análisis estadístico de fuentes de datos secundarios (censos nacionales agropecuarios y relevamiento del CFI para 1970), de carácter longitudinal, para la cohorte 1969-1988, a través del cual se midieron las variables estructurales de los predios, básicamente, régimen de tenencia y tamaño de la explotación.

El análisis cualitativo fue utilizado para la descripción de las modificaciones en las estrategias productivas de los productores desde sus inicios. Al identificar las estrategias se procuró centrar la atención en las modalidades utilizadas para la incorporación de innovaciones en el modelo tecnológico, en la demanda de empleo y en la organización del proceso de trabajo.

La estrategia de recolección de datos primarios implicó la realización de entrevistas que recuperaran la historia de vida de los productores, sus explotaciones y la organización del trabajo en ellas. El trabajo de campo se llevó a cabo en noviembre de 1998 en los departamentos de Salta (localidad de San Agustín), Chicoana y Rosario de Lerma, todos ellos de la provincia de Salta. Las entrevistas fueron efectuadas siguiendo un cuestionario guía, pero se tomaron igualmente en cuenta aquellos otros datos que los informantes desearon expresar. El análisis de la información recogida permitió conocer la evolución de las explotaciones desde adentro, incursionando en las estrategias disímiles empleadas por cada productor para su crecimiento y expansión.

El trabajo cuenta con la siguiente organización:

En el capítulo 1 se realiza una descripción de las principales características de la producción tabacalera salteña, detallando el contexto en el cual se desarrolla el fenómeno analizado y se detalla, además, la normativa legal bajo la cual el Estado nacional pretendió ordenar la comercialización de tabaco a partir de 1972.

En el capítulo 2 se realiza una descripción del proceso de producción en el cultivo de tabaco, detallando algunos aspectos que hacen al estudio, como la demanda de mano de obra, la organización del proceso de trabajo y las condiciones y medio ambiente en que éste se desarrolla.

En el capítulo 3 se presentan las trayectorias productivas de los casos relevados, exponiéndose en forma sistematizada el material obtenido en el trabajo de campo. Por último, en el capítulo 4 se realiza un análisis sistemático de los tipos de organización del trabajo encontrados, de la tendencia de la evolución de los mismos y sus principales características, delineando su vinculación con los factores externos (políticas económicas y sectoriales en cada momento histórico del país en el período considerado).

Las conclusiones permiten esbozar la tendencia de evolución de la organización del trabajo y definir los elementos fundamentales de la trayectoria productiva del sector medio tabacalero de la provincia de Salta.

Además, el trabajo contiene un anexo metodológico en el cual se describe el diseño empleado y se definen las variables y categorías utilizadas.

## Capítulo I

### LA PRODUCCION TABACALERA EN SALTA Y SU CONTEXTO DE DESARROLLO

*Analizar la aparición de un nuevo sector social vinculado a la producción de tabaco requiere conocer el escenario de desarrollo del mismo y el contexto en el cual dicho desarrollo se lleva a cabo.*

#### **1.1. Principales características de la producción tabacalera salteña**

La producción de tabaco en la provincia de Salta atravesó dos procesos diferenciados: un “proceso de especialización” en la producción de tabaco Virginia, que comprende desde la década del 60 hasta mediados de los años 70 y un “proceso de consolidación” en la producción de tabaco Virginia, originado a mediados de la década del 70, y que llega hasta los noventa.

El “proceso de especialización” consiste en el reemplazo de la producción de tabaco Criollo Salteño y de Burley por tabaco tipo Virginia, proceso éste que se corresponde con la sustitución de la producción de tabaco oscuro por tabaco claro iniciada en la década del 60. Durante esta década la producción de tabaco Virginia crece en la provincia de Salta un 74%, al mismo ritmo que crece la producción nacional de tabaco (Anexo Metodológico. Cuadro I y Cuadro II).

Este proceso, además, delinea el comienzo de una etapa intervencionista caracterizada por la implementación de políticas públicas orientadas hacia el complejo agroindustrial tabacalero, las cuales tuvieron un impacto fundamental en la configuración del modo de distribución del producto generado por la actividad y en la posibilidad de existencia y desarrollo de los diversos actores que se mueven en torno a la producción de tabaco.

La relación Estado-producción tabacalera iniciada en este período se reforzó en las décadas posteriores. Así, durante el “proceso de consolidación” se expande y fortalece el cultivo de tabaco Virginia como predominante en la provincia, a la vez que se inserta y difunde entre los productores el modelo tecnológico de producción a emplear. En términos cuantitativos, la producción se mantiene estable en el período, registrándose etapas de expansión, en las cuales los volúmenes de producción crecieron en un 40% respecto del volumen de producción del año 1975 (Anexo Metodológico. Cuadro II). Además, se profundiza la relación que el sector productivo mantiene con los mercados y con los industriales internacionales y se introducen las mayores transformaciones en los modelos tecnológicos aplicados a la producción, en particular en la organización de los procesos productivos en las explotaciones tabacaleras. Esta etapa es crucial para la producción tabacalera, por cuanto se implementan nuevas medidas de apoyo y de promoción sectorial.

El desarrollo de ambos procesos en el marco de una situación nacional de precios rentables para la producción de tabaco; el acceso al crédito, ya sea a través de bancos públicos o privados o de proyectos especiales originados desde el mismo Estado, y un mercado interno de consumo en expansión (Aparicio y Gras: 1995, 75) delimitan el escenario en el cual un grupo de productores inicia un proceso de acumulación de capital, dando lugar al surgimiento de un nuevo sector social.

## **1.2. Los nuevos actores sociales de la producción tabacalera**

En el trabajo realizado por Susana Aparicio y Carla Gras (1995) sobre el desarrollo de

sectores empresariales vinculados a la producción tabacalera se sostiene que la aparición de este sector empresarial se relaciona con un contexto especial donde:

- a) la producción tabacalera contó con un estrato de productores dinámico que presentaron mayor plasticidad para la transformación productiva.
- b) este sector se integró primeramente a la agroindustria internacional y fue el apoyo para la consolidación de la producción de tabaco Virginia en las provincias del Noroeste.

Si se analiza desde una perspectiva similar la producción tabacalera de la provincia de Salta, se observa la presencia de un sector empresarial de pequeños y medianos productores vinculados a explotaciones de tamaño superior a las 10 hectáreas, cuya organización del trabajo se caracteriza por la demanda de mano de obra asalariada permanente y por la tecnificación de los procesos de producción (disponibilidad de tractores y de estufas de secado y curado). Sin embargo, ese sector reconoce orígenes diferenciados: sea que se trate de unidades campesinas, donde el elemento básico es la relación tierra-trabajo familiar, pero con algunas variantes: unidades que se reproducen en un mismo nivel o que recurren a la venta de fuerza de trabajo para su reproducción -campesinos y campesinos transicionales-, o de unidades que incorporan trabajo transitorio o modernos medios de producción, es decir que presentan un proceso de capitalización -unidades familiares capitalizadas- o unidades de origen pequeño-empresarial (Aparicio y Gras: 1999, 155).

El estrato de pequeños productores a partir del cual se detectó el surgimiento del sector medio que se analiza en nuestra investigación atravesó una transformación que implicó el incremento de la superficie cultivable, la diversificación hacia otros tipos de tabacos y la apelación a formas de tenencia de la tierra desvinculadas de la propiedad.

Partiendo de la hipótesis de que el tamaño de la explotación mantiene una estrecha relación con la demanda de mano de obra y la tecnificación del proceso de producción, el incremento en el tamaño puede ser entendido como consecuencia del

proceso de acumulación de los productores, fundamentalmente a través de la producción de tabaco.

En este sentido, durante las décadas del 70 y del 80 varió la representatividad del tamaño de las explotaciones dedicadas a la producción de tabaco, aunque se mantuvo constante el número total de ellas.

**Cuadro 1. Evolución de la distribución por estratos de superficie en las empresas productoras de tabaco. Provincia de Salta, 1969-1988.**

	1969		1976		1988	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
0-10	462	56	375	48	350	43
10-20	163	20	199	26	236	29
20-40	117	14	122	16	167	20
MAS DE 40	88	11	81	10	70	9
TOTAL	830	100	777	100	823	100

Fuente: Elaboración propia sobre datos tomados de la publicación "Diagnóstico de la Provincia de Salta, Sector Agropecuario: Tabaco. Documento de Trabajo". Secretaría de Estado de Planeamiento de la Provincia de Salta, Julio 1980 y sobre tabulados inéditos del Censo Nacional Agropecuario 1988.

-----

Comparando los tres años, se observa un incremento del orden del 30% en la cantidad de explotaciones con tamaño de 10 a 40 hectáreas, que resulta del decrecimiento del número de explotaciones con tamaño de 0-10 y en menor medida de las explotaciones de más de 40, siendo más fuerte esta tendencia a medida que se avanza en las cohortes de tiempo.

Las variaciones cuantitativas respecto del tamaño de la explotación constituyen un indicador que pone de manifiesto la posible transformación del sector productivo de la provincia: la capitalización en tierras de los estratos de menor tamaño y la disminución de la participación de los estratos con tamaño superior a las 40 hectáreas.

Los datos expuestos, parecerían mostrar, en un análisis estático-comparativo, que los

pequeños productores, involucrados en un proceso de movilidad social, se habrían transformado, y a partir de un proceso de acumulación habrían dado origen a nuevos productores, con mayor escala de tamaño y producción.

Sin embargo, dentro la cohorte analizada, la transformación no fue uniforme: algunos crecieron, otros desaparecieron, otros nuevos se incorporaron a ese estrato. En este proceso dinámico, los comportamientos de cada actor se relacionan con el contexto en que están instalados. Teniendo en cuenta ello, este trabajo pretende estudiar el proceso de transformación de aquellos productores que se expandieron. Esta expansión, pensamos, ha sido acompañada por la diversificación hacia la producción de tabaco tipo Virginia y por la implementación de políticas intervencionistas de tipo sectorial.

¿En qué circunstancias de cambio por parte del Estado nacional se desarrolla la producción tabacalera? ¿Qué factores contextuales se asocian a la transformación de los sectores sociales mencionados? son algunos de los interrogantes que se indagan a continuación.

### **1.3. Los factores contextuales de la movilidad social y la producción tabacalera**

Tal como se expuso, la producción de tabaco tipo Virginia atravesó dos momentos: un proceso de especialización y un proceso de consolidación. El primer proceso, que se desarrolló en los años sesenta, se corresponde con cambios en el mercado interno de consumo de cigarrillos: la demanda se orienta hacia los “cigarrillos mezcla”, compuestos por distintos tipos de tabaco, con predominio del tabaco Virginia.

En este mismo período, el Estado nacional establece una estrecha relación con el sector tabacalero a través de la creación del Fondo Tecnológico del Tabaco (FTT)<sup>1</sup>. Este fondo, creado con carácter transitorio, permitió financiar un sobreprecio al

---

<sup>1</sup> Leandro Bertoni sostiene que el incentivo a la producción estuvo presente desde los años 40, pero que a partir de 1967 se promulga la Ley 17.175, que crea el Fondo Tecnológico del Tabaco. Este fue constituido por el agregado de un adicional en el precio al consumidor nacional sobre cada atado de

productor sobre el precio de acopio y la realización planes especiales para la tecnificación, preindustrialización y promoción social de los productores.

Esta situación favoreció la expansión del cultivo de tabaco: en el año 1965, la producción de Virginia en la provincia de Salta era del orden de las 4.380 toneladas, en tanto que cuatro años más tarde llegó a 9.880 toneladas, representando un incremento del 66% respecto del volumen anterior.

Los cambios que se pusieron en práctica con esta ley impusieron algunas transformaciones adicionales: se promueve el fortalecimiento gremial de los productores y el surgimiento de cooperativas tabacaleras, facilitando esto último el financiamiento de la tecnificación del proceso de producción y el acceso a insumos, así como el impulso a la exportación de la producción tabacalera a través de vías alternativas a las industrias.

La incidencia de esta política sectorial sobre la producción tabacalera fue decisiva: a principios de la década del 70, los tabacos claros tipo Virginia aportaban cerca del 50% de la producción nacional y Salta era una de las principales productoras.

La presión ejercida por los representantes del sector productivo -quienes encontraron en estas políticas sectoriales un equilibrio de fuerzas con la industria- llevó al Gobierno Nacional a sancionar la ley 19.800 en 1972, por medio de la cual se crea el Fondo Especial del Tabaco (FET).

La sanción de esta ley, además de compensar los mayores costos de producción del tabaco, tenía por objeto propender al desarrollo tecnológico de la producción, ordenar el mercado estableciendo patrones de calidad y mejorar las condiciones de tenencia de la tierra, principalmente a través del crédito (Catania y Carballo: 1985, 29). A partir de esta norma, la Secretaría de Agricultura y Ganadería de la Nación, instituida como su órgano de aplicación, podía establecer la tipificación oficial con carácter obligatorio,

---

cigarrillos.

fijar el nivel de precios de cada tipo y clase comercial, determinar el volumen de producción tomando en consideración el comercio exterior, etc.

El porcentaje de retención impositiva para la constitución del Fondo se fijó en el 7% del precio al consumidor. El modo de distribución fue el siguiente: el 80% se distribuía entre las provincias productoras en función de su participación en las ventas de cigarrillos, y se destinaría al pago al productor de un complemento de precio adicional al de mercado; el 20% restante se destinaría a compensar los déficit de recaudación, a atender problemas críticos económicos y sociales de las zonas tabacaleras, así como a las tareas relacionadas con el mejoramiento de la calidad de la producción de tabaco.

Así la producción de tabaco creció un 45% en el quinquenio 1970-1974 respecto del quinquenio 1965-1969, produciéndose, de acuerdo con algunos autores, una sobreproducción de tabaco. Este crecimiento significativo derivó en una reducción de los precios de mercado a la mitad, situación que se manifiesta posteriormente en la caída de los volúmenes de todos los tabacos y se inicia una nueva etapa en la actividad (Catania y Carballo, 1985: 30).

En el término de catorce años (1965-1979) la producción había crecido un 56%, estabilizándose el volumen de tabaco Virginia en Salta en 84.000 toneladas durante la década del ochenta.

Por ese entonces, el Estado nacional aplicó otras medidas que mejoraron situaciones coyunturales del sector productivo: la ley 22.867, en agosto de 1983, que modificó el artículo 29 de la Ley 19.800, sosteniendo que los fondos para las provincias habían sido entregados con carácter definitivo y no eran reintegrables. Además, esta ley posibilitó una transferencia de los recursos recaudados por el FET en beneficio del NOA. La modificación del artículo 28 de la ley 19.800 sostenía que lo recaudado por las ventas de cigarrillos mezcla se repartiría entre las provincias productoras de tabacos claros y oscuros según la proporción en que cada uno de los tipos de tabaco integrara la composición de los cigarrillos. De esta forma, el cambio en el consumo de

tabacos oscuros por claros, el incentivo a la producción de tabacos tipo Virginia y Burley asociado a ello y la nueva distribución de recursos entre las provincias (resultado de la modificación del artículo 28 de la ley 19.800 antes citada) benefició cuantitativamente a las provincias del Noroeste en detrimento de las del Noreste.

Las acciones del gobierno nacional desde los años 90, tendientes a acotar o eliminar el FET, no atentaron contra la expansión del volumen de producción: durante el período 1990-1993 la producción de tabaco Virginia crece un 10%, acompañada de una tecnificación mayor de los procesos de producción.

En dicho contexto se aplicó el decreto 2.284, de octubre de 1991, que facultó al Ministerio de Economía para derivar a Rentas Generales la proporción que estimara necesaria de los fondos previstos en la ley 19.800. Con esta medida, si bien el FET no desapareció, cosa que sí sucedió con otras normas que regulaban la actividad agropecuaria, quedó acotado.

En el mismo año, el decreto 2.488, modificatorio del anterior, determinó que la Secretaría de Agricultura y Ganadería podría distribuir los fondos remanentes de acuerdo a pautas que estableciera para la reconversión, diversificación y tecnificación del sector tabacalero. Se anularon la tipificación obligatoria, el sobreprecio y adicionales de emergencia para el productor, la fijación de precios y la determinación de volúmenes. De ahí en más el mercado fijaría las pautas en estos ítem.

Con este escenario, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca dictó la resolución 272, de fecha 23 de diciembre de 1991, con el fin de “establecer las pautas en lo referente a los mecanismos de distribución de los recursos remanentes del FET, conforme con lo dispuesto por el decreto Nº 2284/91 modificado por su similar 2488/91”. A través de dicha resolución se acordó que los recursos del FET se distribuirían entre los denominados “apoyo directo mediante aportes monetarios... para la recomposición y el fortalecimiento del capital fijo y de trabajo, para la tecnificación de los cultivos existentes y la diversificación de las exportaciones” y “apoyo indirecto mediante planes”. Esta norma permitió continuar con el

financiamiento de las actividades hasta ese momento desarrolladas en el marco de la ley de creación del FET.

Sin embargo, en 1993, y luego de un fuerte “lobby del sector tabacalero”, se promulgó la ley 24.291, que restituye en su vigencia la ley 19.800. En ella se derogan aquellos artículos vinculados a la intervención del Estado en la comercialización, importación, exportación y producción, manteniéndose aquellos que se relacionan de forma directa con el apoyo financiero a la producción de tabaco.

Lo expuesto aquí pone de manifiesto que la expansión de la producción de tabaco Virginia fue motorizada por dos fenómenos: a) por la modificación en los patrones internacionales de consumo de cigarrillos, y b) por la vigencia en forma permanente de políticas activas de apoyo a la producción tabacalera. Ambos factores brindaron un contexto favorable para la transformación social de la estructura agraria tabacalera. ¿Cómo se manifiesta esta transformación? ¿Qué cambios estructurales se llevan a cabo en las explotaciones?.

#### **1.4. Las principales características de los actores sociales tabacaleros**

La conformación social de los actores es posible definirla a través de las variaciones en las principales características del proceso de producción que dieron cuenta de un importante proceso de acumulación: durante las décadas posteriores a 1970 se incrementa la cantidad de lotes en propiedad, homogeneizándose además el empleo de estufas de secado y curado para tabaco tipo Virginia y el modelo tecnológico de producción.

En lo relativo al régimen de tenencia de la tierra, la producción tabacalera de la provincia no sustentó su desarrollo en un régimen de tenencia de la tierra único: el proceso de acumulación no implicó necesariamente la propiedad de los predios.

Si se compara entre las dos cohortes de tiempo, la propiedad de las parcelas se incrementa en los estratos de 10 a 40 hectáreas y disminuye significativamente en el

estrato de más de 40 hectáreas y en menor medida en el estrato de 0-10 hectáreas.

**Cuadro 2. Cantidad de explotaciones tabacaleras, por escala de superficie, según régimen de tenencia de la tierra. 1976-1988**

	1976				1988			
	PROPIETARIOS		Otros		PROPIETARIOS		otros	
0-10	198	38%	173	67%	224	37%	96	45%
10-20	140	27%	58	23%	175	29%	57	27%
20-40	100	19%	22	8%	139	23%	45	21%
40 y más	81	16%	4	2%	67	11%	14	7%
TOTAL	520	100%	257	100%	605	100%	212	100%

Fuente: Tabulado inédito del Censo Agropecuario 1988. Instituto Nacional de Estadística y Censo y datos tomados de "Diagnóstico de la Provincia de Salta, Sector Agropecuario: Tabaco. Documento de Trabajo". Secretaría de Estado de Planeamiento de la Provincia de Salta, Julio 1980 y tabulado inédito del Censo Agropecuario de 1988.

De esta forma se observa que el crecimiento de las explotaciones entre 10 a 40 hectáreas fue acompañado de un incremento de las formas de tenencia de arrendamiento, y mediería hacia el año 1988. Ello indica la existencia de lotes sin trabajar y la aparición de actores sin tierras y con tradición agrícola que, con alguna disponibilidad de capital, establecen contratos con terceros para la producción de tabaco. Así, los productores sufrieron una movilidad social hacia arriba o creciente, que se sustentó en la capitalización a través de tierras o en la expansión de la superficie por medio de contrataciones-alquileres de predios (arrendamiento).

En lo relativo a la tecnificación del proceso de producción, la misma cuenta con dos etapas: por un lado, la incorporación del tractor, por otro la de las estufas de curado y secado de tabaco Virginia.

Desde los años 1950-1960 la utilización de tractores se encontraba muy difundida

entre los productores tabacaleros, puesto que lo facilitaba el fácil acceso a los créditos, el buen precio percibido en la comercialización del tabaco y el rápido saldo de la deuda contraída; por el contrario, las estufas representan un buen indicador del nivel de tecnificación de las explotaciones, puesto que, si bien, los productores podían encontrar ayuda financiera en el Fondo Especial del Tabaco para adquirirlas, el acceso a las mismas implica un elevado nivel de capitalización, por la necesidad de incorporar insumos complementarios para su funcionamiento.

Hacia los años ochenta existían en el sector productivo 5.058 estufas, de las cuales el 54% se localizaba en las explotaciones menores a 25 hectáreas, estando la mayor concentración de entre las explotaciones cuyo tamaño oscila entre 15 a 25 hectáreas (37%). (Censo 1988). La expansión del cultivo de tabaco Virginia conjuntamente a un contexto de desarrollo favorable condujo al incremento de las estufas de curado y secado. De esta forma, hacia el año 1994 la cantidad de estufas se incrementa a 5.590, superando así en un 10% el número de estufas con que contaban los productores tabacaleros en la década anterior. Las explotaciones con tamaño de hasta 20 hectáreas concentran el 61% de las estufas disponibles en el sector (un promedio de 13 estufas por explotación, aproximadamente), resultando relevante, también, el número de estufas disponibles en las explotaciones con tamaño de 20 a 50 hectáreas (31%), un promedio aproximado de 8 estufas por explotación.

Por otra parte, la existencia de tractores para la producción en los años noventa, alcanzaba a los 1840 (un promedio de 2,2 tractores por hectárea, aproximadamente), afectados a explotaciones dedicadas a la producción tabacalera.

La expansión de la superficie cultivable, el incremento de formas de tenencia vinculadas al arrendamiento y a la mediería y el mejoramiento en el nivel de tecnificación de las explotaciones tabacaleras dan cuenta de un proceso de capitalización de los estratos medios, proceso que se fortalece a lo largo del tiempo, dando lugar al surgimiento de un grupo distinto con características de productores capitalizados.

### **1.5. Las organizaciones agrarias: un pilar importante del desarrollo de nuevos actores sociales**

A fines de los años 60 los productores tabacaleros ya se encontraban nucleados en entidades gremiales. Por ese entonces, la provincia de Salta contaba con una Cámara de Productores Tabacaleros cuya preocupación se centraba en el precio recibido por el tabaco, en la agilización del pago del complemento de precio del FET y en medidas generales de apoyo a la producción tales como créditos adecuados y asistencia tecnológica (Catania y Carballo: 1985, 24). El posicionamiento de los productores de Salta en términos económicos, educativos y sociales dio continuidad a los reclamos sectoriales, llegando a plantearse como representativos del sector productivo tabacalero nacional.

La Cámara de Productores se transforma en espacio de poder de los productores vinculados a explotaciones de gran escala cuyo único interés era implementar ajustes o adaptaciones de situaciones sobre las cuales pudieran obtener beneficio adicional. Ejemplo de ello fue la promulgación de la ley 22.867 en 1983, por la cual se promueve un nuevo cálculo para la distribución de los recursos del FET que beneficia a las provincias del Noroeste.

Otra organización importante son las Cooperativas de Productores. Estas surgen como entidades dedicadas al procesamiento de la materia prima (tabaco) y a la exportación. La integración de los productores en cooperativas exportadoras reduce las posibilidades de maniobras industriales en la fijación de precios para el tabaco y permite además la colocación del tabaco excedente (Catania y Carballo: 1985, 27).

El rol de la Cámara del Tabaco se mantuvo a lo largo del tiempo y fue un pilar fundamental en la expansión del sector empresarial salteño, por cuanto promueve la defensa de los intereses económicos de los actores. El peso político y social que adquieren los actores en estos ámbitos de poder permite negociar en épocas de conflictividad y crisis, garantizando así la permanencia del FET. La estrategia de enfrentamiento, lucha y progreso constantes puesta en práctica ha sido el fundamento

para transformar determinadas condiciones de la actividad tabacalera. En este sentido, los productores encontraron en la cooperativa un camino para intervenir de forma activa en la comercialización y establecer vínculos con el mercado, a fin de equiparar las asimetrías existentes con las industrias y los acopiadores externos.

Un grupo de productores del estrato que estudiamos se vincularon directamente con estas instituciones -ya sea a través del incentivo o acompañamiento de las mismas-, lo cual le permitió participar en la expansión tabacalera y en la apertura al mercado externo. Este grupo de productores creció y se consolidó, sin perder su rol activo en las instituciones provinciales. Actualmente ese rol que continúan ejerciendo brinda poder a ese sector social para su enfrentamiento con el Estado nacional en la defensa de sus intereses.

#### **1.6. A modo de conclusión**

La actividad tabacalera en la provincia de Salta data de los años cuarenta. Sin embargo, la transformación de la estructura social se inicia en la década del sesenta durante el proceso de especialización en la producción de tabaco Virginia y continúa su expansión a partir de 1972 en el marco del proceso de consolidación en la producción de tabaco Virginia.

Durante el desarrollo de ambos procesos se configuran dos tipos de factores: el primero de tipo contextual, que incluye la implementación de políticas públicas nacionales de incentivo a la producción tabacalera, la creación y fortalecimiento de las instituciones gremiales y comerciales sectoriales y las modificaciones en el consumo de cigarrillos a nivel mundial, y el segundo de tipo específico, que incluye las modificaciones en la estructura agraria tabacalera -tamaño, régimen de tenencia- y el nivel de tecnificación de las explotaciones.

La estructura social dedicada a la producción de tabaco contaba con un sector de pequeños y medianos productores, movilizado y abierto a iniciar prácticas productivas innovadoras, con capacidad de adaptarse fácilmente a modelos tecnológicos y

productivos distintos. Este sector adaptó rápidamente la organización del proceso de producción y el modelo tecnológico a las demandas del mercado mundial -en lo relativo a los paquetes tecnológicos que garantizan la calidad del tabaco Virginia requerido en los cigarrillos mezcla-, tomando para ello los beneficios que brindaban las políticas públicas nacionales de promoción del cultivo de tabaco, y además mostró una capacidad de acción corporativa que los llevó a organizarse en instituciones gremiales -para la defensa de los intereses sectoriales- y de comercialización -para competir con las industrias y *dealers* y generar una alternativa respecto de estos acopiadores tradicionales-.

Las acciones implementadas por este sector le permitieron capitalizarse y expandir sus explotaciones, a la vez que, en algunos casos, alcanzaron una posición gremial -política que mantuvieron para la defensa de sus intereses.

Lo relevante del desenvolvimiento de ambos procesos es que a medida que las políticas sectoriales se potencian y que las entidades de productores adquieren relevancia, un grupo de productores se expanden y capitalizan.

En la actualidad, los sectores medios de productores tabacaleros en esta provincia tienen una composición heterogénea: la evolución de los estratos menores a 10 hectáreas dio como resultado la aparición de productores de tipo pequeños empresarios y productores del tipo familiar capitalizado. Se trata de productores que trabajan en fincas con una superficie que oscila entre las 60 a 350 hectáreas, con estrategias organizativas y productivas diferentes, que incorporan mano de obra familiar junto a mano de obra asalariada transitoria y permanente o bien solo asalariados permanentes y transitorios.

La diversificación fue una componente importante en la estrategia productiva de este sector, que se mantuvo en los años siguientes y es un elemento importante de su estrategia actual. Recuperar la estrategia empleada por estos sectores desde el análisis de la organización del trabajo es el objetivo propuesto en esta investigación.

## Capítulo II

### EL PROCESO DE PRODUCCION EN EL CULTIVO DEL TABACO

*Los cambios en el proceso de producción del tabaco Virginia dan la pauta de modificaciones importantes en la calidad y rendimiento del cultivo y de la vinculación de los productores con las empresas internacionales.*

*Las características del modelo de producción que se describirá a continuación se circunscriben tanto a explotaciones campesinas como empresariales.*

#### **2.1. Cambios en el modelo tecnológico**

El modelo tecnológico empleado en la producción de tabaco sufrió desde la década del 70 modificaciones que impactaron directamente sobre la reducción en el empleo de mano de obra. Los principales cambios se orientaron hacia la generalización del uso de agroquímicos, utilización de cubiertas de plásticos en los almácigos e incorporación de nueva tecnología al proceso de trabajo.

En primer lugar, la generalización en el uso de agroquímicos para todas las etapas del cultivo responde, por una parte, a la necesidad de incrementar los rendimientos por hectárea, y por otra, a compensar el desgaste y pérdida de productividad de la tierra y

mejorar la calidad de la hoja. No obstante ello, las modificaciones introducidas al paquete tecnológico generaron también modificaciones en la organización del trabajo de las explotaciones tabacaleras.

Dentro de los agroquímicos, la incorporación del bromuro de metilo en la etapa de preparación de almácigos tuvo como finalidad combatir hongos, bacterias, malezas e insectos. Su empleo, adicionado a la utilización de lienzos para cubrir los canteros de almácigos, implicó reducir el tiempo de germinación del almácigo entre 60 y 100 días, lo que en consecuencia implica reducir el tiempo de contratación de mano de obra.

En la etapa de plantación, el empleo de inhibidores químicos para la tarea de desflore y desbrote reemplazó el capado manual que realizaban los peones. Esta modificación tuvo un doble impacto: por un lado, redujo la cantidad de personal necesario para el desarrollo de esa actividad, y por otro, permitió incrementar los rendimientos por hectárea.

En lo relativo a la incorporación de tecnología al proceso de producción, un cambio importante estuvo vinculado a la difusión del tractor, hecho que ocurre a partir de la década del 60 y que permite suplantar al burro en las tareas de preparación de los suelos y transporte del cultivo y de empleados. Este cambio optimizó los tiempos de cada tarea y redujo la contratación de mano de obra, por cuanto determinadas tareas que se ejecutaban en forma manual pasaron a ser realizadas con implementos adicionados a los tractores. Este cambio tecnológico incidió también a nivel organizativo, en la medida que se incorpora un nuevo puesto de mayor calificación -el de peón tractorista-, en relación con el puesto de peón general.

Hacia mediados de los años 70 comienzan a aparecer transplantadoras para 1, 2 ó 4 surcos, las cuales además de transplantar están preparadas para fertilizar el terreno y regarlo, puesto que también incorpora un tanque de agua por cada surco de una capacidad aproximada de 450 lts. Si bien la utilización de este tipo de maquinaria no se difundió en forma masiva, existen algunas explotaciones que incorporaron máquinas transplantadoras. La escasa difusión está vinculada con el hecho de que

son fabricadas en los Estados Unidos, resultando costosa su adquisición.

Dichas máquinas requieren de 1 peón tractorista y de 4 ó 5 peones generales. Se estima que una unidad de transplante de 2 surcos con cuatro operarios puede transplantar ½ hectárea por hora. Se estima que una trasplantadora mecánica con abonadora incluida disminuye la cantidad de jornales utilizados en un 48% (de 11,5 se pasan a utilizar 6 jornales por hectárea).

Por último, en la etapa de curado y secado del tabaco Virginia cosechado se han verificado importantes avances en lo que respecta a la modernización de las estufas. Las estufas convencionales de secado -construcciones de ladrillo o adobe- han sido reemplazadas por estufas de tipo Bulk Curing. Este nuevo sistema de curado a granel permite aumentar la capacidad de secado, triplicando o cuadruplicando la capacidad de las estufas convencionales. Además, reducen el requerimiento de mano de obra respecto de las estufas convencionales, ya que no se realiza la tarea de encañar. Los requerimientos de capital para la adquisición de una estufa de estas características son sumamente elevados; sin embargo, su empleo está muy difundido, siendo posible encontrar fincas donde el secado se realiza en ambos tipos de estufas (convencionales o bulk curing) y fincas donde el secado se realiza exclusivamente en estufas bulk curing.

Otros cambios tecnológicos importantes operados en el proceso de producción se vincularon principalmente con la realización de cuidados culturales, tales como aporques altos, pulverizaciones preventivas de virosis y tareas de laboratorio, como análisis de suelos.

Un cambio fundamental se registra en la producción de tabaco Virginia: el reemplazo de las variedades de semillas tradicionales (INTA CERRILLOS 69) por otras de origen norteamericano (Coker 254, Speight G28) impuestas compulsivamente, en repuesta a la demanda de cigarrillos suaves e implementada por los productores de forma rápida y masiva. Este cambio se debió principalmente a los requerimientos de un mayor porcentaje de nicotina en las hojas para poder competir en el ámbito internacional.

Este cambio pone de manifiesto la vinculación estrecha entre las empresas trasnacionales y las explotaciones tabacaleras, por cuanto el uso del nuevo tipo de semilla es una condición que deben cumplir las explotaciones para permanecer tanto en el mercado nacional como en el internacional.

A partir de los años noventa se han introducido nuevas mejoras a la producción de tabaco<sup>2</sup>, las cuales se orientaron principalmente a las siguientes etapas:

#### Almácigos

- 1- Utilización de reemay, filtrón ó plástico perforado: la implementación de dicho plástico sirve para disminuir el pago de jornales, al eliminar la tarea de tapado y destapado de cajones, implementada en las décadas anteriores.
- 2- Implementación de un sistema de riego por aspersion o goteo, que garantiza una mayor uniformidad de riego.

#### Cosecha

- 1- Empleo de carritos cosecheros para traslado de la hoja del potrero a galpones, evita la rotura de la hoja y mejora el tiempo operativo de cosecha.
- 2- Encañado mecánico, disminución de pérdida por roturas de hojas, menor empleo de mano de obra y mejor aprovechamiento de instalaciones de secado.
- 3- Cosecha semi-mecánica, disminuye costos por utilización de menos jornales por hectárea – no utilizado en la provincia de Salta -.

#### Estufado

- 1- Medición electrónica centralizada de temperatura y humedad, mejora el control de temperatura y humedad del trabajo de los estuferos y evita pérdidas de calor por apertura de la estufa.

Las modificaciones introducidas, desde hace más de 30 años, en el proceso de producción de tabaco tuvieron impacto directo en la reducción de la demanda de

---

<sup>2</sup> Ullivarri, Darío: El cultivo de tabacos claros, 1990

mano de obra empleada, independientemente del tipo de cambio que se trate: divulgación del uso de agroquímicos o nueva tecnología aplicada al proceso de trabajo. Sin embargo, la modernización del modelo tecnológico se orientó principalmente a la optimización de los rendimientos y de la calidad del tabaco en función de pautas determinadas por los *dealers* o empresas internacionales.

## **2.2. El cultivo de tabaco: su proceso de producción**

El proceso de producción del tabaco no presenta grandes diferencias entre los tipos de tabaco, existiendo sí una respecto del grado de tecnología requerida en la etapa de curado y secado del tabaco. El proceso de producción no se encuentra mecanizado en todas sus etapas, realizándose la mayoría de las tareas en forma manual.

Es necesario destacar que si bien se han incorporado algunas maquinarias para el transplante, la utilización de las mismas se encuentra poco difundida, tal lo explicado en el apartado anterior<sup>3</sup>.

La descripción del proceso de producción implica considerar las tres etapas principales: almácigo, plantación y cosecha. Estas son desarrolladas por los productores, cumpliendo en ellas con los distintos requerimientos a fin de alcanzar un producto de calidad. A partir de un modelo tecnológico de producción los actores van desarrollando acciones y adaptando la disponibilidad de recursos con que cuentan para el cumplimiento de las mismas.

La primera etapa, la de almácigo<sup>4</sup>, incluye diversas tareas, entre las cuales se encuentra la preparación de la tierra: tratamientos necesarios para prevenir malezas, hongos e insectos y fertilización, siendo el requerimiento estimado de 3 jornales. La siembra es la tarea posterior, que requiere de cuidados respecto de la distribución de la semilla. Luego de 70 días de la siembra, las plantas ya están listas para ser transplantadas.

---

<sup>3</sup> 3.1. Cambios en el modelo tecnológico.

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria "El cultivo de los tabacos claros", Salta, 1974

Estas tareas se realizan de forma manual, independientemente del tamaño de la explotación y están a cargo de personal permanente. Demandan un bajo nivel de mecanización, siendo relevantes las labores culturales que están involucradas en su desarrollo.

La segunda etapa en el proceso de producción del tabaco es la plantación<sup>5</sup>: también se prepara el terreno (aradas y nivelación), se controlan las malezas y se fertiliza. El control de malezas se puede realizar en forma mecánica o manual, empleándose también tratamientos con agroquímicos.

Una vez que el suelo está preparado se procede al trasplante. La tarea de trasplante se ejecuta con un “hoyador” para acomodar mejor las plantas en el surco y evitar la mala distribución de las raíces. Luego la plantación debe ser regada cuidadosamente evitando el descalce de las plantas.

Una vez que las plantas se han arraigado, a los 7 a 10 días, se inician los trabajos de cultivo: la carpida (con azada -demanda 7 jornales por hectárea- o con carpidor tirado con tracción mecánica o animal -demanda 1 jornal por hectárea-), el aporque del suelo, el desflore y el desbrote. Estas tareas ayudan a desarrollar mejor la planta y aumentan los rendimientos por hectárea. Durante el ciclo de desarrollo del cultivo se realizan tratamientos fitosanitarios, con el objeto de controlar la aparición de insectos que afectan a la hoja. La demanda de mano de obra en estas tareas es variable: si se realizan en forma manual requieren de 9 jornales, y con el uso de agroquímicos demanda 3 jornales por hectárea.

La etapa de la plantación demanda la mayor cantidad de mano de obra, alcanzando 30 jornales por hectárea. En el momento del trasplante se recurre, generalmente, a la contratación de mano de obra transitoria, siendo el resto de las tareas realizadas por personal permanente.

---

<sup>5</sup> Idem

La estacionalidad de la cosecha de tabaco es variable según el tipo, así como también es variable el modo en que se realiza. Esta tarea no está mecanizada, aunque entre los países del América del Norte está difundido el uso de cosechadoras mecánicas. La cosecha concentra la mayor demanda de mano de obra de todo el ciclo productivo y es en esa etapa donde se procede a la contratación de mano de obra transitoria en las diferentes explotaciones, independientemente de su extensión.

A medida que se realiza la cosecha, la hoja es acomodada con las puntas hacia adentro, en lonas, canastos de mimbre o cajones de madera distribuidos en las cabeceras de los surcos. En todos los casos debe cuidarse de no ser apretada, pues la rotura y ajamiento de la hoja influye en la calidad y rendimiento. La demanda estimada de jornales por hectárea es de 83 para el cultivo de tabaco Virginia.

Por último se procede al curado y secado del tabaco, que se inicia a fines de enero y culmina en marzo. Los sistemas de curado son distintos para el tabaco Virginia, Burley o criollos. El primero es secado a calor, por medio de estufas, construcciones especiales de adobes o de ladrillos con techo de fibrocemento, zinc o teja con una abertura en su parte superior, denominada sombrero, y varias en la parte basal, denominadas ventiladores. El curado del Burley se realiza en tendaleros: galpones con ventilación sin exposición solar y los criollos se curan al sol.

Las tareas descritas son desarrolladas en las explotaciones de diferentes tamaños. Las principales diferencias entre los tipos de productores en el proceso de producción se orientan fundamentalmente a la utilización de transplantadoras mecánicas y en la cantidad de tractores que pueden ser empleados en cada etapa.

A continuación se sintetizan las principales tareas contenidas en cada etapa del proceso de producción de tabaco.

**Cuadro 3. Resumen de las características del proceso de producción de tabaco.**

	Almácigos	Plantación	Cosecha	Curado/Secado
VIRGINIA	Suelo: Aradas, rastrilladas, desinfección, fertilización. Siembra riego y raleos	<i>Transplante:</i> <i>Manual</i> <i>Mecánico</i> Suelo: Aradas, rastrilladas, desinfección, fertilización. Plantación: Carpida, aporque, desflore y desbrote.	Hoja por hoja	Curado con aire caliente en estufas
BURLEY				Curado al aire en tendaleros
RESTO			De a 2 hojas bajeras	Curado al sol a campo

Como se puede observar, el tabaco Virginia es el que demanda mayor nivel de tecnificación: la utilización de estufas de curado requiere de capital para adquirirlas y calificación de la mano de obra que trabajará en ellas. Este nivel de tecnificación es el resultado de un proceso de acumulación, o bien de estrategias de trabajo, tales como los contratos de mediería.

### 2.3. La organización del proceso de trabajo en el cultivo del tabaco

El proceso de trabajo del cultivo de tabaco cuenta con distintos puestos que comprenden desde tareas de orden administrativo-contable hasta tareas vinculadas con el trabajo en el campo. A continuación se presenta un sucinto detalle de los puestos de trabajo, así como una descripción de las tareas que cada uno comprende:

#### 1. Puestos de gestión, administración y supervisión

##### 1.1. Administrador, comprende las tareas de:

- ✓ Comercialización de la producción.
- ✓ Seguimiento contable de los ingresos y egresos de la empresa que incluye:
  - ✓ liquidaciones de personal, pago de contribuciones patronales, obra social y/o contribuciones del empleador.

- ✓ Compras de insumos y maquinaria para la producción.
- ✓ Cumplimiento con las normativas contables para empresas dispuestas por en leyes nacionales.
- ✓ Planificación del trabajo a realizar en la explotación.
- ✓ Contactos con técnicos para la reparación de maquinarias. Contactos con técnicos de las empresas y/o cooperativas, que asesoran sobre la atención del cultivo.
- ✓ Supervisión general del trabajo.

Algunas de las tareas antes mencionadas pueden ser ejecutadas en conjunto con asistentes, entre las que se encuentran el puesto de secretaria, con funciones de asistencia a la administración y por un contador con funciones de seguimiento contable antes descritas. Las tareas de supervisión general del trabajo pueden ser analizadas por un encargado general, contratado a tal efecto. Mayoritariamente esta tarea queda a cargo del productor.

## 2. Puestos de trabajo en el campo

2.1. Capataz, este puesto de trabajo considerado “*de mando*”, ejecuta las siguientes tareas:

- ✓ Supervisión de la ejecución del trabajo en el campo durante la producción de tabaco, desde la etapa de almácigo hasta el curado y secado.
- ✓ Imparte órdenes trabajo a peones generales y a peones calificados.
- ✓ Toma decisiones vinculadas a las tareas que implica cada ciclo de producción, tales como el inicio del trasplante y de la cosecha, cuándo y cómo regar, etc.
- ✓ Reportar al productor los requerimientos de reparación de maquinaria de trabajo.
- ✓ Ejecutar las órdenes emanadas por el productor.

2.2. Tractorista cuya tarea especial se vincula al:

- ✓ manejo del tractor en todas las etapas del cultivo en el desarrollo de las siguientes tareas: preparación de suelos -aradas, rastreado, surcado y emparejada-, plantación -en caso de contar con una transplantadora mecánica, acarreo de fertilizantes para las plantas, aporque y pulverización- y transporte de las hojas cosechadas en acoplados y transporte de los fardos de tabaco al acopio.

- ✓ Traslado de los peones a distintos lugares del campo.

2.3. Peón general, este puesto tiene a su cargo todas las tareas que demanda el proceso del cultivo:

- ✓ Etapa de almácigo incluye: la colocación de estacas y arcos plásticos, el trazado de almácigos, la colocación de mantillo para regar, de bromuro de metilo y posterior rastrillada, la distribución de un mantillo de arena y fertilización del suelo, la pulverización;
- ✓ Etapa de plantación incluye la aplicación de herbicida, la fertilización, el trasplante manual de los plantines, el repique, el riego, la carpida, la pulverización, el desflore y aplicador de desbrotador;
- ✓ Etapa de cosecha la tarea principal se vincula a la cosecha de las hojas, carga y descarga del acoplado de las mismas, encañado y desencañado de las hojas, cargar y pesar los fardos.

Generalmente no se especializan en una tarea específica y ejecuta las órdenes que emanan del capataz.

2.4. Estufero, este puesto reúne las tareas de:

- ✓ Control de la temperatura de las estufas en el momento de secado y curado.
- ✓ Evitar los problemas de humedad y calor que afecten la calidad del tabaco.

2.5. Canchador, quien tiene entre sus tareas:

- ✓ Preparación del tabaco después de la estufada para su estacionamiento, lo cual consiste en estirar las hojas, para luego se enfardeladas para la venta.
- ✓ Evitar los problemas de humedad y calor que afecten la calidad del tabaco.

2.6. Encañador, estos puestos ocupados por niños y jóvenes, tiene entre sus tareas:

- ✓ Atado de las hojas del tabaco (en pares) a las varas que se cuelgan dentro de las estufas para el secado.

2.7. Galponero, este puesto reúne tareas vinculadas con:

- ✓ Cuidado del galpón donde se estaciona el tabaco para su posterior

comercialización y control del proceso de estacionado.

- ✓ Puede seleccionar el tabaco que esta listo para la comercialización.

## 2.4. A modo de conclusión

El proceso de producción del tabaco continúa siendo altamente intensivo en el uso de mano de obra. En efecto, a partir de 4 hectáreas cultivadas se requiere de 468 jornales anuales, lo cual implica que la mano de obra familiar debe ser complementada y requiere la contratación de trabajadores transitorios.

Si se compara la demanda de mano de obra entre las principales labores culturales, resulta que el proceso de producción realizado en forma manual requiere de 92 jornales por hectárea, mientras que el realizado en forma mecánica o a tracción requiere de 117 jornales.

El incremento de superficie, puede implicar un incremento del nivel tecnológico, pero también una mayor calificación del tipo de asalariado requerido.

### Cuadro 4. Comparación de la demanda de mano de obra según modalidad de la Labor.

Etapa del Cultivo	Labor Cultural	Modalidad de la Labor	Demanda de Jornales / Ha.
Preparación de Suelos	Aradas/Rastrilladas	Tracción mecánica ó animal	3
Plantación	Transplante	Manual	15
		Tracción mecánica ó animal	2
	Carpida	Manual	7
		Tracción mecánica ó animal	1
	Desflore y Desbrote	Tracción mecánica ó animal	9
		Agroquímicos	3
Cosecha		Manual	83
		Mecánica	No hay datos

Las modificaciones introducidas en el ámbito organizacional se orientaron

principalmente a la reducción de la mano de obra empleada en las etapas de almácigos, plantación y curado.

El nuevo modelo tecnológico empleado, que incluyó la incorporación de agroquímicos, cubiertas plásticas y nuevos sistemas de secado, permitió reducir la demanda de mano de obra y el tiempo del ciclo productivo. Ello sumado a un aumento en la productividad del proceso de trabajo (resultado de la modernización del paquete tecnológico) permite mejorar la rentabilidad del cultivo e incrementar el nivel de acumulación individual de cada productor.

No obstante, la transformación del modelo tecnológico no se presenta en forma igual en todas las explotaciones: la introducción de las mismas, fundamentalmente de aquellas que implican una inversión predial, son consecuencia de un proceso de capitalización que deriva en la expansión de la explotación. Dicho crecimiento define un proceso de movilidad social hacia arriba que se vinculó, también, a aspectos individuales de decisión respecto del tipo de innovaciones a introducir y del momento en que deben ser realizadas.

En resumen, en lo referido al proceso de producción, los cambios producidos conllevan la reducción de la mano de obra empleada y su reemplazo por maquinaria y agroquímicos.

La aparición de nuevos puestos en el proceso, tales como los de peón tractorista, estufero, canchador y encañador se vinculan con la especialización en la producción de tabaco Virginia, cuyo proceso de secado y curado requiere de estufas a leña o gas y a la tractorización de las tareas. En lo relativo a la utilización de agroquímicos, la divulgación de los mismos puede generar una diferenciación de tareas entre los peones generales, aunque no implica una especialización en esa actividad.

Las tareas culturales, como el aporque y la carpida, también introducen una diferenciación en el interior del proceso de producción, por cuanto se trata de tareas muy delicadas que requieren de cuidados a nivel de la plantación.

## Capítulo III

### **LAS TRAYECTORIAS PRODUCTIVAS:**

#### **Los casos analizados y algunas ideas para su análisis**

El denominado “proceso de especialización” (1960-1976) del cultivo de tabaco Virginia delimita el inicio de la transformación del sector productivo salteño: la extensión de la superficie de la explotación, las modificaciones en el régimen de tenencia y la mecanización de los procesos de producción son las características relevantes de este proceso que se consolida en los años siguientes. Los cambios en las variables estructurales y en el proceso de producción actúan sobre los aspectos organizativos. De esta forma, las explotaciones transforman su técnica y estrategia productiva en relación con las demandas de las empresas compradoras de tabaco.

La segunda etapa, el “proceso de consolidación” (1976-1995), es el momento en el cual los productores ya capitalizados fortalecen su explotación y consolidan la nueva organización productiva.

Desde los inicios, la producción tabacalera se caracterizó por la participación de productores de diversos estratos: tanto pequeños productores como empresarios se dedicaron a la producción tabacalera en una zona geográfica propicia que alentaba la permanencia gracias a rendimientos promedio elevados y a buenos ingresos.

Estas condiciones mejoradas, a partir de 1967, con la creación del Fondo Tecnológico del Tabaco, favorecieron el crecimiento de un sector de productores tabacaleros heterogéneo. La intervención del Estado logró regular un proceso económico que

resultó beneficioso tanto para los productores como para las empresas transnacionales vinculadas a la actividad.

Como se mencionó en los capítulos anteriores, la bibliografía sobre sectores sociales en la producción tabacalera sostiene la presencia de un estrato de productores dinámicos en el cultivo de tabaco, que cuenta con una mayor plasticidad para la transformación productiva. Teniendo en cuenta las características de los actores sociales involucrados, en los casos que se presentan se buscó responder a las preguntas ¿Qué aspectos priorizaron los productores en el proceso de capitalización? ¿Cuál es la estrategia productiva y organizativa que emplean? ¿Qué relación existe entre el proceso de capitalización de estos actores y el Estado?

Para responder a estas preguntas se parte del supuesto de que el grupo de productores que se analiza es dinámico, con trayectorias productivas que le permiten una capitalización en el corto plazo, favorecida por la implementación de estrategias organizativas en la explotación y por el aprovechamiento de los beneficios que brindaban las políticas sectoriales y económicas implementadas en el país.

### **3.1. Los productores tabacaleros: ¿campesinos, farmers y empresarios?**

La bibliografía sobre este tema pone de manifiesto la búsqueda por alcanzar una definición de los actores sociales que intervienen en el medio rural y de sus estrategias organizativas.

Algunos autores reconocen que la relación “trabajo familiar” representa el elemento campesino básico (Murmis, M. 1980, citado por Norma Giarraca y Susana Aparicio, 1991), pero la interacción de estas unidades dentro de sociedades más amplias determina la incorporación de elementos capitalistas, como trabajo asalariado, capital, venta de fuerza de trabajo, etc. que hacen que, aun manteniendo la relación social básica se presenten diversidad de situaciones.

En esta diversidad de situaciones es posible pensar una variedad de estrategias que

los actores emplean para su mantenimiento. Así González de Olarte (citada por Aparicio, S. y Giarraca N., 1991) plantea que frente a las nuevas situaciones económicas el campesinado ha demostrado una gran adaptabilidad y permeabilidad a la modernización. El elemento común que se encuentra en todos los casos estudiados es la capacidad de estos actores de diversificar estrategias que permitan su reproducción y sostenimiento.

Por otra parte, la bibliografía también ha planteado características diferenciales entre las estructuras campesinas y las estructuras tipo farmer.

Según Llambí (1981), las explotaciones familiares capitalistas son formas capitalistas de producción en pequeña escala “insertas en procesos de acumulación en los que no se ha producido una completa asalarización de las relaciones de trabajo”.

El mismo autor, citando a Archeti y Stölen (1975: 149), dice que “los familiares capitalizados o farmer combinan el trabajo doméstico y el asalariado, que les permite en un plazo significativo ampliar el proceso productivo aumentando la productividad del trabajo”. Y continúa, “lo que diferencia al farmer del empresario capitalista (...) sería fundamentalmente la participación directa como trabajador del dueño de la explotación (tierra y capital) en el proceso productivo. No se trata para ellos “de un problema de índole cuantitativa (...) sino cualitativa”.

Asimismo, Llambí (1988) reconoce que las explotaciones familiares capitalistas funcionan de acuerdo a criterios diferentes de los de las empresas capitalistas, orientadas normalmente a la maximización de la ganancia. (pág. 20).

Caballero (1984) sostiene que si bien la explotación campesina y la farmer comparten el ser explotaciones familiares, o sea donde el grueso o al menos una parte significativa del trabajo lo realiza la familia, a su criterio una explotación campesina se distingue de la farmer por dos razones:

a- el grado de capitalización (medido por la relación capital-trabajo). Una explotación

altamente capitalizada -tipo farmer- tiene, por fuerza, una relación muy distinta con la naturaleza y con la sociedad que otra poco capitalizada -tipo campesina-. Cambia también la relación con la sociedad en la medida en que una alta capitalización implica una dependencia distinta y mayor de la división social del trabajo: mayor dependencia del mercado de factores, capitales y probablemente productos e incluso bienes de consumo; mayor dependencia también de servicios técnicos, contables y legales: posiblemente mayor especialización productiva.

- b- Distinción en la valoración del trabajo familiar y mayor separación entre la familia y la empresa en la agricultura farmer: un aspecto importante es el papel de la mecanización: aísla la trayectoria de crecimiento de la empresa en relación a la trayectoria de la familia.
- c- diferencia en el cálculo económico: para la explotación campesina lo importante es la ausencia de partición del valor agregado de la empresa en los componentes capitalistas de “salario y “ganancia”: sus recursos aparecen como un campo de aplicación de su propio trabajo. Lo que obtienen como ingreso neto es para él una retribución a su trabajo. Para el capitalista, el capital y el trabajo aparecen como factores distintos.

Por su parte Boguslaw Galeski (1977) sostiene que la unidad de producción campesina se caracteriza por la fusión o, más exactamente, la identificación de la explotación con la economía doméstica del hogar familiar. Esta afirmación es mejorada y ampliada por Norma Giarracca y Susana Aparicio, quienes sostienen que “este argumento sigue siendo válido siempre y cuando tengamos presente que, en los procesos capitalistas, los grupos familiares campesinos complejizan sus comportamientos económicos y sociales”.

La presencia de elementos capitalistas en las explotaciones campesinas, la conceptualización de unidades que combinan trabajo familiar y capital, o las diversas magnitudes de capital en las unidades empresarias introducen diferenciaciones (heterogeneidad) al interior de los grandes tipos sociales existentes en la estructura agraria, resultantes de los procesos de expansión capitalista en el agro (Aparicio y Gras: 1999).

Norma Giarracca y Susana Aparicio (1991) han construido una tipología para analizar la estructura social del sector cañero tucumano, en función de dos variables: tipo de fuerza de trabajo utilizada y nivel de mecanización. Si bien, uno de los propósitos principales de esta tipología es, arribar a esclarecer el supuesto que afirma la presencia de un sector campesino uniforme en la producción de caña -delimitando específicamente el estrato campesino del resto-, esta construcción teórico metodológica será de utilidad para definir el tipo de actor social que participa en la producción de tabaco.

En esta tipología se definen los siguientes tipos:

Tipo 1: Pequeños Productores Campesinos: con mano de obra familiar o transitorios sin mecanización

Tipo 2: Pequeños Productores Campesinos Transicionales: Mano de obra familiar y un tractor

Tipo 3: Pequeños Productores Familiares Capitalizados: Transitorios con uno o más tractores

Tipo 4: Empresarios: Permanentes con ó sin mecanización.

De acuerdo a las autoras, “el supuesto teórico de esta construcción es que el trabajo asalariado en forma permanente es un elemento que modifica la organización social de la unidad. La utilización de trabajo ajeno permanente refleja un componente capitalista dentro de la unidad que combinado con otras dotaciones de recursos permite la capitalización”.

Desde una visión estructural, las autoras distinguen las unidades de producción agraria según el tipo de relaciones sociales que la sustentan. La presencia de trabajo asalariado permanente constituye el rasgo fundamental de la organización y acumulación capitalista.

La tipología explicita la heterogeneidad de las unidades campesinas: dentro de unidades con un componente básico de relación tierra-trabajo familiar, se presentan

casos que combinan este componente con elementos capitalistas que hace que, manteniendo la relación básica se presente una gama de situaciones: ellas pueden desde unidades que se reproducen a un mismo nivel hasta aquellas que incorporan elementos como trabajo asalariado transitorio modernos medios de producción -que señalan cierto nivel de capitalización (pequeños productores familiares capitalizados). (Idem, 1999:156).

### **3.2. Los casos relevados**

Con el fin de responder a las preguntas planteadas, se describen las trayectorias de 11 productores tabacaleros tanto inmigrantes y nativos<sup>6</sup>, que tratan de ejemplificar el proceso de movilidad social que detectamos al analizar los cuadros de evolución de la distribución por estratos de superficie en las explotaciones productoras de tabaco en el período 1969-1988 (Capítulo 1). Las trayectorias pertenecerían a pequeños productores que se transformaron en productores medios en el período de referencia. En estas descripciones se buscará hacer hincapié en las características principales de la evolución de cada explotación, recurriendo para ello al desarrollo de historias de vida individuales de los productores seleccionados.

Las historias de vida serán expuestas en su totalidad, pues se considera que cada una contiene características únicas, que se perderían si las mismas no fueran transcritas de forma completa. Serán los mismos actores quienes explicarán sus vidas, sus estrategias productivas y la organización del trabajo implementada en cada etapa de su evolución.

Considerando el supuesto antes mencionado, los casos han sido organizados bajo los siguientes rótulos:

- a) Inicios del productor: estructura y organización productiva.
- b) Movilidad social y la organización del trabajo: la primera transformación.

---

<sup>6</sup> Se realizó una selección de casos específicos, la cual se describe en el Anexo Metodológico.

Descripción de los primeros cambios introducidos en las explotaciones.

- c) Nuevo productor tabacalero: expansión y nueva estrategia organizativa: bajo este rótulo se describirá la configuración de la explotación tabacalera en lo referido a la organización del trabajo y las nuevas estrategias productivas que se implementan.
- d) Fortalecimiento del productor tabacalero: teniendo en cuenta que algunas explotaciones continúan el proceso de expansión, este rótulo permitirá describir la situación actual de las explotaciones.

CASO 1:

#### inicios del productor: estructura y organización productiva

Este caso corresponde a la explotación de un productor inmigrante de origen andaluz, que se define como agricultor: *“había trabajado en agricultura toda mi vida”*.

Luego de unos años de trabajar en Barcelona como empleado fabril, dispone de ahorros y se traslada a Argentina, en 1960, para luego radicarse en la provincia de Salta donde se encuentran algunos familiares. Llega a la provincia cuando “el presidente de la Nación era Frondizi”. “Cuando yo empecé aquí yo traía 3.000 pesetas que les cambié en Buenos Aires a \$ 3.000 y llegué aquí y había un tío mío, el padre de Manolo Alfaro y vivían en un ranchito que uno miraba para arriba y veía a papá, a mamá y al espíritu santo. Ellos llevaban aquí dos años”. “Yo llegué aquí y mi tío ya esta trabajando en el tabaco, mi tío y mi tía”.

Fue viviendo con su tío y su tía que el productor aprende el proceso de producción del cultivo de tabaco, trabajando en el campo con ellos. Al año se independiza.

“Yo vine a la finca “El Buey” se llama y era el dueño el que era Gobernador, Bernardino Viera... Y entré de “socio” (establece contrato de mediería). Me daba \$ 3.000 para comer y pagaba los peones. De los \$ 3.000 y lo que se gastaba en los peones, de la mitad mía se descontaba. Que salí, lo comido por lo servido, el primer año”.

En el segundo año, llega a Salta un hermano y una hermana casada con su familia. La ampliación del núcleo familiar, permite establecer una nueva estrategia productiva, en la cual tanto el productor como el resto de los miembros se incorporan al proceso productivo, reduciendo la mano de obra extrafamiliar a contratar. De esta forma "Mi hermano y mi cuñado trabajamos juntos y aquel año nos quedaron, me acuerdo, \$ 21.000 que aquí equivaldrían más o menos unos \$10.000 de ahora".

"Y al año siguiente ya nos fuimos a Santa Elena, a la finca de al lado y ahí empezamos, empezamos, luchando, luchando".

La estrategia familiar de organización del trabajo les permite iniciar un proceso de acumulación que se cristaliza en la mecanización del proceso de producción: "Primero compramos un tractor que todavía lo tengo, entre los tres, después fuimos comprando unas herramientas, un acoplado y así estuvimos...".

El trabajo familiar se mantiene por un período de ocho años luego de los cuales "...nos dividimos y mi hermano y yo nos fuimos a La Candelaria y mi cuñado se quedó en Santa Elena. Y ahí estuvimos tres ó cuatro años más juntos".

#### La movilidad social y la organización del trabajo: la primera transformación

Manteniendo entonces una organización familiar del trabajo, las tareas desarrolladas por ambos hermanos se vinculaban tanto a tareas productivas como de supervisión y administración. En los primeros años, no se concretiza la incorporación de mano de obra extra familiar, aunque, la exigencia de la producción, y la capitalización alcanzada, favorecieron la demanda de mano de obra asalariada: "Bueno lo mismo que ahora, pero nosotros agarrábamos una pala, un carpidor y un caballo y hacíamos la carpida, pues entonces no había tractores para carpir, íbamos a regar de noche y trabajábamos como burros, no se crea que lo que ve ahora ha venido de arriba, que no. Trabajábamos mucho. Así estuvimos hasta el año 73', más o menos y de ahí en más empezamos a meter más peones y el trabajo ya no era tan duro para nosotros". "Teníamos 2 ó 3 permanentes, entonces teníamos poquitos y los demás eran golondrinas". "... teníamos más, otras veces menos, 10, 12 peones (golondrinas), 15

peones ... entonces plantábamos 15, 20 hectáreas...”.

Entre ambos hermanos existía una diferenciación de tareas: “Yo fui al menos unos 6 ó 7 años, el tractorista fui yo, cuando estábamos junto con mi hermano. Mi hermano era el capataz, él daba las órdenes”. A pesar de ello, éste último puesto y el administrador eran compartidos entre los dos hermanos “Nosotros vigilábamos, íbamos en la administración”.

La continuidad junto a su hermano, facilitó el mantenimiento de una organización del trabajo de tipo familiar, pero con algunas variantes que demuestra el tránsito hacia una organización de tipo empresarial: por un lado, introduce mano de obra extra familiar permanente al trabajo de la explotación quienes tienen a su cargo las tareas no calificadas y por otro, establece una diferenciación entre puestos entre los hermanos: el Jefe queda relegado al puesto de tractorista y su hermano pasa a ocupar el puesto de capataz. La decisión de mantener este tipo de organización forma parte de una “estrategia de acumulación”, ello significa la necesidad de preservar una organización del trabajo familiar, que al abaratar los costos de producción, incrementa la rentabilidad anual de la explotación. Ello reviste más importancia por cuanto, el régimen de tenencia de la tierra continúa siendo de mediería. “Ya cuando nos vinimos aquí, ya nos separamos con mi hermano, pero estaban los cimientos lo mismo, él en lo suyo y yo en lo mío, pero el cimiento ya estaba hecho”.

#### Nuevo Productor Tabacalero: expansión y nueva estrategia organizativa

La estrategia de acumulación mencionada, de tendencia creciente, facilita la transformación del productor en propietario de “...una finca chiquita, unas 30 hectáreas...”, transformación esta que implica el alejamiento del productor del grupo familiar y el establecimiento como “Jefe de su propia explotación”. A partir de allí, se establece una organización del trabajo capitalista, diametralmente opuesta a la implementada anteriormente: “...yo me separé de mi hermano en el 72’. Cuando empecé solo me hice señorito también. No podía yo, tenía en el terreno otras cosas”.

Las tareas del Jefe eran de encargado general de la explotación, puesto éste que se compartía con el puesto de capataz:

“Yo me iba con los peones durante la mañana y durante la tarde”. “Cuando yo me iba a Salta, al Banco le decía al peón de más confianza, que hagan esto, que hagan lo otro y me iba. Pero luego yo regresaba y me venía aquí...”.

La mano de obra empleada en sus inicios fue idéntica a la empleada cuando trabajaba junto a su hermano: “Tenía 2 ó 3 no más, hasta que nos agrandamos”

En el año 1985, el productor incorpora una persona asalariada para ocupar el puesto de capataz. A partir de allí se visualiza un alejamiento de las tareas productivas y asume los puestos de encargado de la finca y administración: “Bueno yo ya vigilaba, iba a la compañía, iba al banco, bueno las tareas de la administración”.

Esta transformación fue acompañada de una fuerte inversión en maquinarias, sustentado en crédito bancario cuyo garante fue otro productor, cliente del Banco:

“...sacar un crédito del banco, era una pichincha, porque se pagaba con poquito interés. Yo saqué un tractor que todavía lo tengo, Massey-Ferguson chico y la bomba del motor ese, las saqué del Banco Nación. Nosotros nos garantizó en el Banco, Juan Fernández García, padre del Antonio Fernández, ese hombre se portó muy bien. Fuimos al Banco y le dijo al gerente “a éstos le da lo que le pidan. Yo respondo”. ... Y nosotros íbamos al banco y con la firma propia...”.

La modernización de las maquinarias se sustentó en el crédito bancario hasta principios de los años 90, momento en que las financiaciones se acompañan de altas tasas de interés: “Hoy ya no se puede uno meterse en el banco, porque el banco es una sangría”.

A los pocos años”...había un potrero de medio entre mi hermano y yo y lo compramos entre los dos. Él compró 30 hectáreas y yo 20, entonces yo ya tenía 50 hectáreas, pero era chiquita, yo mismo desde aquí lo llevaba, no había que trabajar mucho para llevarla. A lo mejor 10 peones que yo tenía.” La ampliación de la superficie en cultivo, genera una ampliación de la mano de obra asalariada en la explotación: “Conforme va

uno ampliando, uno tiene que meter más mano de obra”. “Yo ya... tenía 5 ó 6, porque me había agrandado también”.

El proceso de acumulación es continuado por su hijo a quien delega en 1990, la administración y supervisión del trabajo. El remplazo generacional es el resultado de problemas de salud por los cuales atraviesa el Jefe: “Pero yo, sabe, he estado aquí 38 años, ha trabajado toda mi vida y ahora que podría disfrutar, no puedo por mi salud”. Su hijo expande, en 1995, la explotación a través de la adquisición de un predio de 27 hectáreas.

En lo que respecta a la organización actual del trabajo, el productor comenta “... nosotros más o menos en este momento tenemos 34, 35 peones (golondrinas) y cuando llegue el momento de la cosecha tenemos más. En el invierno hay 5 ó 6 (permanentes), eso depende del trabajo”. En lo que se refiere al trabajo de su hijo, actualmente a cargo de la explotación “Él le dice al capataz, esto, lo otro y lo otro y el capataz distribuye a la gente”.

### Síntesis

La trayectoria de este campesino esta vinculada a un proceso de acumulación sustentado en una estrategia familiar de trabajo, sin contratación permanente de mano de obra, que permite una redistribución del excedente entre los parientes.

Esta acumulación les permite ahorrar para realizar la primera inversión: compra de las herramientas básicas de producción. La incorporación de herramientas no significa un ahorro de mano de obra, sino que permite mejorar la calidad del producto, tecnificando el proceso de producción. La tecnificación al mejorar la calidad, genera en la comercialización en ingreso superior. No obstante, no se incorpora en los primeros años, mano de obra para cubrir el puesto calificado de tractorista.

Es de hacer notar que los ingresos recibidos deben ser elevados pues les permiten pagar el arriendo y a su vez acumular capital.

Doce años es el tiempo que tarda en realizar una mayor inversión: la compra de tierras. La transformación en propietario marca el paso de una organización familiar a una organización empresarial. Indudablemente la relación que se establece con la tierra y la movilidad social que ello genera, brinda al productor una percepción distinta de su propia imagen y lo aleja de las tareas productivas.

La expansión de la superficie en propiedad, determina el alejamiento definitivo del productor de la tierra y lo reubica en puestos de gestión y administración.

Este paso lo afianza como productor y genera alrededor de ello una mayor inversión en tecnología, así como también en mayor contratación de mano de obra.

Por último, se observa que esta empresa mantiene un desarrollo creciente hasta los años setenta, para luego estancar su desarrollo hasta mediados de los noventa, en que nuevamente se inicia un período de expansión. Factores coyunturales de orden económicos, son los que paralizan el desarrollo de la empresa: una etapa hiperinflacionaria que atenta contra los procesos de acumulación: las decisiones de los individuos en períodos que son, por ellos mismos, visualizados como riesgosos, retraen los procesos de expansión económica. La inseguridad que genera las crisis económicas explica los amplios períodos de estancamiento, a lo cual se adiciona ciclos de sobreoferta de tabaco en el mercado internacional y la ausencia de ingresos alternativos resultantes de la diversificación productiva.

En el caso de este productor, la expansión en tierras se produce en el año 1972. Los 8 años previos (período 1964-1972) se caracterizaron por bajas tasas de inflación y un crecimiento más estable y sostenido de la economía, estimulado por el incremento del comercio mundial y el desarrollo de las exportaciones no tradicionales (Neffa: 1996, 235). Coincidentemente con éste período, el productor desarrolla una estrategia acumulativa que se cristaliza con la transformación en propietario. Por su parte la expansión de su hijo se realiza en un período de estabilidad económica, a partir del año 1996.

## CASO 2:

### inicios del productor: estructura y organización productiva

Este productor procedente de las Islas Canarias llegó a Argentina junto a su familia, para trasladarse a la provincia de Corrientes:

“Yo llegué a Corrientes en el año 51’, mi padre había conseguido trabajo en la firma Imparciales, yo estuve ahí en una colonia de tabaco, Colonia La Habana, en el tercer Departamento de Concepción, se hacía tabaco, en ese entonces ... Ellos sacaban dos marquillas, etiqueta marrón y etiqueta roja. La etiqueta marrón era liviana y como en país no había producción de Habano, el Habano era el que le daba el perfume. Entonces tenía dos Colonias destinadas a la producción propia de tabaco y en una de esa Colonias estaba yo. Tenían la Nueva Habana y La Habana. Así que de muy joven yo empecé, siempre viví del tabaco”. El puesto de trabajo del padre en la fábrica de cigarrillos Imparciales era el de “fermentador en Colonia Pando - San Roque en la barraca”.

Sin embargo ese no fue el lugar de residencia de la familia, puesto que las características climáticas de la provincia no favorecían la salud del productor:

“Pero yo al ser nacido en las Islas Canarias, el clima de Corrientes era para mí muy malo, muy húmedo, no lo podía soportar, ese calor húmedo. Entonces buscamos una zona, que la buscó mi padre que vino primero a Salta, buscando un clima mejor de llevar, más fresco y bueh, por eso fue que vinimos aquí y nos instalamos en Salta”.

Instalados en la Salta se dedicaron a la producción de tabaco:

“Empezamos trabajar como socios medieros en Rosario de Lerma, con un tal Martín Saravia. Y después fuimos a otro pueblo cercano, La Merced en la finca de Juan Ortiz Vargas. La última cosecha que hicimos ahí fue en año 59”.

La organización de trabajo era de tipo familiar: el productor junto a su padre ocupaba el puesto de peón, general, capataz y administrador. Empleaban mano de obra asalariada en forma temporal para los momentos de mayor demanda de mano de

obra. El proceso de producción no estaba tecnificado en ese momento: "... entonces no se utilizaba el tractor para cultivo, se utilizaba el caballo. Atábamos 2 ó 3 caballos, cultivábamos con el cultivador atrás de los caballos". Pero esta actividad era desarrollada tres días a la semana con un tractor, propiedad de los socios de su padre: "cuando recién en los comienzos, el primer tractor era de todos, y después pasó a ser de cuatro, un FIAT 411 y era de Jerónimo Sánchez Díaz y Alonso, eran dueños los dos y mi padre que trabaja con mi hermano, como ellos estaban de socios, entonces ocupaban un domingo y tres días hábiles para cada uno..."

#### La movilidad social y la organización del trabajo: la primera transformación

Años más tarde, cuando se consolidó la "estrategia de acumulación", se transforman en propietarios "... nos reunimos entre varios y compramos acá, esta finca, La Canaria, por estábamos unos canarios y otros que no eran canarios pero igual apoyaron. La finca tenía 256 hectáreas, hicimos un capital social de \$ 10, en aquel entonces. Con mi padre éramos tercereros. O sea que pusimos la tercera parte del capital de compra. Después esto se loteó. Pero aquí no había nada, era un potrero de vacas que ponían porotos y maíz".

Del loteo de la finca reciben 50 hectáreas que continúan trabajando junto a su padre. La transformación en propietarios y la extensión del predio hicieron necesaria la incorporación de mano de obra asalariada para ocupar los puestos de peones generales. El hecho de contar con peones generales en la finca, no disminuyó la participación del trabajo de los hermanos, sino que ellos continuaban trabajando activamente en la explotación en tareas tales como pasar el cultivador para rayar el terreno, regar, plantar, armar los pabellones para el secado del tabaco Criollo, arar, entre otras.

En ese entonces lo primero que hicimos fue hacer tabaco criollo, como no teníamos instalaciones, pero también el tabaco criollo sufríamos porque venían los vientos y arrastraban con todo. Entonces había muchos vientos, era fines de julio, nevaba mucho y al nevar no había humedad. Y al tabaco se lo ata y se lo pone en pabellones, es decir, se lo apila en surcos y ahí lo empabellábamos. Y como en esa fecha no

llueve aquí, entonces se seca a campo, pero después necesita humedad para aceitarlo y no había humedad. Entonces se había hecho un pocito a las 5 de la mañana para llevar el agua al potrero, mojar los pabellones para que al salir el sol, siempre al salir el sol hay un poquito de humedad. Pero eran tan fuertes las escarchas que era imposible”.

Se incorporaron, en la medida de lo posible, mejoras fundiarias a la explotación: “...hicimos la perforación en la cabecera, hicimos un pozo perforado junto con mi padre, a medias. Este pozo primeramente lo hicimos trabajar a expulsión, después ya vino la luz, le pusimos motor eléctrico...”.

Asimismo, el productor mecaniza el proceso de producción, puesto que “Cuando se disuelve la sociedad (el contrato de mediería), mi padre se queda con el tractorcito que lo arregla a nuevo”.

A partir de aquí se introduce la diferenciación de tareas dentro del proceso de producción: el Jefe asume el puesto de tractorista, el cual compartía con su hermano: “no se pagaba tractorista entonces había que arar de noche entonces que se hacía: yo me metía todo el día hasta las 10 de la noche, yo me bajaba y subía mi hermano. A las tres menos cuarto estaba yo y para que mi hermano durmiera hasta las 7 para estar con los peones al otro día. Mi hermano dormía 4 horas.”.

La producción de la explotación estaba diversificada: “...hacíamos algo de verdura, se hacía algo de poroto, eran otras épocas, donde se vivía con poca plata. Hoy se necesita mucha plata para vivir”.

El productor junto a su padre ocupaban de los puestos de administrador y capataz de la explotación. Como se observa, mantiene una organización familiar, pero combinado con algunos rasgos de organización empresarial. El mantenimiento de la organización de tipo familiar, permite mantener la estrategia de acumulación, del productor y de esta forma, independizarse de su padre:

“Yo lo acompañé a mi padre hasta el año 66’. En el año 66’, mi hermano más chico

que yo le llevo 15 años, no estudió, entonces le dije: “mire papá Usted trabaje con mi hermano que yo voy a trabajar solo, en lo que nos podamos ayudar, nos vamos a ayudar pero cada uno por su cuenta...”

#### Nuevo Productor Tabacalero: expansión y nueva estrategia organizativa

Cuando se separa de su padre, recibe la parte de las 50 hectáreas que le correspondían, y un tractor recientemente comprado. Inicia un reemplazo del tabaco Criollo por el Virginia, en función de la demanda: “Después las compañías dejaron de comprar ese tabaco, no tuvo más mercado. Así que optamos por el Virginia. Así después fuimos cambiando, fuimos comprando estufas y fuimos haciendo un pozo para riego y bueh, fuimos dando pasos despacito”.

El productor reconoce que el impacto positivo que las tierras poco trabajadas tuvieron sobre los costos de producción:

“Lo lindo de los potreros es que eran muy fértiles por que eran tierras que estuvieron siempre con ganadería. Eran rastrojo de maíz y de poroto, tierras que nunca habían visto ni riego ni cosecha. Entonces estos potreros aunque, aunque no se los cultivara bien, no se lo trabajara bien daban producción, no había necesidad de fertilizar. Hoy en día esos potreros hace 30-38 años que están produciendo, entonces ya hay que hablar de otra forma. Ahora mismo yo en el tabaco le pongo 800-900 Kg. de fertilizante y tenemos un fertilizante muy caro, un fertilizante que al estar lejos de Bs. As., del puerto tenemos mucho flete, ...”.

A cargo de su propia explotación, el Jefe ocupa los puestos de administrador, capataz y es “ejército de reserva” para cubrir algún puesto en caso que el exceso de trabajo así lo requiera. Emplea mano de obra asalariada en los puestos de producción en el campo, quedando para él y para su esposa el puesto de estufero diurno (contrata un estufero nocturno):

“Yo tengo que ir a ver el cosechero que está haciendo, como me está cosechando, otro que está desflorando como me está desflorando, si lo está haciendo bien, recorrer si el otro está regando, es decir, no tengo un lugar fijo, yo no paro. Me lo paso

caminando, mirando. Si por ahí a lo mejor el tractorista llega al mediodía y ahí me llevo el tractor y el acoplado para traer los peones lo hago”. “Yo a las siete y media de la mañana, estoy con los obreros, salgo al campo con ellos. Si están arrancando plantas, estoy en los almácigos en ellos, si están en la plantación, soy el que lleva a la gente con el acoplado y con las plantas, ellos van con su palita al hombro y yo soy el que reparto el agua. Yo mando a un peón a hacer el primer riego. El primer riego lo hace un peón. Yo cuando voy a las 2 de la tarde el agua está corriendo por la plantación, ya el trabajo esta hecho. Yo voy apenas tapando y a estar un poco ahí con la gente.”.

El puesto de estufero requiere, también, especial atención: “Son muchas las hojas, son muchos los fardos de tabaco con hojas que vienen para encañar. La gente es muy pícara. Durante el día no tengo estufero, las atiendo yo. Y yo la gradúo de la puerta y esa estufa se mantiene. Pero hay estufas que mientras están secando si pueden variar, entonces (si yo no estoy) mi señora, le dejó un papelito, un machete como le decimos y le digo, esta estufa tené cuidado que puede subir y ella me la ve”.

Además, la esposa supervisa la tarea de encañado del tabaco para introducir a la estufa: “Las encañadoras, ella pasa por ahí y con mirar, ella no necesita contar, por ahí se da cuenta si ha una caña le faltan pares o no. Entonces alguien tiene que ver eso. A lo mejor yo tengo un percance que no llego a tiempo, se encañó la hoja, mi señora recibe la caña, la junta en montones de a 10, una para un lado y para otro, entonces es fácil, cuenta los montocitos, a ver, en el cuaderno de la caña, yo tengo otro machete, la estufa tal lleva tantas cañas, cargando tal son tantas, entonces ahí sabe que hay estufas que están para cargar. Sabe las cañas, entonces cargo de 11 ó cargo de 12, entonces así esta todo hecho. Así es fácil, entonces mi esposa es la que me ayuda”. “A la noche se desencañan las hojas y hay que contar las cañas. Cuando veo que está por terminar empiezo a contar, el peón va contando pero a veces lo hace mal, hay que contar lo que hizo cada uno, entonces estamos los dos”.

La organización del trabajo empresarial de la explotación está combinada con algunos rasgos de la organización familiar: ello demuestra la presencia de una concepción del

trabajo como mecanismo de subsistencia del grupo familiar.

#### El fortalecimiento del productor tabacalero

El productor mantiene un proceso de acumulación permanente que se manifiesta en mecanización del proceso de trabajo, mejoras fundiarias, expansión de la superficie a través de arriendos o propiedad: “Si un año venía bien, ...y hace plata siempre compra algo, no se va de paseo. Arregla la tranquera, los alambrados, compra un tractor nuevo, un arado nuevo, un equipo nuevo, invierte, la plata la invierte....”. “...después hicimos con mi hermano Los Balditos, compré con mi hermano otra propiedad, también hicimos las instalaciones, hicimos un pozo de 120 metros, hicimos estufas, se les puso el gas, ahí ya fue más caro, la red en Rosario de Lerma. La red de acá yo la pagué de contado. Se hizo el gas y a fines de febrero, primero de marzo fui a la Cooperativa y les dije bueno, yo quiero pagar, entonces pagué sin intereses y me salió barato. Barato porque al pagar sin intereses que como una cosa de contado. Así pagué la operación de aquí de gas. Y hoy gracias a Dios tenemos el gas domiciliario, que es muy lindo por el agua, ya a la noche uno, la caliente con el gas. Ya tener eso en el campo es mucho pedir”.

El productor utilizó parte los beneficios obtenidos de la producción de tabaco en el desarrollo de un emprendimiento caprino, que inicia con asistencia del Fondo Especial del Tabaco: “...en el año 94’ me decidí por traer cabras, para formar un pequeño tambo.... Yo me fui a Córdoba y compré 156 cabras, de Río Seco, de distintos productores y las traje. Yo ya me estaba haciendo mis galpones aquí para tenerlas y el establecimiento El Rocío de Capogrossi compré 32 pares para reproductores. En ese momento no había genética de Capogrossi lo que yo tenía conocimiento. Bueno y así empecé. Con la intención de formar una cabaña para destinarla a hacer quesos. Un queso cremoso y uno ahumado. Esto no significa que yo haya abandonado mi negocio de tabaco, hago unas 40 hectáreas de tabaco, pero el año pasado los precios se vinieron muy abajo y este año las noticias que hay no son muy alentadoras...” .

## Síntesis

El productor alcanza un nivel de acumulación que le permite expandirse en dos direcciones: en superficie y en reconversión productiva. La primera se da a través de la adquisición de nueva finca junto a su hermano y la segunda a través de producción de leche de cabras, lo cual es visualizado como un proyecto alternativo y más rentable que la producción de tabaco.

El proceso de acumulación está en expansión, aunque actualmente está detenido, debido a los problemas que el precio internacional del tabaco Virginia presenta (problemas vigentes desde 1997) y puesto de manifiesto en los proyectos pendientes a desarrollar tal como la construcción de un tambo para la elaboración de quesos de cabra.

Es interesante observar la tendencia de la diversificación que se presenta en este productor: desde el inicio, se verifica la diversidad de producciones: tabaco, poroto y verdura, decisión vinculada a la necesidad de disponer de ingresos alternativos que garanticen la reproducción del grupo familiar. Esta tendencia se mantiene actualmente pero como una alternativa de diversificación del capital: ello significa que la búsqueda está orientada hacia la maximización de los beneficios, no ya del ingreso como productor del grupo familiar.

La trayectoria de este productor se sustenta en la adquisición de tierras a las cuales accede a través de una sociedad que conforma con su padre. Dicha superficie le permite la expansión posterior y en un proceso de valorización de su explotación a través de mejoras fundiarias. Esta inversión es acompañada de una inversión en maquinarias que le permite elevar la calidad del tabaco y en consecuencia mejorar el precio de venta. Esta empresa mantiene una tendencia de desarrollo creciente, sustentado en una diversificación productiva que le permite posicionarse en el mercado a través de la leche de cabra y del tabaco y mantener los ingresos netos de la explotación, aún en momentos de disminución de los precios internacionales de Virginia.

### CASO 3:

#### Inicios del Productor: estructura y organización productiva

Se trata de un productor que luego de trabajar como peón general en una finca dedicada a la producción de tabaco, su patrón le cede un lote para producir: "... soy productor tabacalero y aparte hago granos. Yo empecé en el año 71' como independiente, o sea que antes del 71' yo trabajaba bajo dependencia siempre en este rubro, siempre en la agricultura y a partir del 71' me independizo y empiezo a trabajar por mi cuenta. Empiezo con tabaco Criollo. Empecé en Rosario de Lerma, en la finca San Martín, con tabaco criollo y algo de ají. ... empecé cultivando con caballo, porque eran poquitas, 10 hectáreas."

El lote era trabajado por el productor y su familia pues no contaba con recursos para la contratación de mano de obra: "Como era poco era como minifundio, trabajaba yo con mi familia... . O sea yo trataba por todos los medios de evitar costos, o sea de tener personal a mi cargo, lo hacía yo, salvo casos excepcionales como la cosecha que se necesita, que es imposible hacerlo solo, entonces ya ocupaba gente, pero al principio ya hacía de tractoristas, de capataz, de peón, de todo."

De la estrategia familiar de trabajo y de los buenos precios del tabaco Criollo obtiene en su primer cosecha como "trabajador independiente" un beneficio económico que reinvierte en la adquisición de su primer tractor: "Terminé la cosecha, me fue bien en el tabaco criollo, me fue bien en el poco ají que hice y compré un pequeño tractor que era de 41 caballos."

#### La movilidad social y la organización del trabajo: la primera transformación

Esta acumulación es la primera etapa de un proceso creciente: "... a los 2 años, empezamos con Virginia. Me asocié con otras personas y ... nos pusimos a hacer 20, 25 hectáreas y tratamos de diversificar, no solo hacer tabaco sino hacer otra cosa: Empezamos haciendo papa, después tratamos de hacer ají, para poder diversificar y a

los 5 años en el 78-77, ya dejó de tener socio y me independizo. A partir del 77 yo ya trabajo solo. Ya sin socio”.

El desarrollo del productor tuvo 2 etapas: la primera etapa fue el paso de peón general a trabajador independiente bajo la modalidad de socio mediero, dedicado a la producción de tabaco Criollo. La segunda etapa se inicia cuando el productor se diversifica hacia la producción de Virginia: se diversifica hacia este cultivo a partir de 1973 cuando trabajaba aún como socio mediero. El acuerdo facilitaba al productor disponer de las estufas necesarias para el desarrollo del cultivo.

En 1978 los ahorros generados de la rentabilidad de la producción le permite establecer un contrato de arriendo, manteniendo dicha forma de tenencia en la actualidad, aunque compartía con la propiedad de un predio que adquiere en 1986. Ambas etapas, peón mediero / mediero arrendatario ponen de manifiesto la movilidad creciente que atraviesa el productor.

Dicha movilidad social es producto de un proceso de capitalización en maquinaria, estrategia explicitada por el Jefe: “... nosotros trabajábamos con porcentaje sobre arriendo, en ningún momento nosotros fuimos dueños de nada. Entonces lo primero que yo hice fue comprar mi herramienta necesaria para poder trabajar el campo, no así tierras ni estufa, porque eso había que arrendar”. Empecé ahí después a comprar de todo (herramientas y maquinarias), ... que fui adquiriendo (anexando por medio de contratos de arriendo) más cantidad de hectáreas, todos los años algo compré, un carpidor, un acoplado y así sucesivamente, o sea que todos los años compré algo y también crecí. El primer año tuve 10, el segundo año tuve 20, el tercer año tuve 30 hectáreas y así sucesivamente”. El productor adquiere aquello que puede trasladar: las maquinarias. Las estufas requieren de un lugar fijo, que el productor no disponía.

Además de la tecnificación del proceso de producción, la inversión también se realizó en una camioneta usada, que adquiere a los 4 años que empezó a trabajar de forma independiente. Hacia mediados de los años 70 adquiere un nuevo tractor a través de un crédito bancario: “Yo en el año 77 solicité un crédito para comprar un tractor y una

máquina de curar... . Ese crédito era para adquirir un nuevo tractor, más grande, de mayor capacidad y una maquina de curar que no tenía. Es la única vez que yo fui al Banco Nación y pedí un crédito, con las garantías correspondientes, porque tenía una necesidad de seguir creciendo”.

Las instancias en la movilidad, por la cual atravesó el productor, fueron acompañadas de la modificación en la organización del trabajo. En lo que respecta a la mano de obra y a las funciones de la misma, el productor comenta: “en realidad compartíamos para ver las cosas que teníamos que hacer, administrábamos y además ya empleábamos personal. Al crecer, al incrementarse la cantidad es imposible manejarse solo, imposible poder hacer todo solo. Entonces ya ocupábamos capataz, personal bajo la dependencia de nosotros.” La diferenciación de tareas entre la mano de obra contratada es un aspecto que comienza a aparecer a partir de la diversificación hacia la producción de tabaco Virginia: el primer capataz se incorpora “cuando hicimos el Virginia, en el año 74-75” y los peones generales permanentes eran “5 ó 6, en la cosecha se incrementa”. No obstante, en algunos momentos continuaba empleando a su familia como mano de obra en la explotación.

#### Nuevo Productor Tabacalero: expansión y nueva estrategia organizativa

La expansión de la superficie cultivada, a través del arriendo de fincas localizadas en distintos departamentos de la provincia incrementa la demanda de un capataz: “yo tengo dos capataces: uno acá (en la finca Santa Isabel – Chicoana) y otro en Rosario de Lerma.”

La estrategia de acumulación de este productor, se sustentó en una planificación de los contratos de arriendos, lo cual impacta de forma positiva en los costos, reduciendo los gastos de traslado: “...moverme de un lugar a otro, a parte con mi familia, por un año, no se justifica. Entonces tenía que tratar por todos los medios de hacerlo por tres años”. Pero “al principio yo no los conocía bien y quien iba a confiar que yo iba a trabajar, si no tenía nada.” “ Imagínese que garantía le podía dar yo al dueño de las tierras, si era un obrero. Entonces empecé con un año. Como ha visto que era

eficiente en mi trabajo y he tenido la suerte que las inclemencias climáticas fueron buenas, la mayoría de la producción fue buena,... entonces yo ya fui confiable para que me arriende por más años. Pero al principio era un año y un año”. La modalidad de contratos de arriendos anuales se mantuvo por cuatro años, hasta que obtuvo la posibilidad de ampliar la temporalidad de la contratación a más de 3 años.

Su objetivo era alcanzar contratos de arriendos plurianuales: “Entonces cuando ya vieron que yo, que empecé de la nada, después tenía tractores, camionetas, tenía arado, tenía todo, fui eficiente, entonces ya puede tener confianza de que me arriende y después ya le tienen confianza, entonces le arriendan por 3 años”. Actualmente, el productor mantiene contratos plurianuales, “ Yo, en la mayoría de los casos lo estoy haciendo por tres años ó más. Para yo poderme hacer un plan de trabajo, porque si yo arriendo una campaña, hay veces que no se justifica mover para otra parte. Yo en lo posible estoy tratando de hacer arriendos no menos de tres años para poder hacer un plan de trabajo y radicarme. Se justifica tener un capataz y tener tractores...”. Alcanzar esta modalidad le permite implementar un trabajo de diversificación hacia la producción de granos: “... yo puedo arrendar para tabaco y para granos, como en el caso de la finca La Carabela, llámese poroto, llámese maíz. Entonces a la vez yo puedo diversificar o tratar de rotar los potreros para no hacer el mismo cultivo en las mismas tierras. Entonces puedo rotar. Cuanto mayor cantidad de tierras arrendadas, tiene mayor posibilidad. Porque tabaco no es muchas hectáreas como los granos. Los granos pueden ser mucha cantidad de hectáreas, pero el tabaco no, entonces, arrendando por varios años en potreros grandes, se puede diversificar, rotando los potreros”.

El productor comenta que los contratos de arriendo a porcentaje empleados para la producción de tabaco son anuales “... la mayoría para tabaco si son anuales, porque el que se pone el trabajo y el que pone la tierra se tiene que poner de acuerdo a ver si quiere 10, si quiere 20 o no quiere nada...”.

Esta planificación de los contratos es un elemento fundamental en el crecimiento del productor: “Esta finca (Santa Isabel) no es mía. Yo estoy desde el año 77 hace 22

años. Y este es mi campamento central. Todas las estufas que ve ahí no son más. ... Si uno tiene que hacer Virginia busca una finca que tenga toda las instalaciones necesarias". Sin embargo, hacia mediados de los 80, adquiere un lote con instalaciones, con el fin de abaratar los costos de alquiler: "... se tienen que buscar, tratar de pagar menos arriendo porque así le quedan mayores ingresos. Y además pasa que en el tabaco la ganancia era más grande que ahora, ahora se nos está achicando bastante, entonces hay que buscar como sacar los costos, evitar gastos, para poder tener más ganancias."

Esta modalidad de trabajo conformó la estrategia de acumulación del productor, la cual se consolida a través de su transformación en propietario – arrendatario: "El único que es mío es El Moyar, que ahí yo tengo estufas y galpones, eso es mío." "Eso yo lo compré en el año 85-86, compré un lote que tenía 1,5 hectáreas. Ahí no planto nada. Era un lote que tenía un galpón, yo por el galpón lo compré y después, poco a poco fui haciendo las instalaciones. Ahí tengo tres estufas, tengo otras instalaciones. Ahora en vez de arrendar una finca con estufas arriendo tierras nada más y llevo el tabaco a procesar y a secarlo en El Moyar."

La organización del trabajo sufrió, también, transformaciones: la incorporación de mano de obra asalariada en forma permanente tanto para puestos de peón general como para tractoristas y capataces definen la organización del trabajo hacia una de tipo empresarial, que resulta de la expansión de la superficie en cultivo. Sin embargo, prima en el productor el concepto del trabajo como mecanismo de supervivencia por lo cual, se mantienen rasgos de la organización del trabajo inicial del productor, incorporando a su esposa al trabajo: "...ahora ella lleva la parte administrativa, todo lo que es elaborar liquidación de sueldos, presentación de las planillas de inscripción de la gente a las obras sociales, cuota sindical, todos los aportes, todo lo hace ella..." "... Ahora, actualmente lo hace ella y al principio también... . Tengo una gran colaboración en ella".

Estas tareas desarrolladas por la esposa, se complementan con las realizadas por el contador: "...hay un contador para todo el tema de IVA-compra, IVA-venta y para

hacer los balances.”

El productor define sus tareas como “ver, ver todo. Acá, allá, en todos lados, hacer la inspección, la verificación”. “... Para mí es fundamental ser un buen administrador. Porque no sirve de nada ser muy eficiente, cosechar mucho, vender mucho, si no es un buen administrador, no sirve. Ese es mi punto de vista. Porque si yo gano 3 tengo que gastar 2, si yo gano 3 y gasto 4 no sirve. Entonces en cada época, hay momentos en los que hay que ajustar. Creo que eso es administración. ... Administrar bien, no privarse, administrar, algo tenía que guardar.”

La acumulación creciente del productor le permite acceder a la adquisición de la finca "San Martín" en el año 1993, lugar donde el productor trabajó como peón y se inició como mediero. Dicha finca de 100 hectáreas de extensión se adquirió a través de un pago en cuotas acordado con los dueños. Hasta el momento lleva pagas 42 cuotas.

La inversión realizada en el terreno y su expansión productiva retrasa las mejoras que debe realizar en dicha finca, entre las cuales se encuentra el desmonte y una perforación para obtener agua para riego.

A pesar de la expansión, el productor mantiene la estrategia de diversificación que implementaba desde sus inicios, siendo predominante la producción de granos la cual actualmente ocupa el 83% de su superficie en producción. Esto demuestra que los beneficios obtenidos por el productor han sido reinvertidos en la diversificación productiva.

### Síntesis

La estrategia productiva utilizada por este campesino se resume en lo siguiente: “Yo hice infinidad de cosas desde chico: desde lustrar zapatos, de lo que sea. En una palabra: lo que yo quería era progresar. No me interesaba lo que tenía que hacer, yo quería progresar”. “... Cuando yo me inicié había mucha gente que me conocía como peón de finca: el almacenero, el carnicero, el panadero y también mi ex patrón, que él

tenía una deuda conmigo y me dijo “Mirá Yo todos los meses te voy a ir dando. Por eso yo trataba de trabajar con mi familia, porque no tenía recurso genuino, lo único era esa deuda y la buena voluntad del patrón que confiaba y me daba unas tierras para poner tabaco Criollo y Ají. Pero le tengo que agradecer a mucha gente, porque como digo en Rosario de Lerma me conoce mucha gente y yo iba y le decía al almacenero: “Mire escúcheme” y le explicaba que yo estoy haciendo tal y cual cosa, pero no tengo ahora plata. Como no había inflación me daba y cuando yo entregaba los primeros kilogramos de tabaco empezaba a pagar. ... Yo cuando estaba bajo dependencia, los domingos me iba a la cancha de fútbol a vender gaseosas, a comprar naranjas y a revender las naranjas, o sea buscaba por todos los medios de tener mayor ingresos para vivir mejor y salir adelante, hasta que me independicé. Con mi independencia fue mejor.”

En este caso también se observa una estrategia de diversificación de los ingresos que incluía actividades agrícolas como no agrícolas acompañada de un mecanismo de “crédito informal” característico de los pequeños productores. De esta forma, la estrategia de maximización de los ingresos, fue acompañada luego de la utilización de mano de obra familiar en las tareas productivas desarrolladas por el productor cuando se transforma en mediero.

Indudablemente la estrategia de acumulación implementada, esta “conducida” con el concepto de administración que maneja el productor, según la cual el productor debe generar, en las actividades productivas que realiza, un excedente para mantener una tendencia de crecimiento permanente.

Esta estrategia de acumulación se mantiene actualmente, pero como una alternativa de diversificación del capital: ello significa que la diversificación de actividades esta orientada hacia la maximización de los beneficios.

La tendencia de crecimiento de este productor es constante, no se observan períodos de estancamiento significativos. La demora del productor en transformarse en propietario no debe ser entendido como estancamiento en el desarrollo, por cuanto el

productor mantiene un crecimiento constante en la superficie en arriendo, y una planificación del trabajo que bajo la modalidad de arriendo deviene exitosa. La búsqueda del productor estuvo orientada hacia el incremento de su capital por sobre la acumulación en tierras.

#### CASO 4:

##### inicios del productor: estructura y organización productiva

Es un inmigrante italiano que, escapándose de la Segunda Guerra Mundial llegó a Argentina:

“Cuando yo vine de la República de San Marino, mi trabajo era enfermería de la Cruz Roja Internacional. Así que hice 2 ó 3 años aquí en la Argentina. Me gustaba tanto el campo que me dediqué al campo en Jujuy. Así que fue alrededor del 50 cuando nos iniciamos con tabaco. Progresivamente se ha ido haciendo mejor la cosa, hasta llegar a que yo con un cuñado mío ha sido uno de los productores más grandes de la Argentina. Y nos dedicamos al tabaco que era algo bueno, que favorecían las compañías, ayudaban los bancos, era muy bien, se dedicaban a comprar ...”.

El productor se inicia con 5 hectáreas que contrata como socio-mediero. Al año siguiente, se transforma en propietario, adquiriendo una explotación de 12 hectáreas en Monterrico. El inicio en la producción de tabaco fue posible gracias a la ayuda financiera de la familia de la esposa: “Teníamos unos tíos nosotros acá, que nos han ayudado mucho...”. “... mis tíos nos prestaron plata y teníamos garantías por todos lados, por mis tíos. Mi tía siempre iba por todos lados y decía que nos den lo que necesitamos: nos daban garantías”. “Después mis padres tenían también en San Marino una propiedad, yo vendí mi parte...”.

##### Nuevo Productor Tabacalero: expansión y nueva estrategia organizativa

A los tres años, adquiere 8 hectáreas adicionales llegando a 20 hectáreas. El

crecimiento económico alcanzado por el productor es visualizado tanto por El como por su esposa como resultado del trabajo y del sacrificio: "... siempre digo que nosotros hemos hecho mucho sacrificio. No creo que otros sean capaces, porque hemos pasado una guerra, entonces venimos sufriendo y trabajando mucho."

Este desarrollo esta vinculado a un abaratamiento de los costos de producción por el uso de tierras vírgenes: "... la primera finca que compramos era monte, ahí hicimos desmonte y juntamos tierras y ahí empezamos con tabaco". "Antes el tabaco daba más porque eran todas tierras vírgenes y no se gastaba tanto insumos".

La tecnificación del proceso de producción se dio junto a la expansión de la superficie en propiedad: "En el año 52-54, yo no tenía tractor y me había hecho amigo del gerente del banco Nación y me dice: "Por qué no te compras un tractor?". Le digo: "no alcanza la plata, para el almacén, para la gente". "No, andá al Banco que te van a dar la plata". Así compré el primer tractor que estaba en la finca Santo Domingo (Pcia de Jujuy)... "

Además de ello, introdujo innovaciones en la explotación. "... he sido el primero que ha puesto una instalación de gas. Resulta que Gas del Estado y Vialidad me han pedido 5 metros de tierras para hacer una estación de descarga del gas y yo les contesté:" Póngame el gas hasta la puerta y yo le doy los 5 metros. Así fui el primero en Santo Domingo que ha puesto el gas. 25 años hace. Y de ahí repartí a todo Santo Domingo, a El Carmen, Monterrico, toda esa zona".

La organización del trabajo fue desde sus inicios de tipo empresarial. Las tareas del Jefe se encontraban distribuidas entre la atención del almacén de ramos generales, que compartía con su esposa y la administración de la finca "porque había obreros a mi cargo".

A principios de los años 60, se traslada a la provincia de Salta, para que sus hijos realicen estudios secundarios en una escuela secundaria privada, el Colegio Santa Rosa. Se instala con su familia y trabaja bajo la modalidad de mediería las 20

hectáreas que disponía en la provincia de Jujuy debido a la lejanía entre las provincias.

#### Fortalecimiento del Productor Tabacalero

En 1966 adquiere en la provincia de Salta la finca “Tres Acequias” de 20 hectáreas. Para ese entonces uno de sus hijos había iniciado los estudios de medicina en la Facultad de Córdoba. El movimiento estudiantil de apoyo a los obreros industriales denominado “Cordobazo” fue el motivo para que su hijo abandonara definitivamente los estudios.

Incorpora a su hijo al trabajo en la explotación, con el fin de capacitarlo en la producción de tabaco. Este es el único familiar dedicado, actualmente, al trabajo en el campo.

En 1970 compró una finca en la localidad de San Agustín de unas 30 hectáreas y por último compró en Güemes, en 1974 una finca de 108 hectáreas, de las cuales la superficie cultivable es de 25 hectáreas.

El acceso a créditos bancarios facilitó el crecimiento alcanzado por este productor: “Fue con crédito bancario y gracias a Dios he llegado a pagar todo, con mucho sacrificio”.

Los conflictos sociales y políticos acontecidos en el país desde fines de la década del 60, condicionaron la modalidad de trabajo del productor: “ ... después yo he tratado con mediero, ... yo comencé a compartir el 50% porque el trayecto de Jujuy es lejos, de Güemes acá (Salta Capital donde reside su familia) también, así que uno como socio tiene resuelto el tema del personal. El mediero lo único que hace es poner la mano de obra y uno tiene que soportar todos los gastos. Pero hace mucho tiempo que estoy con eso, sino es mucho problema con el trabajo, con la gente, hay que lucharlo mucho”. “En Jujuy no hace poco, hace 20 años o más. Acá siempre tuve medieros, en Güemes también, ya hace muchos años,...”. El objetivo perseguido a través de los

contratos de mediería es evitar los problemas que la contratación directa de mano de obra puede ocasionar, fundamentalmente aquellos de origen reivindicativos y gremiales.

### Síntesis

La estrategia de crecimiento de este empresario presenta tres elementos a considerar: la disponibilidad de garantías para acceder a financiaciones bancarias, la disponibilidad de capital heredado por su esposa y la reconversión productiva tanto a nivel agrícola (producción de poroto y garbanzos) como de comercialización (el almacén de ramos generales que trabaja su esposa).

El hecho de contar con “recursos” y con una actividad comercial paralela determina una tendencia de desarrollo creciente, que no afecta la acumulación del productor.

Para el productor, su trabajo está dividido en la administración de la finca y del negocio. Esta conceptualización es diferente a la del resto de los productores, puesto que la mantiene desde el momento que se dedica a la producción del campo. Las decisiones posteriores, tal la implementación del contrato de mediería tanto en Salta como en Jujuy pone de manifiesto la relación diferente que el productor establece con la tierra: no se visualiza como agricultor, sino como “administrador de distintos negocios”.

### CASO 5:

#### Inicios del productor: estructura y organización productiva

Este productor, pariente del productor tabacalero cuyo caso corresponde al número 2, define su trayectoria de la siguiente manera: “Mi padre toda la vida se dedicó al tabaco. Fueron migrando hacia Cuba, allí nací yo. Después vinimos a la Argentina y mi papá se instaló en Colonia Pando, siempre haciendo tabaco. De ahí no vinimos a Salta y empezamos a hacer tabaco por cuenta nuestra, como socios pero chicos, en

esa época en la finca El Carmen, yo tenía entonces 10 años. Después el capataz de esa finca (en 1954), un gran hombre ya murió, nos trajo acá (Departamento de San Agustín – la Isla) y ya había posibilidad de progresar un poquito más. Ahí estuvimos como 4 ó 5 años. Que fue como que empezamos con los primeros pesitos nuestros”.

En 1960, su padre junto a su hermano adquieren en forma asociada una finca de 256 hectáreas, la cual se lotea y reciben una parte proporcional al capital invertido: “Y así empezamos. Los primeros años fueron horribles, porque la casa donde vivíamos no teníamos nada. Teníamos un pozo en común al fondo, con un tal Alonso que con eso regábamos todo, yo era menor de edad, mi padre trabajaba con mi hermano y así empezábamos a hacer tabaco”. “Los primeros años hicimos tabaco Criollo (Salteño) y Burley...”.

Trabaja junto a su padre y a su hermano hasta que éste último se separa del grupo familiar en 1966: “Cuando tenía 17 años fue que Ismael se separa, se abre por su cuenta y yo me quedé con mi padre y tratamos de ayudarnos, siempre ha habido camaradería de hermanos...”. Hasta ese momento la organización del trabajo era de tipo familiar, con algunos rasgos de tipo empresarial, tal la contratación de mano de obra asalariada para la época de plantación. Los hermanos ocupaban prioritariamente el puesto de tractorista y además asistían a su padre en las tareas de supervisión del trabajo y administración del campo.

La producción estaba diversificada: se producía prioritariamente tabaco, ají y “un poco de poroto”.

#### La movilidad social y la organización del trabajo: la primera transformación

Cuando su hermano se separa, el productor continúa trabajando junto a su padre, pero éste último se dedicaba principalmente a las tareas de supervisión y administración: “... antes cuando recién había empezado con mi papá había un boliviano, que era mi hombre de confianza, estaba ahí, si había apuro de estufar, estufaba, si había que salir con la camioneta, salía”. El productor continuaba

ocupando su puesto de tractorista "... si hay que subirse al tractor, se manejaba el tractor".

La rentabilidad obtenida en la producción le permite construir su propia casa y alejarse de su padre: "Yo me hice mi casa en el año 72-73, la fui agrandando de a poco".

Diez años más tarde, con un proceso de acumulación propio, se separa de su padre: "... en el año 81-82 yo me independicé, mi padre estaba anciano, entonces le dije: "bueno papá yo me hago cargo de la finca, tomá el 20% para vos...". "... así que en el año 81-82 yo me largué por mi cuenta a trabajar". "Mi padre hizo la subdivisión en vida, lo que se llama uso usufructo. Entonces mientras él estuvo vivo eran más (tenía en producción la totalidad de las hectáreas). Ya después a Ismael le tocó una un parte entonces se achicó. No era gran cosa, eran unas 30, 30 y pico hectáreas".

La organización del trabajo se transforma en empresarial: "Siempre tenía un changuito, un encargado, un peón de confianza que lo tengo como encargado que mira, controla cuando yo no estoy. ... siempre hay alguien de confianza que uno le dice "Che fulano porque no ponés a plantar, veme el pozo, hace tal cosa". "Siempre uno busca a alguien, un peón que tiene antigüedad, que tiene mérito propio, que sirva, que es útil y a ese le da una diferencia, le tiramos algo más. Eso no es así en las explotaciones más grandes donde tienen un capataz general, un ayudante de capataz y además un encargado o dos."

El desarrollo productivo de la explotación, así la comenta: "Los primeros años hicimos tabaco Criollo (Salteño) y Burley, ahora ya no se hace más ninguno de ellos, fuimos empezando con una estufita, arrimándola al lado de la otra y hemos llegado hoy. ... no soy un productor grande, de unos 50-70 mil kg. y aquí estamos, la seguiremos peleando, tratando de ir cambiando a tono con las épocas, ya fuimos incorporando el cargo (puesto de trabajo) de estufero, con las estufas de gas, modernizando un poco porque los tiempos lo piden así y hay exigencias del mercado, trataremos de no ir para atrás, mi padre decía que para atrás el camino es siempre. Pasito a pasito pero

tratando de ir para adelante siempre.”

### Nuevo Productor Tabacalero: expansión y nueva estrategia organizativa

Actualmente dispone de “un muchacho que figura como tractorista y es el encargado que yo tengo, mi hombre de confianza”. “Tengo dos tractoristas que los voy ocupando de forma permanente, después tengo otro muchacho que es estufero que trabaja 7 meses del año, que es un boliviano que cuando termina la cosecha se va a la zafra en otros lados, es muy andariego, a él le gusta eso. Pero él sabe que ni bien empieza la cosa hasta que termina él me ayuda siempre. Es un galponero, el que cancha, el que ve la estufa, él también es un poco un peón de confianza. Y después está el que hace los almácigos, un buen regador, que uno siempre trata de conservarlo. O sea si uno tiene 5 ó 6 peones, siempre son peones útiles”. “Para la plantación ya 6 no, necesita 10 ó 12, después si tiene que hacer, 4 ó 5 más. Si sale yuyo se necesita más gente 3 ó 4 más. Para cosechar se necesita 20 ó 25 más. A parte de las mujeres que encañan, a veces lo ayudan los chicos...”.

Luego de separarse de su padre, mantuvo diversificada la producción: “... antes yo hacía ají, pero le agarró un hongo y bueno, hay que ir incursionando en algo nuevo. Así empecé con el poroto. Debe hacer 6 años.”

Este tipo de organización mantiene algunos rasgos de tipo familiar, por cuanto los hijos varones se encuentran incorporados al proceso de producción, específicamente en la época de cosecha.: “ Ahora con los años uno deja de hacer ciertas cosas, las delega en los hijos”. “... Mis hijos ahora me ayudan, cosechan todo, yo soy compinche con ellos”. El hijo varón menor, “esta estudiando agronomía. Esta con los peones chicos, con la changada, hecha inhibidor, desflora, hace horneada, es el supervisor,...”. El rol ocupado por el hijo en la explotación es preponderante: “Mi hijo supervisa la cosecha si yo no puedo estar.”

El total de hectáreas en producción alcanza actualmente a 101 hectáreas, de las cuales es propietario de 32. En producción de tabaco tiene alrededor de 30 hectáreas.

Asimismo tiene en propiedad junto a su hermano unas 10 hectáreas, donde dispone de las instalaciones necesarias para la producción de tabaco.

El productor tiene un proyecto de desarrollo: “Quiero tener un tractor grande y hacer 200 hectáreas de poroto, falta poco y creo que lo voy a lograr, si puedo hacer una inversión en máquinas”.

## SINTESIS

La herencia recibida de parte de su padre es el inicio de un proceso de acumulación, en este campesino, que se consolida con la expansión de la superficie en arriendo dedicada principalmente a la producción de poroto.

Este desarrollo tiene dos etapas: la primera comprende el período del año 1966-1982, donde el trabajo de la explotación estaba a cargo del padre y el productor compartía con éste las tareas de supervisión y administración. En ese período la redistribución de los beneficios económicos de la producción le permitió al productor mejorar la calidad de vida: construye su propia vivienda. El segundo período, que se inicia en 1982, es cuando el productor queda definitivamente a cargo de la explotación e inicia un proceso de expansión sustentada en el arriendo de fincas, que lo complementa con la tecnificación permanente del proceso de producción. Esta etapa se caracteriza por la reinversión del excedente en el campo.

Se mantiene la tradición de trabajo como reproductor del grupo familiar, por cuanto incorpora a sus hijos al proceso de trabajo y delega en uno de ellos la supervisión del trabajo de la finca. Aún cuando reconoce que no espera de los mismos el sacrificio realizado por él y por su hermano, si visualiza como necesaria la valoración del trabajo de los hijos varones en el campo.

La diversificación es, también en este caso, un mecanismo de maximización de los beneficios económicos, permitiendo así mantener un nivel de ingresos frente a los altibajos de los precios internacionales del tabaco.

## CASO 6:

### Inicios del productor: estructura y organización productiva

Se trata de un agricultor de origen español: "... soy agricultor, desde cuando estaba en España. Mi abuelo y mi padre eran agricultores, entonces yo tenía que ser agricultor también". Llegó a Argentina cuando "... tenía 18 años, en el año 1952..." y se trasladó a la Provincia de Salta, Departamento de Metán: "Antes de venirme aquí (Departamento de San Agustín) yo estuve en Metán. Esa agricultura que había ahí no nos gustaba. Hice de todo, vendí fruta, vendí verdura y ni me iba tan mal, pero a mí me gustaba la agricultura y cuando conocí el tabaco aquí en Salta me vine al Valle de Lerma." "El tabaco yo lo conocí aquí después de casado. Y aprendí a trabajar el tabaco, siendo peón de finca,... los que me han enseñando a trabajar son los mismos peones de aquí...".

Cuando se traslada, en el año 1955, a San Agustín empezó a trabajar bajo relación de dependencia: "... primero fui peón uno tres meses y después fui socio...". "Yo estuve ahí 17-18 años con el mismo patrón...".

En los inicios como socio mediero, tenía una planificación del trabajo donde los ingresos eran el resultado de la producción de hortalizas para el consumo local y de tabaco: "Y empecé con 7-8 hectáreas, trabajaba yo y mi familia. Ponía un poco de verdura para mantenerme, así con la platita que yo hacía y para comer en la casa. Y así íbamos tirando, porque el tabaco necesita algo de capital también y ya se hacen arreglos con los dueños de las tierras para que lo ayuden a uno un poquito. Y así se va arrimando, se va arrimando y bueno el que tiene espíritu de ser independiente hace con mucho sacrificio, porque cuando el peón trabaja ocho horas,... yo trabajaba 15 y 16. Y mi señora también."

La organización del trabajo era de tipo familiar, con la incorporación de algunos peones que junto al productor, tenían a su cargo tareas vinculadas a la producción

tabacalera: “Yo hacía en ese tiempo tabaco y un poco de verdura. Entonces yo trabajaba todos los días con el obrero, con el peón que yo tenía ahí, trabajaba haciendo lo que él hacía, a la par de él. Yo no le decía trabajo: yo paleaba, regaba, carpía. Yo era lo mismo que el peón. ...”

La esposa compartía con el productor tareas relacionadas a la producción y comercialización de verduras: “... por la noche con mi mujer yo hacía la verdura: Hay que hacer ataditos, hay que acomodar la verdura. Yo hacía la carga de verdura y la llevaba al mercado que estaba a 10 km. De la finquita, en jardinera, no en tractor ni en camioneta, con un caballito. Entonces como a las 12, la 1, yo dejaba la carga armada de verdura, entonces a las 3 me levantaba y a las 5 estaba en la puerta del mercado. Ahí vendía la verdura yo y volvía a las 7 de vuelta otra vez en la finca para cuando a las 7 – 7 y media cuando salían mis peoncitos otra vez, yo ya estaba de vuelta ahí. ... “... Y mi señora a la par mía”.

Una tarea importante desarrollada por la mujer se vincula a la administración de los recursos: “... Ella (preparaba) la comida para la gente, porque los primeros años hasta le dábamos de comer a la gente, porque no había plata para pagar tanto jornal”. Este recurso le permite, por un lado, disponer de mano de obra por jornal a bajo costo y por otro, desarrollar diferentes actividades productivas de tipo intensivas tanto por el cuidado que demanda como por los jornales empleados en la misma.

El proceso de trabajo en sus inicios no estaba tecnificado, aunque al poco tiempo dispone de un tractor: “en ese entonces no teníamos tractor, no teníamos nada, arábamos con caballo. Después con un tractorcito que no era mío tampoco...”. Al poco tiempo adquiere su primer tractor gracias a las facilidades crediticias del momento: “El tractor lo compré porque me dieron un crédito. En realidad yo no tenía plata, porque yo no era hombre de estar en los bancos, no nada de eso, porque quien me iba a escuchar a mí. Por medio de la casa me dieron, pero yo pagué antes: me dieron para 5 años el tractor ese y yo lo pagué al año siguiente”.

Los beneficios que brindaban los Bancos para acceder a líneas de crédito para la

tecnificación de los procesos productivos, facilitaron la mecanización del proceso de trabajo. Aún cuando el productor no compartía el criterio de endeudamiento bancario su crecimiento productivo, accede a la línea de crédito, priorizando la rentabilidad que surgiría de la mecanización. En este caso, la decisión adoptada por el productor (resultado del análisis de la situación), privilegió el beneficio a futuro sobre la situación coyuntural de endeudamiento bancario, la cual supera de forma inmediata.

Esta mecanización del proceso de producción es el inicio de un proceso de acumulación en herramientas que mejorando la calidad del tabaco, mejora la rentabilidad del productor: “que yo ya comencé a comprar herramientas nuevas”. Todas las herramientas que fui comprando después las compré con ahorros propios. Solo usé crédito del banco para el primer tractor”.

#### La movilidad social y la organización del trabajo: la primera transformación

La introducción del tractor genera una diferenciación de tareas entre los peones y el productor: “... prácticamente lo más delicado lo hacía yo, con las manos mías. Lo más delicado era estufar y manejar el tractor. Y lo demás yo lo mandaba a la gente, hagan así, hagan asá. O sea que yo era encargado, era patrón, era tractorista y estufero. Mi señora sabe prácticamente lo mismo que sé yo de tabaco, cuando yo no estoy ella le dice a la gente...”.

La división del trabajo incorporada se justifica en razones de índole económicas: “Y estufar es una ciencia, hay que saber: hay que saber sacar el tabaco con el color que tiene que tener, hay que saber hacerlo, eso no lo hace cualquiera. Por eso a los estuferos se les paga más, en función de la categoría que tiene el obrero. El estufero gana tanto por hora, el tractorista gana de otra forma y el peón general gana menos”. El hecho que sea el productor quien ocupa los puestos de trabajo cuyos ingresos son elevados, abarata los costos de producción.

Mantiene esta organización hasta el año 1973 cuando se transforma en propietario:

“... en el año 73, ya pudimos comprar con otro hermano mío, nos juntamos con mi hermano y mi padre y compramos una finquita ahí, que es la que tenemos allá. La primera, porque después he comprado más. Y compramos ya una finquita entre los tres y ahí nos metimos y seguimos trabajando a medias, porque no había instalación ni nada y en una finca para tabaco vale más la instalación que la tierra”. “... con mi hermano estuvimos unos añitos nomás y ya después no separamos, porque esta finca la compramos y después la desmontamos porque era monte también. Después hicimos pozos, hicimos vivienda para la gente y después la partimos, con mi hermano cada uno trabajamos independiente. Y después mi padre como se hizo viejo ya hizo el usufructo y nosotros le pagamos una renta a mi padre que ya no trabajaba porque era viejo.” De esta compra, al productor le corresponden 30 hectáreas, extensión esta que mantiene hasta los años noventa.

Su transformación en propietario no significó cambios en la organización del trabajo, la cual se mantiene hasta que por razones de edad y extensión de la superficie en cultivo, el productor se aleja de las tareas productivas. La esposa asume tareas de administración de la finca.

Incrementó, además, a tres el número de tractores, aunque los dos restantes los adquirió usados.

#### Nuevo Productor Tabacalero: expansión y nueva estrategia organizativa

Luego de este período de estancamiento, que coincide con los 17 años de inflación y devaluaciones, este productor reinicia un proceso de acumulación creciente, junto a una etapa de estabilidad económica y paridad cambiaria: “... esta finca que esta aquí, la compré hace 3 años (finca de 34 hectáreas). La evolución mía esta en los últimos años, desde que se terminó la inflación, porque no soy hombre de bancos. A mí me gusta comprar con la plata, no con créditos e intereses”. Además adquiere otra finca en la localidad de San Martín de 66 hectáreas y arrienda 150 hectáreas más, llegando a las 250 hectáreas en producción.

La expansión de la superficie lleva al productor a asumir tareas diferentes a las desarrolladas anteriormente: "Ahora, como ya crecí, los trabajos son otros,... ya llegué a tener vehículo, porque antes yo andaba en bicicleta, después otro vehículo mejor y otro, ya agradándose la cosa no se puede trabajar, se tiene que cuidar y administrar. Ese es el trabajo mío de hoy día. Hay que cuidar todos los papales, que el contador, que esto. Hay que estar al tanto de todos los impuestos, de esto de aquello, ya no se trabaja. O sea que lo que yo camino es del vehículo a la oficina del contador, al banco o ir a cualquier negocio y hoy ese es mi trabajo".

Se modifica la organización del trabajo a nivel productivo: "... ése es el encargado que tengo,... hace las veces mías, allá en el campo. Y hay otro por debajo de él, también encargado." Además de las tareas de gestión de administración el Jefe se reserva el puesto de encargado general: " ... yo soy el que superviso todo, porque yo soy digamos el técnico,... yo le digo mira esto, aquello, aunque el también sabe. Pero el ojo del amo engorda el ganado. La cosa anda bien cuando el patrón supervisa todo". "... y yo ando dando vueltas por la finca, revisando, que se rompe una herramienta, que hay que llamar al mecánico. Y ese es el trabajo mío, livianito."

Su esposa continúa incorporada al trabajo de administración: "... mi señora me ayuda más que nada en cuestión de administración, ella toma anotaciones. Ella me lleva los papeleríos aquí, para luego el contador. Pero ella me ayuda, con las cuentas si alguien me pide parte del jornal adelantado, o papeles del salario familiar ..."

Actualmente cuenta con aproximadamente 25 obreros permanentes, incrementándose a más de 250 peones en la época de cosecha: "un 80-90% son peones generales, los tractoristas son menos, el regador entra en peón entra en peón general aunque no todos lo saben hacer. Y luego la cosecha ya es otra cosa, el pago ya es por destajo, por caña. Luego esta el estufero, ese es un especialista también, después esta el carrero y así."

Este crecimiento fue acompañado de un proceso de tecnificación de la producción, a través de: la compra de tractores y de la incorporación de estufas bulk curing: "... el

año pasado he comprado dos tractores. El ante año pasado compré otro. Además siempre fui comprando maquinaria nueva. He hecho como 20 estufas bulk curing. Estas las puse estos últimos años. Cuando empecé allá no tenía ninguna, con una sola estufita. Después me hice otra más. Después hice 6 estufas más. Llegué a 12 hasta ahora que tengo en total 50”.

### Síntesis

La estrategia acumulativa de este campesino, pone de manifiesto distintos momentos por los cuales atraviesa: el primer momento es cuando el productor establece un contrato de mediería junto a su ex – patrón y se inicia en la producción de verdura y de tabaco. Durante los 17 años de trabajo bajo esta modalidad, implementa una estrategia de acumulación sustentada en la reducción del costo de la mano de obra (a través del almuerzo) y en la diversificación productiva.

Los beneficios económicos obtenidos le permiten por un lado mecanizar los procesos de producción y por otro adquirir una finca junto a su hermano. En lo relativo a la mecanización es interesante destacar la priorización de necesidades que realiza el productor, por cuanto privilegia mejorar la rentabilidad del cultivo sobre sus preconceptos de endeudamiento.

El segundo momento es la transformación del productor en propietario, donde independientemente de la consolidación económica a través de la capitalización en tierras no altera la organización del trabajo. Igualmente este proceso es el resultado de la conjunción de ahorros del grupo familiar que facilita la expansión del grupo. El último momento se inicia en la década del noventa, cuando el productor define su consolidación económica a través de la adquisición de fincas y el arriendo de otras.

La transformación en propietario de los años 70 le permite elevar el beneficio económico y alcanzar un capital que reinvierte a partir de 1990. En este caso, la estabilización de la economía argentina es un factor decisivo en el crecimiento del

productor: esta condición le brinda seguridad para la realización de inversiones. La decisión del actor privilegió la disponibilidad de capital ó de dinero líquido sobre las inversiones. En tal sentido se visualiza un retraso en el crecimiento del productor, resultado de la inseguridad que le brinda el contexto económico de nuestro país. La disponibilidad de dinero ahorrado le brindó más seguridad que las inversiones en tierras o en tecnificación.

#### CASO 7:

##### Inicios del productor: estructura y organización productiva

Es un productor de origen salteño, que se inicia en la producción de tabaco, como peón en la finca de su padre, en el año 1956: “Primero trabajé con mi padre acá en la finca, hará 41 años que empecé yo a trabajar con eso. Trabajé 5 años acá. Después me fui a trabajar afuera con el tabaco Criollo y después haciendo Virginia y después volví acá.”.

De esta forma en 1961 se separa de su padre, y comienza a trabajar en fincas aledañas durante 8 años, a través de contratos de arriendo en distintos lugares. Este trabajo le permite capacitarse en la producción de tabaco Virginia. La organización de trabajo era de tipo empresarial: utilizaba los peones de su padre y el mismo desarrollaba algunas tareas productivas: “Y al principio era así, trabajaba con los peones, pero después a medida que fui agregando más hectáreas necesite una persona para que me ayudara y dejé de trabajar en el campo”.

##### Nuevo Productor Tabacalero: expansión y nueva estrategia organizativa

En 1969 regresa junto a su padre, quien le “cede” en vida parte de su herencia: “Cuando empecé sólo hacía 15 hectáreas... Eran las tierras de mi padre”.

La organización del trabajo es de tipo empresarial: “... cuando trabajé sólo tenía algunos peones a mi cargo...”. “...En realidad, no hice personalmente mucho, porque

tenía una finca acá donde ponía tabaco y después otra, en otro lado donde ponía tabaco. Tenía un encargado que manejaba el tema tabaco, un capataz...”. El puesto ocupado por el Jefe fue desde sus inicios de administrador de la explotación.

En sus inicios utiliza las herramientas de su padre: “en principio utilizaba las herramientas de la finca, después de a poco me fui comprando a medida que iba sacando del tabaco, fui comprando tractores, carpidores, hice instalaciones, 4 estufas. Eso fue en el 70-72,...”. La mecanización del proceso de producción fue factible gracias al endeudamiento crediticio: “...crédito del banco he tomado mucho. ... Las primeras maquinarias también las fui comprando con crédito y antes era más fácil, se financiaba mucho. La misma casa que vendía le financiaba a uno para tractores, rastra. Como en esa época el tabaco era redituable se podía comprar de un año para otro.”.

La producción estaba diversificada, desde 1975 planta poroto y tabaco y un año experimentó en la producción de papa.

#### El fortalecimiento del productor tabacalero

La mecanización da paso a la expansión de la superficie en propiedad: “Si, yo compré, en el año 72, la finca para tabaco (en el departamento de La Merced). Aparte, yo ya tenía la subdivisión hecha con mis hermanos, acá.”. A la adquisición de la finca de 108 hectáreas de La Merced, se debe adicionar las 78 hectáreas recibidas de la subdivisión de la finca de su padre: “... se separaron las tierras y llegué a hacer 20, luego 25 y hasta 30 hectáreas (de tabaco). En los años buenos llegué a hacer 60 hectáreas”.

La expansión del productor, implicó la incorporación de mano de obra adicional al proceso de trabajo tanto para puestos de peón general y tractorista como para puestos de supervisión: “Y ahora hay dos capataces, uno en cada plantación, porque yo estoy mucho tiempo en Salta haciendo cosas... Y yo ya tenía de antes, porque se necesita una persona. Hacer personalmente ya es difícil. Hay gente que lo hace, pero

trabaja todo el grupo familiar.”.

El productor tiene dos hijos de varones que no están incorporados al proceso de producción, sino que trabajan unas hectáreas que el padre les cedió: “Los changos, ellos han puesto solos tabaco y ahora van a poner poroto. Tienen muy poquito...”. Parte de su familia, esposa y hija menor, están instaladas en la ciudad de Salta.

Actualmente disminuyó la superficie plantada por problemas de rentabilidad del cultivo. Con respecto a la mano de obra empleada:” Y hoy día hay 28 personas, no hay mucho porque son 40 hectáreas de tabaco. De esos 10-12 son las permanentes.”. El productor mantiene el puesto de administrador.

En 1991 adquirió un “tractor en los últimos 5 años que lo saqué a pagar”. Utiliza el crédito para mejorar la mecanización del proceso de trabajo.

La evolución de la producción estuvo acompañada de la diversificación: continúa haciendo poroto y tabaco en la actualidad.

El productor recalca que la zona de Chicoana es zona granicera “Porque esta es una zona mala, de mucho granizo”, por lo cual durante muchos años sufrió pérdidas de producción. La disminución de la rentabilidad atentó contra el proceso de acumulación del productor, demorando por ejemplo la renovación de la maquinaria empleada en el proceso de producción.

## SINTESIS

El proceso de acumulación de este productor se sustenta en el capital heredado de su padre: las primeras 15 hectáreas que su padre le cede para trabajar y el préstamo de herramientas y maquinarias reducen los costos de producción, por cuanto la incidencia de la amortización del capital y de la renta de la tierra eran asumidas por su padre y no por el productor. De esta forma el incremento en la rentabilidad del productor, le permite mecanizar el proceso de trabajo, en su totalidad, en el término de

3 años. Teniendo en cuenta ello, el crecimiento del productor fue constante, aún cuando tuvo problemas de pérdidas por granizo.

No se visualizan demoras en la expansión como consecuencia de factores coyunturales tales como las crisis económicas por la que atravesó la economía argentina. La utilización de créditos para la tecnificación y mecanización del proceso de producción permitieron la continuidad en las innovaciones independientemente de las crisis inflacionarias que pudieron retrasar la introducción de mejoras al proceso de trabajo.

La organización del trabajo es, desde los inicios, empresarial: el productor imita el modelo organizacional empleado por su padre. Esta imagen es fundamental, por cuanto no existe una identificación con la tierra, una identificación como agricultor, sino más bien la propiedad de la tierra representa un elemento de una imagen social de clase. Así el productor nativo adopta actitudes similares al modelo de la oligarquía tradicional salteña.

Este aspecto se pone de manifiesto, además, en la escasa participación del productor en tareas productivas: su puesto fue, desde siempre, de capataz, luego encargado y administrador.

CASO 8:

#### Inicios del productor: estructura y organización productiva

El productor español llegó a Salta, a mediados de los años 50, sin recursos económicos para iniciar algún tipo de actividad: "Cuando yo vine acá, no tenía el peso que valía una cama allí donde frente del mercado Centenar, llena de piojos, de chinches, así que dormí allá en el parque San Martín y al otro día a buscar por lo menos el desayuno. Y bueno, no conocía a nadie. Había un español que me dio el desayuno e inclusive me ayudó mucho después. Con un gringo me dieron un canasto

para vender maní por el Parque Alsina. Y a los pocos días, 3 ó 4 días me vine acá al campo a trabajar y de peón, por supuesto, con los 16 pesos que se ganaban por día en ese momento.”

Trabajó como peón general unos meses y luego compartió este puesto con el trabajo de una parcela: “Y estuve 1 año como peón, nada más que a la misma vez que trabajaba de peón tanto los domingos como después de salir del trabajo, me dieron tierra y ponía verdura y a los 4 - 5 meses tenía verdura. Y ya me fui independizando, no independiente pero sí al 50%: 50% le daba al patrón y 50% para mí.”

#### La movilidad social y la organización del trabajo: la primera transformación

El desarrollo de ambas tareas le permitió independizarse y empezar como productor hortícola bajo un régimen de mediería: “Yo estuve muchos años aquí, como quizá 15 años poniendo mucha verdura, mucha, hubo años que hasta saqué 8.000 bolsas de batata de 60 Kg, que vendía aquí en el mercado, a la cárcel, al Buen Pastor, a fabricaciones militares, mucha verdura vendía 3 – 4 – 5 - 6 camiones diarios. Tenía mucha gente trabajando en la verdura. Y después por circunstancias de la vida poco fui dejando la verdura, ...”.

La organización del trabajo tenía rasgos de tipo empresarial: la expansión de la producción hortícola llevó al productor a la contratación de mano de obra para cubrir los puestos de peón general. En ese momento el Jefe asumía puestos de gestión del proceso de producción.

#### Nuevo Productor Tabacalero: expansión y nueva estrategia organizativa

La red de comercialización local con que contaba le permitió iniciar un proceso de acumulación y transformarse en propietario luego de 6 años.

“Más o menos debí de estar 5 – 6 años (como mediero) hasta que compré una finquita de 7 hectáreas por ahí. Y ahí seguí haciendo verdura y lo que no hacía de verdura lo hacía de tabaco Criollo (Salteño). Estuve 15 años haciendo las dos cosas...”

“ La transformación en propietario genera una modificación en la organización del trabajo, la cual pasa a ser de tipo familiar: en el invierno no tenía peones, los almácigos los hacía él y en las épocas de plantación y cosecha incorporaba hasta 3 peones temporales.

A los 6 años compra 30 hectáreas en la localidad de San Agustín. A partir de ese momento se comienza a modificar la organización del trabajo, incorporándose elementos de la organización de tipo empresarial: se introducen peones de forma permanente que alcanzan alrededor de 10 a 12 asalariados. Tanto la esposa como el productor continúan incorporados al proceso de producción: el productor asume el puesto de estufero nocturno, encargado y administrador de la explotación; su esposa lo asiste en el desarrollo tareas correspondientes a dichos puestos.

Diez años después, mecaniza el proceso de producción a través de la adquisición del primer tractor.

Sin embargo, el puesto de capataz era desempeñado por un peón de confianza: “siempre teníamos uno, no quizá oficial como ahora, porque no podía tenerlo. Siempre tenía alguno que le pagaba más y cuando yo me iba se echaba a ver. Porque cuando llegaba el verano prácticamente teníamos que salir todos los días a las empresas a vender y hoy vendía y mañana tenía que ir a cobrar al banco. Siempre había alguno que me suplantaba”.

Este proceso de acumulación desarrollado por el productor, se sustentó en los beneficios obtenidos tanto de la producción tabacalera como de la producción hortícola: “ ... nunca pedí crédito, nunca tuve libreta de cheque ni nada, siempre me he ido arreglando yo como he podido. Si veía que podía llegar a Salta llegaba sino me he quedado más cerquita ... Veo mucha gente que le debe a los bancos que me dicen que el banco es un usurero, que no puede uno pagar los intereses del banco y bueno, le digo yo, para que ha sacado, bueno (le responden) pero tú tienes fuerza. No, porque creo yo que la noche que dormí en el parque, si hubiese tenido plata no lo hubiera hecho. ...”.

### El fortalecimiento del productor tabacalero

Este proceso de acumulación continúa y en 1974 adquiere una finca de 40 hectáreas, 4 años más tarde adquiere otra de 120 hectáreas y en los años 80' adquiere otra finca de 40 hectáreas.

Desde principios de los años 70 el productor se dedicó a la producción de tabaco en forma exclusiva. Desde inicios de los 90' la producción de tabaco se comparte con la producción de ají, lentejas, poroto y garbanzos.

La expansión de la superficie, hizo que el productor incorporara mayor cantidad de mano de obra tanto para puestos calificados, no calificados y de supervisión.

En 1979 incorpora al trabajo a su único hijo varón, quien en ese momento tenía 17 años.

Capacitó a su hijo en el proceso de producción del tabaco: "El cuando salió de la secundaria, vino un día tiró los libros y dijo: "No estudio más": Bueno, pues enséñate a trabajar. Lo enseñé a arar, a plantar, a regar, a todo lo enseñé. Lo tenía que hacer porque no había otra, lo hacía yo, o él era más joven. El tenía 16, 17 años, los podía hacer mejor que yo: levantarse de noche a correr el estufado para acá, el lo podía hacer mejor que yo puesto que era más joven...".

Para ese entonces el productor contaba con 4 tractores, estufas convencionales de secado y había realizado mejoras fundiarias a las explotaciones.

Desde fines de la década del 80, su hijo quedó a cargo de la administración de las explotaciones. Con el traslado del mando, la organización del trabajo pasa a ser definitivamente de tipo empresarial e incorpora puestos administrativos y de supervisión que su padre no tenía: "Mi hijo ya se ha extendido más y ya tiene un

capataz general y varios encargados en las distintas fincas. Tiene su secretaria, contador, pues eso yo no lo tenía”.

Su hijo consolida el proceso de acumulación iniciado por su padre, adquiriendo una finca de 600 hectáreas y diversificando la empresa hacia actividades no agropecuarias.

## SINTESIS

El productor inicia un proceso de acumulación bajo la producción hortícola, que le permite en 6 años transformarse en propietario. La utilización de los beneficios económicos en la compra de tierra genera en el productor un cambio de organización, de modo tal que al iniciarse en la producción de tabaco, la organización pasa a ser de tipo familiar. En toda la trayectoria del productor prevalece este tipo de organización, aún cuando supera las 230 hectáreas en producción.

La acumulación en tierras tiene un desarrollo creciente, identificándose dos momentos: el primero que llega hasta 1964, donde se produce la primera expansión de tierras en propiedad; y la segunda comprende desde 1974 hasta mediados de 1980. A partir de allí se estanca, pero ello se debe a los problemas de salud del productor y al posterior traspaso de la administración a su hijo, quien 10 años después expande nuevamente la explotación.

El traspaso generacional transforma la organización en empresarial, visualizándose puestos que antes estaban ausentes. Además, incorpora una estrategia de diversificación en actividades agrícolas y no agrícolas que antes estaba ausente.

Los beneficios económicos obtenidos de la producción y la ausencia de una política de endeudamiento bancario son las características principales del desarrollo de este productor.

## CASO 9:

### Inicios del productor: estructura y organización productiva

Este productor español radicado en Chicoana, llegó desde “España en el año 1948, vine acá a la casa de unos tíos que tenían comercio. Entonces trabajé aquí varios años atendiendo el negocio y además del negocio ellos tenían finca. Eran españoles solteros que no tenían descendencia y murieron y al morir quedaron dos negocios y parte de la finca...” Luego de un tiempo y por cuestiones familiares “...tuve que alquilar el negocio y me dediqué a la agricultura porque yo soy agricultor desde nacimiento en España... ”.

La finca de su tío tenía una extensión de 110 hectáreas. Al hacerse cargo de la explotación, comienza a trabajar bajo la modalidad de mediería: “En aquellos tiempos... todos eran socios. Yo tenía 7 ó 6. Cada potrero tenía un socio, una familia pero trabajaban casi siempre las esposas y los hijos, todos, un potrero de 10-12 hectáreas de tabaco Criollo. Medieros se llamaban. Usted les adelantaba la plata, le daba mercadería del negocio. Entregaban el tabaco hoy, entonces se secaba la cuenta de cuanto te di en dinero, en mercadería, cuanto te corresponde, ahí esta el saldo, así se trabajaba”.

Para ese entonces el proceso de producción del tabaco estaba escasamente mecanizado: “En aquellos tiempos acá en Chicoana –año 1950/1/2- había en este pueblo 3 tractores viejos, que a veces trabajan un día por semana y el resto se pasaban en el taller. Se tenían 20-25 caballos de tiro, 6 ó 7 yuntas de bueyes y con eso se trabajaba. En un potrero donde hoy ve un tractor antes había una yunta de bueyes y sin embargo yo llegué a cosechar 82.000 kilogramos de Criollo (Salteño) todo sobre la base de animales. Porque empezando, los tractores que había en esa época eran para arar, no para cultivo. Tractores para cultivo empezaron a haber en el año 1960-62.”. A pesar de ello, incorpora un tractor que adquiere con crédito bancario: “..., el banco daba crédito entonces cada dos ó tres años uno podía comprarse un tractor nuevo – año 1950-. Los créditos eran para el 8% anuales, se pagaba sin

sentir...”.

Esta modalidad de trabajo la mantiene durante 7 años, hasta que comienza el proceso de diversificación de la producción de tabaco hacia el tipo Virginia: “Ya después, las compañías empezaron a comprar Virginia, entonces se tuvo que cambiar el sistema, porque es más complicado el cultivo. Entonces ya se hizo por administración, porque los medieros hubo que sacarlos. Para el tabaco Virginia se tiene un encargado y obreros, entonces se planta, se cultiva y se cosecha todo por administración. Una familia de 3 ó 4 no puede hacer Virginia. Porque el Virginia hay que sacarlo del potrero hoy, encañarlo, meterlo en la estufa, hacerlo secar en el horno, desecar, clasificar, una familia no puede hacer todo. Y si le da Usted a un mediero y ese mediero tiene que buscar gente no le da a uno el plan económico”.

#### Nuevo Productor Tabacalero: expansión y nueva estrategia organizativa

Esta transformación introduce diferencias sustanciales en la organización del trabajo: el productor asumió la tarea de administrador, incorporando un encargado de finca y peones permanentes.

Este cambio se ve facilitado para el productor disponía de la tecnología necesaria para el cultivo del tabaco Virginia: tenía dos estufas que utilizaban para el secado del pimentón. Las mismas son adaptadas para el secado de tabaco.

El productor mantuvo por varios años la producción de ambos tipos de tabacos: “ ... empecé con 5.000 Kg, después 10.000, tuve mucho tiempo 15.000, porque más no se podía poner porque era una época donde no se ponía mucho Virginia, era todo Criollo. De Criollo cosechaba 60-70.000 Kg por año. Después ya cambió el sistema del tabaco y en vez del Criollo empezaron a comprar Virginia y de 15 me fui a 40, después a 50 y después decía bueno alguna vez llegará a 100, pasé los 100 y llegué a los 200. Hoy ya estoy en 300.000 Kg”

Hacia mediados de los años 60, su esposa se traslada con los hijos a la ciudad de

Salta: "... cuando ya nacieron los hijos que se tuvieron que ir a estudiar a Salta, no podía yo atender el negocio y la finca porque era mucho trabajo para mi solo, entonces tuve que alquilar el negocio y me dediqué a la agricultura...".

La mecanización del proceso de producción impacta positivamente en los costos de producción: "Ahora se está trabajando con tractor preparado para cada tarea, que antes se hacía con caballos. Antes si el caballo se empacaba había que cambiarlo con otro. Se tienen ahora máquinas modernas para pulverizar, máquinas para plantar, para cultivar. Se ahorra tiempo y costo, porque se usa menos mano de obra. Lo que antes hacían 6-8 obreros en un día, ahora un tractor lo hace en 8 horas de trabajo. Con el tractor se pueden regular los implementos.". Esto lleva al productor a mecanizar el proceso, alcanzado actualmente a contar con "14 tractores de distinta fuerza. Para cada cosa tiene un tractor: Uno sulfata, otro cincela, otro pasa la rastra, otro carpe, otro saca la hoja."

Continuó a cargo de la administración de la finca hasta el año 1994, cuando delega este puesto en su hijo: "Él (su hijo) hace 2-3 años que lleva la administración de la finca".

#### El fortalecimiento del productor tabacalero

El traspaso generacional, permitió expandir la superficie cultivada: su hijo adquiere una finca de 180 hectáreas en el año 1995. La compra se efectuó parte al contado y parte en crédito, arreglado éste último con el dueño, pagadero en un plazo de 5 años.

Bajo una organización del trabajo que continúa siendo empresarial, la administración está centralizada en una casa central, que es la del productor, con un equipo de radio que intercomunica las fincas y esa casa "para ver como está todo". Además tiene un encargado "bien pagado" con una camioneta para trasladarse por las fincas y supervisar el trabajo.

La producción está totalmente diversificada: "... Pongo poroto, tengo ají, alfalfa, o sea

que ahora trabajo como uno de los agricultores más grandes de aquí del pueblo: 300.000 Kg de tabaco, 5.000 bolsas de poroto, 20-30.000 Kg de ají...”

## SINTESIS

La herencia recibida por el empresario, le brinda un posicionamiento productivo fuerte en la producción tabacalera. La estrategia productiva implementada en los inicios, facilita el desarrollo de actividades comerciales paralelas, tales como el comercio de ramos generales y desconectarse de los problemas que acarrea la administración de su propia producción.

El productor a su vez desarrolla un proceso de acumulación no en tierras, sino en tecnología y mecánica de producción. Con ello mejora la calidad del cultivo y la rentabilidad del productor (a través de la disminución de jornales) y la reducción del tiempo de trabajo empleado en cada tarea.

La rentabilidad de la producción tabacalera y la identificación propia como “agricultor” fueron las razones para que el productor se alejara de la actividad comercial. A partir de allí consolida su actitud de productor la cual inculca a su hijo, administrador actual de la explotación.

## CASO 10:

### Inicios del productor: estructura y organización productiva

Este caso corresponde a un productor nativo nacido en 1937 y que comienza a trabajar con su padre a la edad de 6 años: “Yo nací en Chicoana y me crié aquí en Chicoana y mi papá cuando yo tenía 5 - 6 ya me llevaban a hacer tabaco negro, es decir, tabaco Criollo (Salteño) y después en el año 42 – 43 empezaron a hacer tabaco Virginia y de ahí en adelante empezamos a hacer todos en mayor o menor cantidad, depende del tamaño de la finca. Nosotros por ejemplo hacíamos 15 hectáreas. Había

gente que hacía 50 ó 30 hectáreas...”. “... se hacían los dos tipos de tabaco a la vez: se hacía el tabaco Criollo y se hacía el tabaco Virginia...”.

Su padre trabajó durante toda la vida bajo contratos de arriendo o mediería: “... trabajábamos arrendando tierras de los tíos del Señor (Cadenas Oro). ... Después arrendamos acá cerquita a un Señor, Narciso Elías...”. Trabajaron “con los tíos de él (Cadenas Oro) hasta el 45 – 46... más o menos unos 6 – 7 años trabajamos con los tíos...”.

La estrategia de acumulación implementada por el grupo familiar se sustentaba en dos aspectos: por un lado, la diversificación productiva y por otro, la organización del trabajo familiar con escaso empleo de mano de obra asalariada permanente: “ ... hacíamos ají pimentón, verdura, carneábamos chanchos, vendíamos esas cosas que se venden del chanco...”.

#### La movilidad social y la organización del trabajo: la primera transformación

Años más tarde, en 1954, adquiere su primer tractor que le permite mecanizar el proceso de producción, reduciendo el gasto de jornales. A partir de este momento el puesto ocupado por el productor pasa a ser el de tractorista.

Esta estrategia le permite en el año 1965 adquirir la finca de Narciso Elías de 14 hectáreas, la cual arrendaban junto a su padre: “... Este Sr. nos arrendaba a nosotros la finca y yo en el año 65 logré comprársela con los recursos que más o menos ganaba con mi papá. Ibamos juntando platita así de a poco de a poco, Yo un día le compré a Narciso Elías la finca. Y yo ya empecé a trabajar por cuenta mía y seguí yo solo, ya no lo dejé trabajar a mi papá.”.

#### Nuevo Productor Tabacalero: expansión y nueva estrategia organizativa

El alejamiento de su padre del proceso de producción transformó la organización del

trabajo, la cual a partir de ese momento pasa a ser empresarial, caracterizada por el empleo de mano de obra asalariada tanto en puestos de peones generales como de tractorista.

Ocho años más tarde, expande la superficie en propiedad: "... después compré 2 (fincas) vecinas, pegadas a la misma finca: una la compre en el 73...". Se trata de una finca pequeña de 6 hectáreas.

La experiencia en el trabajo, la capacitación adquirida en todos los años dedicados a la producción agrícola, llevaron al productor a introducir dos aspectos esenciales: uno de ellos, la organización del proceso de producción con división de tareas: "ahora tengo todo organizado: tengo mis albañiles, mi encargado del tractor, que cambia el aceite, los engrasa, lo cuida... ". "... tengo 1 tractorista...". "... yo tengo 17 obreros y tengo un chico que es encargado que está con ellos. Yo lo premio, por ejemplo, le pago alguna cosa aparte del sueldo... Ese señor me recorre todo, va a ver si se está regando, si se está plantado..."; Y otro de los aspectos es la planificación del trabajo: "siempre hay que hacer un plan de trabajo, así sabe por donde uno va, sino es que uno agarra un camino que no conoce...".

En 1994 adquiere otra finca vecina de 6 hectáreas de extensión. De esta forma el productor cuenta con "... 6 más 6 son 12 más 14 son 26 hectáreas que es lo que tengo. Después tengo arrendado 10 (hectáreas) por un lado y 15 (hectáreas) por otro, son 50 y pico (hectáreas) que tengo dedicadas a tabaco".

A pesar de la expansión de la superficie, el productor continúa desarrollando actividades en el proceso de producción del cultivo: "... en todas las actividades estoy haciendo algo, porque uno se crió trabajando...". "... siempre a la par de la gente: si hay que sacar yuyo, sacó yuyo, si hay que subirse al tractor, me subo ... hago lo que puedo y lo que estoy acostumbrado a hacer de chiquito...".

Actualmente cuenta con 6 tractores, aunque desde 1987 no incorpora nuevos tractores.

Tiene un proyecto de instalar un comercio de venta de repuestos para autos y tractores, para que lo maneje su esposa, quien está jubilada de su cargo de maestra.

#### SINTESIS

La estrategia de este productor, sustentada en la organización del trabajo familiar y una diversidad de ingresos generada en distintas actividades productivas tanto agrícolas como porcinas le permiten en un período de más de 20 años hacerse de un nivel de ahorros tal que se transforma en propietario, pasando a trabajar durante los años posteriores de forma independiente.

La organización del trabajo pasa a ser empresarial, cuando cambia su régimen de tenencia. A partir de ese momento la estrategia de crecimiento del productor se sustenta en una “organización” de las tareas que le permite cubrir los puestos claves para el desenvolvimiento de la producción tabacalera. Asimismo dispone de una sistematización de las tareas en forma de “planificación de trabajo”, con lo cual, asegura la realización de las tareas esenciales y desliga al productor del seguimiento permanente de las tareas realizadas.

En el desarrollo de este productor se identifica un período de estancamiento en el desarrollo que comprende 21 años y coincide con los ciclos de inestabilidad económica e hiperinflación. En consecuencia es posible sostener que factores coyunturales como los mencionados afectaron el desarrollo del productor.

#### CASO 11:

##### Inicios del productor: estructura y organización productiva

Se trata de un productor de origen nativo, oriundo del Departamento de Rosario de la Frontera en la provincia de Salta y quien desde niño estuvo vinculado a empresas familiares que desarrollaban tareas agrícolas y ganaderas. El productor vivió hasta

cumplidos sus 30 años en dicho Departamento provincial, trabajando junto a su padre, quien tenía "... obraje y aserradero", "... no obstante algo de agricultura hacíamos pero en muy poca escala, siempre nos dedicábamos a la madera...".

Este comienzo le permite al productor conocer el trabajo y la administración de las empresas: "... quiere decir que en mi comienzo todo lo que iba aprendiendo a esa edad lo he hecho a la par de mi padre", "... me enseñó desde chico a estar, al trato con la gente... a convivir con ellos porque he convivido con ellos, entonces conozco de sus raíces, cuales son sus necesidades sus angustias entonces desde chico he estado mancomunado con esas cosas".

Antes de cumplir los 30 años, el productor advierte que "... ya el obraje dejaba de ser negocio porque los montes, los bosques de donde uno traía la madera ya quedaba a distancia, quedaba distante, no eran los márgenes, debía dejar, entonces resolví, ya casado, venir a Salta".

Esta decisión se encuentra favorecida por la facilidad del productor de encontrar una nueva alternativa laboral, que lo acerca más a la producción agrícola y tabacalera. De esta forma, se traslada a Salta, en 1958, para emplearse en la finca de unos parientes como administrador: "Cuando llego a Salta vengo a administrar una finca de unos parientes, de mi cuñado, en la cual estoy durante doce años con ellos, en donde la actividad es completamente distinta, porque ahí se manejaba agricultura, se cultivaba poroto, maíz, tabaco y un tambo que bajo mi manejo llegó a pasar al primer lugar en la provincia, en la cual se necesitaba mucha dedicación, mucho cariño a la vaca y mucho esfuerzo personal, es por eso que tuve 12 años con mi pariente de socio, deben de haber sido los 12 años de mucho esfuerzo porque había que hacer mérito para poder ser un buen administrador creo que lo he conseguido...".

La vinculación con esta finca y el hecho de haberse desempeñado como socio en la producción, le permite hacerse de dos tipos diferentes de acumulación: una vinculada a la calificación necesaria en producción agrícola y ganadera y otra la acumulación en capital, en maquinarias. Ambos elementos generan un escenario en el cual el

productor adopta la decisión de independizarse, hacia 1970: “ ... y después me independizo, pero no tenía mucho dinero, tenía un tractor 730, una maquina sembradora, un arado de seis discos una rastra y me faltaba todo el resto de herramientas”.

Se inicia como arrendero: “... mi comienzo, como no era propietario de nada, he arrendado ... el primer año 50 hectáreas, después el dueño me da casi 200 hectáreas en donde yo pongo poroto y ají y me obliga el a poner un poco de tabaco (Criollo) porque al verme decía que yo me iba a enloquecer si yo no tenía en que renegar y yo le decía que no, que venia saturado de trabajo que venía de doce años muy duros y que necesitaba un poco de alivio de descanso, pero que no me permitía el descanso porque tenía que sostener una familia y necesitaba trabajar.”

El contrato de arriendo no se sustentaba en un porcentaje de la producción sino que era fijo; además de “(preparar) la tierra (del dueño) para poner poroto y de las 10 hectáreas de tabaco Criollo”. “Entonces ese año le pongo para él, pongo lo mío, que era poco, 50 hectáreas...”.

Todas las tareas productivas realizadas por el productor en el predio por el arrendado y las tareas en el predio del dueño de las tierras fueron realizadas por el propio productor junto a un sólo peón que contrató.

Su primera experiencia como productor independiente fue muy buena: “... bueno cosechamos, el hombre parece que ve algo en mí, no sé que, entonces me dice que me va a arrendar más tierra... Y bueno así fue, y fue uno de esos pocos años que tiene el agricultor, que fue bueno, en lluvia, crecimiento de las plantas y en ventas, recuerdo que saqué 5000 bolsas de poroto, le di 1000 bolsas de arriendo, que era el 20 %, porque ya no quería fijo, sino que ya quería el porcentaje. Y bueno yo entiendo de que él las 1000 bolsas que yo le daba en porcentaje él nunca lo había sacado en sus 600 hectáreas que tenía...”

## La movilidad social y la organización del trabajo: la primera transformación

La rentabilidad obtenida en esa última cosecha le permite al productor, invertir en maquinaria (adquiere un tractor) y pensar en transformarse en productor: "... al año siguiente me dice ... que su hijo iba a poner (tabaco) y yo le digo, bueno las tierras son tuyas yo me voy. No dice, no quiero que se vaya, quiero que un alambre me separe de Usted, y yo a usted le voy a vender 100 hectáreas,... y le digo ustedes hablan de dólar nomás y yo al dólar no lo conozco. No dice yo le voy a hacer un préstamo. Yo había hecho 5000 bolsas (poroto), 1000 bolsas le doy de arriendo y yo para comprar las 100 hectáreas necesitaba 3000 bolsas de poroto. Entonces resuelvo vender las 3000 bolsas de poroto para comprar (las tierras) porque no tenía nada donde irme. Ahí empieza mi carrera como agricultor..."

Los conocimientos en diferentes cultivos que el productor tenía facilitan la definición de una estrategia de diversificación, en la búsqueda de maximizar los beneficios: "yo me diversifico desde que me inicio en la producción: poroto, tabaco, granos... si no le va bien en el tabaco y pone granos, porotos, compensa. Hay veces se pone malo en tabaco, entonces pongo más poroto, entonces así me he ido manejando, prudentemente".

Introduce mejoras fundiarias en la explotación: "... lo primero que hice fue hacer una perforación porque sé que si usted no tiene agua no hace absolutamente nada. Bueno hice la primera perforación, recuerdo que la perforación sería el 11 de octubre y yo el 12 de octubre estaba plantando, un día de fiesta plantando, quiere decir que los inicios son muy duros..."

La expansión no genera transformaciones en la organización del trabajo: "... y al tener un operario y un tractor se está desperdiciando, entonces me subía al tractor." La organización empresarial se mantiene, aunque el productor ocupa puestos tanto productivos, de peón general y tractorista, de supervisión, de capataz y de gestión, administrador de la explotación. En época de cosecha se incrementa el número de peones empleados, pues se utiliza mano de obra transitoria.

El productor mantiene una idiosincrasia de hombre de campo: “no malgastamos nada, todo lo incorporamos al campo, todo lo que invertimos al campo, pero todo tal vez un poco más de los que ganamos porque ya vienen créditos y cosas...”. Sin embargo se define asimismo como un hombre prudente, puesto que “nunca he gastado a cuenta, nunca he comprado a cuenta. No, porque conozco que el campo le puede dar un poco pero le puede quitar todo. Entonces se necesita ser prudente porque la mayoría no tenemos el respaldo que necesita el hombre de campo”. “Al principio (las inversiones) se lo hacía con el propio pecunio y es una norma dentro del productor: si tengo gasto, por eso las grandes innovaciones cuestan.”.

#### Nuevo Productor Tabacalero: expansión y nueva estrategia organizativa

A mediados de los años 80, adquiere una finca de 100 hectáreas: “He comprado una finca allá de 100 hectáreas con mucho, mucho esfuerzo. Yo compro eso a 220.000 U\$s, 110.000 u\$s se los doy al contado y 110.000 para pagar al año, con la venta del poroto. Ese año, seco como nunca, (y además) me cae piedra en el resto del tabaco y para colmo un gobierno radical Alfonsín: cuando yo hago una operación a 0,95 centavos el dólar, cuando termino el año vale 714 veces más, entonces la gente que conocía mi negocio dice no, este se funde, con desastre en el poroto y la piedra. Me voy a la persona ésta que yo le debía y le digo.. “Dr. Yo vengo a hacer una propuesta: dígame a su papá que le voy a entregar la finca, perdiendo los 110.000 U\$s (que había dado al contado), porque yo ni poniendo pepitas de oro puedo pagarle y no quisiera que la gente a esta altura ande diciendo que yo debo, entonces prefiero perder los 110.00 U\$s, no obstante que ya le he hecho mejoras a finca”. Y él me contestó: “Bueno esto no lo decido yo, lo decide mi padre. Yo hablo con él y le contesto”. Y me contestó al día siguiente. Le voy a repetir textualmente lo que dice mi padre: Dice que lo conoce por referencias y que es un hombre de trabajo. Tome el tiempo que quiera hasta que pague. Que él no ejecuta a ningún hombre de trabajo. Pero era un Patrón Costas. Bueno, que él no se preocupe que yo le voy a pagar, a medida que me entre la plata yo le voy a pagar. En menos de un año yo le cancelé”.

Con esta expansión, el productor delega en el peón que trabajó desde sus inicios con él, el puesto de capataz y asume él mismo el puesto de encargado.

Todo el desarrollo del productor fue acompañado de una constante mecanización del proceso de producción: “después del primer tractor tuve otro, después de cuatro, después de cuatro, tuve 10. Y después todas las herramientas que tengo”.

La diversificación hacia el tabaco Virginia fue acompañada de la primera inversión en la primera estufa de secado que existió en la provincia de Salta: “Hay una estufa en el medio que es madera, que era la primera estufa que se había expuesto en la FERINOA, que es la primera estufa que llegaba a Salta. Hablé con el Ing. Ramos por dos estufas en la cual yo le pago. Había un tiempo en el país que no se conseguía, un clavo, una chapa. Nada. Una temporada que no se conseguía nada. Y entonces va con que no conseguía las chapas y yo tenía que empezar a estufar, entonces la saca de la FERINOA para ponérmela a mi y después me hace las otras dos que eran el compromiso mío y arreglamos por las de la FERINOA.” “Yo en el año 72 ya estaba atrás de la Bulk Curing. El tipo que me las vendió a mi, realizó un viaje y nos dio a varios productores para que conozcamos la fábrica en EEUU. Y la gente venía y me pedía permiso para mirarlas y me preguntaba y si se corta la luz y hace lo mismo que si se duerme el estufero. Yo primero 3 después 4 ...”

El productor ha sido innovador en las mejoras tecnológicas del proceso de producción: “Voy a Estado Unidos y me llevan a una fábrica a ver una transplantadora de tabaco y yo le saqué fotos. Al año siguiente la compré. Yo planto con máquina.”

A fines de los años 80, adquiere una finca vecina de 175 hectáreas. Con ello culmina su acumulación en tierras, intensificándose su desarrollo productivo, en nuevas actividades alternativas: se inicia en la cría y reproducción de caballos peruanos.

Se incorpora su único hijo varón, quien por un lado tiene a su cargo la supervisión de las actividades con los caballos y por otro asiste a su padre en el resto de las tareas

de supervisión de la explotación. La incorporación del hijo busca además, capacitarlo en la administración de la finca, al igual que su padre lo hizo con él.

El desarrollo de este productor se sustentó en metas que el mismo se había planteado: "Yo le voy a decir algo que no sabe nadie, porque uno tiene que tener metas. Cuando yo he venido de los parientes para acá y no tenía absolutamente nada, dije para mí mismo como me agradaría tener 300 hectáreas en el Valle de Lerma". Este objetivo no solo lo alcanza, sino que supera su propia expectativa, por cuanto en la actualidad cuenta con 375 en propiedad en dicha zona.

## SINTESIS

La trayectoria de este empresario se apoya en la capacitación recibida en el trabajo realizado junto a su padre y su cuñado, en la capitalización de maquinarias que posee desde sus inicios y en una estrategia productiva de diversificación y tecnificación de los procesos de producción que mejorando la calidad y volumen, garantizarán un nivel de beneficios que permita su expansión.

Factores externos a la explotación, tales como la situación de la economía nacional no afectaron el crecimiento del productor, más aún, no mediaron en la decisión de realizar inversiones en tierras, aún cuando ponía en riesgo parte del pago realizado.

En lo que respecta a la organización del trabajo, la misma es empresarial pero con escaso empleo de mano de obra en los dos primeros años. Indudablemente esta decisión afectó directamente los costos de producción, disminuyendo el impacto que el gasto en mano de obra puede tener sobre los mismos. Cuando se consolida el proceso de acumulación, se conforma una organización de tipo empresarial, que mantiene hasta el momento.

### **3.3. La trayectoria del productor tabacalero**

#### **3.3.1. La trayectoria productiva de los Pequeños Productores Tabacaleros.**

El tipo *Pequeño Productor Campesino*, responde a 6 casos (Caso 1, Caso 2, Caso 3, Caso 6, Caso 8 y Caso 10).

En todos los casos se observa que el proceso de acumulación está sustentado en una estrategia familiar de trabajo, con ausencia de mano de obra asalariada permanente y de mecanización, aunque se observó la demanda de mano de obra asalariada transitoria en momentos de picos estacionales de mayor demanda de fuerza de trabajo. Esta etapa de acumulación es el tránsito hacia la primera inversión: compra de las herramientas básicas de producción.

La incorporación de herramientas no significa un ahorro de mano de obra, sino que permite mejorar la calidad del producto, tecnificando el proceso de producción. La tecnificación, al mejorar la calidad, genera en la comercialización un ingreso superior. No obstante, no se incorpora en los primeros años mano de obra calificada para cubrir el puesto de tractorista.

Específicamente en el Caso 3, el capital acumulado se orienta hacia la reinversión en arriendos: es decir, el capital es utilizado como una garantía para la obtención de contratos de arriendo plurianuales de fincas tecnificadas.

En todos los casos los ingresos recibidos de la comercialización permiten pagar el arriendo y a su vez tecnificar el proceso de trabajo.

Tanto la tecnificación del proceso de trabajo, como la expansión de la superficie en cultivo, ya sea por arriendo o propiedad, introducen la división del trabajo al interior de la explotación: diferenciación de tareas e intensidad del trabajo, lo que los aleja del tipo inicial. Tal como señala Caballero "... una alta capitalización implica una dependencia distinta y mayor de la división social del trabajo ...".

En este tipo de productor se observó que la diversificación productiva se presenta como una estrategia de maximización del ingreso en sus inicios, facilitando la

capitalización. Las producciones principales sobre las cuales se diversifica son horticultura, granos y actividades pecuarias.

Los excedentes obtenidos a través de esa estrategia constituyen el inicio del proceso de capitalización del *Pequeño Productor Campesino*, a partir de la adquisición de tierras. La superficie incorporada de esta manera posibilita la expansión posterior y la valorización de su explotación a través de mejoras fundiarias. Esta inversión es acompañada de otra en maquinarias, que le permite mejorar la calidad del tabaco y, en consecuencia, obtener un mayor precio de venta. Las explotaciones diversificadas mantienen una tendencia de desarrollo creciente, sustentada en una diversificación productiva hacia actividades comerciales que le permiten posicionarse en el mercado local y mantener los ingresos netos de la explotación, aun en momentos de disminución de los precios internacionales del tabaco.

Entre los casos que se analizan, el Caso 3 es el más representativo en relación con las estrategias productivas. En este caso también se observa una estrategia de diversificación de los ingresos que incluye tanto actividades agrícolas como no agrícolas, acompañadas por algún mecanismo de “crédito informal” de los mencionados, característico de los pequeños productores. La estrategia de maximización de los ingresos fue acompañada luego por la utilización de mano de obra familiar en las tareas productivas desarrolladas por el productor cuando se transforma en mediero.

El Caso 6 se refiere a un productor de origen español cuya estrategia acumulativa variada pone de manifiesto los distintos momentos por los cuales atraviesa en su trayectoria: el primer momento es cuando el productor establece un contrato de mediería junto a su ex patrón y se inicia en la producción de verdura y de tabaco. Durante los 17 años de trabajo bajo esta modalidad implementa una estrategia de acumulación sustentada en la reducción del costo de la mano de obra (a través de la provisión del almuerzo a los peones) y en la diversificación productiva. Los ahorros obtenidos le permiten, por un lado, mecanizar los procesos de producción, y por otro, adquirir una finca junto a su hermano.

En el Caso 8, el productor inicia un proceso de acumulación a partir de los ingresos provenientes de la producción hortícola, que le permiten transformarse en propietario después de 6 años de trabajo continuado en esta actividad. La utilización de los beneficios económicos en la compra de tierras generan en el productor un cambio de organización, de modo tal que al iniciarse en la producción de tabaco, la organización pasa a ser de tipo familiar, cuando anteriormente la intensidad de la producción hortícola lo obligaba al uso de mano de obra asalariada de carácter transitorio.

Los ingresos obtenidos de la producción y la ausencia de una estrategia de endeudamiento bancario son las características principales del desarrollo de los productores de los Casos 3, 6 y 8.

En el Caso 10, la estrategia de este productor está sustentada en la organización del trabajo familiar y en una diversidad de ingresos generada en distintas actividades productivas, tanto agrícolas como porcinas, que le permiten en un período de aproximadamente 20 años tener un nivel de ahorros que le permiten transformarse en propietario, pasando a trabajar durante los años posteriores de forma independiente.

Un elemento importante que se observó, es el fenómeno de la multiocupación (Giarracca Norma y Aparicio Susana, 1991) que se presentó en algunos de los casos analizados: en efecto, los pequeños productores campesinos han compartido en sus inicios la actividad de producción de tabaco como medieros y como peones de finca. Los productores se inician como peones en un proceso de capacitación del oficio y al poco tiempo se “independizan” (pasan a ser medieros). Se observó que si bien el hecho de independizarse resulta muy valioso para los productores, su paso como peón y/o peón/mediero forma parte de la estrategia de “... reproducción y desde el modelo de acumulación actual representa formas de inclusión de los sectores populares al aparato productivo.” (Giarracca Norma y Aparicio Susana, 1991).

El campesino-peón necesita del salario para subsistir y mantenerse en el circuito productivo. En la medida que los excedentes generados lo ayuden a capitalizarse,

abandona la relación laboral de dependencia. En todos los casos, el pasaje como peón rural es visto, además, como un eslabón en su capacitación productiva.

El tipo de *Pequeño Productor Familiar Capitalizado* responde a 1 caso (Caso 5). Este productor se clasifica en este tipo debido al hecho de que en sus orígenes contaba con una herencia de parte de su padre. Este capital inicial es el comienzo de un proceso de acumulación que se consolida con la expansión de la superficie en arriendo dedicada principalmente a la producción de poroto.

Se mantiene la tradición de trabajo como reproductor del grupo familiar, por cuanto incorpora a sus hijos al proceso de trabajo y delega en uno de ellos la supervisión del trabajo de la finca. Aun cuando reconoce que no espera de sus hijos el sacrificio realizado por él y por su hermano, visualiza como necesaria la valoración del trabajo por parte de los hijos varones en el campo.

La diversificación es, también en este caso, un mecanismo de maximización de los ingresos, permitiendo así mantener un nivel de ingresos frente a los altibajos de los precios internacionales del tabaco.

### **3.3.2. La trayectoria productiva de los Empresarios Tabacaleros.**

En lo relativo a los *Productores* tipo *Empresario*, se identifican 4 casos que presentan como característica principal, la presencia de mano de obra asalariada permanente y de medios de producción (maquinaria) desde los inicios de la producción tabacalera.

En la trayectoria productiva del empresario se presentan tres componentes que inciden en su trayectoria: el contexto familiar favorable, la disponibilidad de capital heredado y la diversificación productiva. El hecho de contar con “capital inicial” y con una actividad comercial paralela determina una tendencia de desarrollo creciente, favoreciendo la acumulación del productor.

En los Casos 4 y 9, los productores desarrollaban actividades comerciales paralelas

(habían recibido también un comercio de ramos generales) junto a la producción agrícola, observándose que el trabajo del productor estaba dividido entre la administración de la finca y el comercio.

Factores externos a la explotación, tales como la situación de la economía nacional, no afectaron el crecimiento del productor, más aún, no mediaron en la decisión de realizar inversiones en tierras, aun cuando ponía en riesgo parte del pago realizado.

En los Casos 7 y 11, aunque se dispone de capital inicial, se observa una participación directa del productor en la finca, en tareas productivas y administrativas (esta participación es mayor que en la observada en los Casos 4 y 9).

Sólo en el Caso 4, la tecnificación del proceso productivo es posterior a la transformación en propietario. En el resto de los casos, las explotaciones están mecanizadas y recibieron tierras de herencia. En el caso 11, el capital recibido en herencia fueron maquinarias, y la transformación en propietario fue posterior.

### **A modo de resumen**

Las conclusiones de los casos analizados y las asimetrías existentes entre los mismos, ponen de manifiesto que la movilidad social de los campesinos y los empresarios se vincula con aspectos y con comportamientos diferentes, sustentados principalmente en la estrategia de producción y sobrevivencia implementada, la disponibilidad de capital inicial y el contexto familiar favorable.

La estrategia de diversificación productiva es un factor determinante en el proceso de especialización en el tabaco Virginia, por cuanto permite la reinversión de los beneficios económicos obtenidos del tabaco en las inversiones prediales necesarias para el cultivo de tabaco Virginia -estufas de curado y secado-, sin afectar la reproducción del grupo familiar. En estos casos, se visualiza lo expuesto por González Olarte en relación con la capacidad de pequeños productores campesinos de diversificar estrategias que permitan su reproducción y sostenimiento, así como también, en los casos analizados, su capitalización.

Esta misma estrategia se presenta en los productores de tipo Empresario como un recurso de maximización de los beneficios económicos.

Cuando el productor campesino o familiar capitalizado deviene en empresario, mantiene la diversificación productiva como un recurso para maximizar los beneficios económicos.

A fin de analizar la expansión de los campesinos y las modificaciones que los mismos han introducido en los procesos de trabajo, se sistematizarán a continuación las características de las organizaciones del trabajo relevadas, así como los cambios introducidos a medida que se capitaliza la explotación.

### **3.4. Los factores externos a la explotación: su relación con las trayectorias productivas**

El Estado nacional fue un actor fundamental en la evolución de los estratos de pequeños productores y empresarios vinculados a la actividad tabacalera, a través de la implementación de una política sectorial intervencionista, además de la política de desarrollo tecnológico y económico implementada.

En los relatos de los productores tabacaleros fue posible rescatar conductas que ellos adoptaron en relación con diversos momentos históricos del país: en efecto, la vigencia y aplicación de determinadas medidas favorecieron, retrasaron o impidieron la capitalización de los mismos.

El proceso de crecimiento de los sectores medios vinculados al agro estuvo sostenido, además, por políticas nacionales orientadas al desarrollo tecnológico: “ ... la tecnología que se iba extendiendo no tenía requerimientos muy fuertes de economías de escala y las políticas estatales, en particular los créditos con interés negativo y el papel de las instituciones estatales de generación y difusión de tecnología habrían hecho posible el acceso al capital a explotaciones con dotaciones no muy significativas de tierra, incluyéndose así la capitalización de empresas de origen

campesino.” (Murmis, Miguel: 1994)

La tecnificación del proceso de producción se inició a fines de 1950, siendo favorecida por una política estatal de importación de maquinaria, equipos e insumos industriales y una política crediticia menos rígida y restrictiva (Neffa: 1997, pág. 236). Este grupo de productores se inserta en la producción tabacalera en un período de mejoramiento de la situación del agro, producto de las medidas correctivas implementadas en el último período del gobierno justicialista, pero cuyos efectos repercutieron con posterioridad. Las principales medidas que beneficiaron al sector agrícola fueron:

- a- se reforzó fuertemente -por intermedio de créditos oficiales baratos y a largo plazo- la tendencia hacia el incremento del número e importancia relativa de las explotaciones familiares pequeñas y medianas en tierras propias, como consecuencia del decreto que determinaba la disminución de los montos en concepto de arrendamientos pactados anteriormente.
- b- Se estimuló el proceso de mecanización de las labores agrícolas, dando facilidades para la importación y otorgando créditos liberales para compra de maquinaria, con el fin de obtener una reducción no solamente en los costos de producción, sino también para hacer más corto el período de labores.
- c- Se eliminaron las restricciones aduaneras con respecto a las importaciones de maquinarias y equipos agrícolas de calidad y se estimuló la instalación en el país de varias fábricas de maquinarias, tractores y camiones adecuados para el transporte de productos agropecuarios.
- d- Mejoró la política crediticia hacia el sector rural y se volvió más directa y selectiva en cuanto al monto de los créditos, los plazos requeridos por los bancos para gestionar, conceder y hacerlos efectivos, las tasas de interés y los plazos de reembolso (Neffa: 1997, pág. 238).

En los casos de los pequeños productores campesinos y familiar capitalizado, el primer escalón hacia su capitalización es a través de la tecnificación del proceso de producción. De acuerdo con lo relatado por algunos productores, el Banco de la Nación Argentina contaba con una línea de crédito especial para tractores. Estas

condiciones explican la expansión que tuvo la utilización de tractores en la producción tabacalera y la utilización de créditos bancarios aun cuando la idiosincrasia del productor no compartía el endeudamiento.

Si bien la historia rescata la aplicación de medidas relacionadas con la disminución de los montos de arrendamiento, sólo en un caso de pequeño productor la compra de tierras es previa a la tecnificación del proceso de producción.

a década del sesenta y principios de los setenta se caracterizaron por bajas tasas de inflación y un crecimiento más estable y sostenido de la economía, estimulado por el incremento del comercio mundial y el desarrollo de las exportaciones no tradicionales (Neffa: 1996, 235). Durante esos años, la capitalización de los productores se sustentó en la adquisición de maquinaria agrícola -en aquellos productores con poca antigüedad en la producción tabacalera - y en tierras -en aquellos productores que ya se habían tecnificado-. Esta etapa, además, se complementó con acciones directas implementadas desde el gobierno nacional, como fue la creación del Fondo Tecnológico del Tabaco, que años más tarde se convertiría en el Fondo Especial del Tabaco.

El año 1972 es el momento en que se “institucionaliza” la política intervencionista sectorial a través de la promulgación de la ley 19.800, cuando se crea el ya mencionado Fondo Especial del Tabaco<sup>7</sup>. Esta política estatal disminuyó el impacto que la crisis inflacionaria del periodo 1972-1989 pudo tener sobre las unidades productivas, garantizándose de esta forma la continuidad de las mismas en el circuito productivo.

En efecto, la intervención del Estado a través del Fondo Especial del Tabaco benefició a los sectores productivos por cuanto mediante su implementación se habían logrado poner en marcha planes especiales para tecnificación, preindustrialización y promoción social de los productores, el fortalecimiento gremial a partir de la creación de cámaras de productores y el surgimiento de las cooperativas, que se constituían en

---

<sup>7</sup> Ver el Capítulo I, Apartado 1.3. “Los factores contextuales de la movilidad social y la producción tabacalera”

nuevas bocas de acopio y se perfilaban como exportadoras de tabaco.

La intervención del Estado tuvo impacto directo sobre la producción de tabaco; ella coincide con momentos de expansión de la producción tabacalera: se registran campañas de sobreproducción, que están acompañadas de crecimiento constante de productores. En lo que respecta a los casos analizados, se observó que en aquellos productores iniciados a partir de 1967 se verifica una mayor rapidez en la introducción de mejoras en el proceso de producción, lo cual significa que los productores con las ganancias obtenidas en una campaña podían comprar su primer tractor, realizar mejoras fundiarias o bien expandir la superficie en arriendo.

Si bien esta etapa se caracteriza por el comportamiento inestable de la economía nacional, el sector tabacalero experimentó ciertos beneficios, tales como la modificación del carácter de los fondos, los cuales a través de una ley nacional promulgada en la época de Martínez de Hoz (1976), especificaba que los fondos serían entregados con carácter definitivo y no reintegrables.

Además, las modificaciones impuestas a la ley posibilitaron una transferencia de los recursos recaudados por el FET en beneficio de las provincias del noroeste. La mayor cantidad de recursos que la provincia de Salta percibió facilitó la mecanización y tecnificación de las explotaciones tabacaleras, así como también la diversificación en la producción tabacalera.

El impacto positivo de la intervención estatal no estuvo afectado por las posteriores intenciones de los sucesivos gobiernos nacionales de disminuir los recursos económicos destinados a dicho efecto. Por último, los beneficios del Plan de Convertibilidad puesto en marcha a partir de 1990 se hicieron sentir sobre el sector tabacalero, por cuanto la reducción de la tasa de inflación promovió la realización de inversiones, fundamentalmente la adquisición de tierras. Es interesante observar el desarrollo que sufrieron las explotaciones tabacaleras a partir del año 1991: no sólo se expande la superficie cultivada sino que se fortalecen los emprendimientos de diversificación productiva, apoyados además por el Fondo Especial del Tabaco y se

mejora la calidad de vida del productor (mejoramiento de las propiedades destinadas a vivienda).

Asimismo la percepción de crecimiento del propio productor en este período es favorable: reconocen esta etapa como importante en su desarrollo.

Factores coyunturales de orden económicos, son los que retrasan o impiden la evolución de las explotaciones de pequeños productores y desalientan o condicionan el crecimiento de las explotaciones de productores empresarios: en una etapa hiperinflacionaria que atenta contra los procesos de acumulación, las decisiones de los individuos en períodos que son visualizados por ellos mismos como riesgosos retrasan los procesos de expansión económica. La inseguridad que generan las crisis económicas explica los amplios períodos de estancamiento, a lo cual se adicionan ciclos de sobreoferta de tabaco en el mercado internacional y, en algunos casos, la ausencia de ingresos alternativos resultantes de la diversificación productiva son factores determinantes en el proceso de capitalización del productor tabacalero.

La transformación en propietario le permite al productor elevar el beneficio económico y alcanzar un capital que reinvierte en años posteriores. En este caso, la estabilización de la economía argentina es un factor decisivo en el crecimiento del productor: esta condición le brinda seguridad para la realización de inversiones. En algunos de los casos relevados, la disponibilidad de dinero líquido brindaba seguridad en épocas de inestabilidad económica.

La conjunción de los factores antes mencionados, aquellos de orden internacional (la política de las empresas transnacionales agroindustriales) y los referidos al orden nacional (la política del Estado de promoción y asistencia al cultivo de tabaco a través del Fondo Especial del Tabaco), ambos externos a la explotación, delimitan un contexto especial donde se modifica la posición socioeconómica de los actores y se redefinen la organización productiva y los usos de los recursos al interior de las explotaciones tabacaleras.

Evolución Histórica de las explotaciones tabacaleras en la provincia de Salta.

EVOLUCION PRODUCTIVA	PERIODO	POLITICA NACIONAL IMPLEMENTADA
Inicio	1940-1943 1950-1955 1960-1961 1970-1971	
Mecanización	1950-1958 1964  1971-1972	Facilidades para la importación de maquinaria y créditos liberales para compra de maquinaria.  Bajas tasas de inflación.
Transformación del régimen de tenencia	1951 1960-1969 1972-1973	Decreto nacional que disminuye el monto en concepto de arriendo. Fondo Tecnológico de Tabaco. Fondo Especial del Tabaco.
Expansión de la superficie y Mayor mecanización del proceso de producción.	1966 1973-1974  1992-1994	Incremento del precio final de comercialización del cultivo. Plan de convertibilidad-reducción de tasas de inflación. Fondo Especial del Tabaco

## Capítulo IV

### LA EVOLUCION DE LA ORGANIZACION DEL TRABAJO EN LAS EXPLORACIONES TABACALERAS

*A partir del análisis de las trayectorias descritas en el capítulo anterior, se tratará de elaborar distintos tipos de trayectorias construidas de pequeños productores que se transforman en familiares capitalizados tabacaleros y de pequeños empresarios tabacaleros que crecen, en un intento de expresar el mecanismo que lleva a la conformación de un nuevo sector social, desde la perspectiva de los propios actores.*

#### **4.1.La Organización del Trabajo**

Los denominados “proceso de especialización” y “proceso de consolidación” del tabaco Virginia, a través de los cuales se estableció un modelo de productivo cuya definición estuvo estrechamente vinculada con la transnacionalización de la producción tabacalera, delimitaron las etapas por las cuales atravesó la organización del trabajo en las explotaciones tabacaleras.

El paso de los procesos mencionados impactó sobre las estructuras productivas y generó transformaciones al interior de las mismas, que variaron según el origen del productor. En los casos analizados se pudo observar que la organización del trabajo presenta, en sus orígenes, dos modalidades diferentes:

- ✓ Una *organización de tipo familiar*, en la cual el Jefe y su familia directa asumen tareas productivas y el Jefe además tiene a su cargo la supervisión del proceso productivo, y
- ✓ Una *organización de tipo empresarial*, con empleo de mano de obra asalariada en todas las etapas de cultivo y donde el Jefe ocupa los puestos gerenciales, pudiendo estar presente en alguna de las tareas del proceso de trabajo.

La organización del trabajo actual de las explotaciones, presenta algunas particularidades distintivas, que definen un tipo de desarrollo particular. A continuación se describirán ambos tipos de organización, resaltando los cambios que se introdujeron en las explotaciones tabacaleras.

#### **4.1.1. La organización familiar del trabajo.**

##### **La Estrategia Organizativa Inicial**

El tipo de organización familiar se presenta en explotaciones pequeñas, cuyos jefes se inician en la producción tabacalera bajo tres orígenes bien diferenciados:

- ▶ como peones generales en fincas aledañas,
- ▶ como integrantes de un grupo familiar, donde uno de los miembros alquila predios.
- ▶ O combinando ambos orígenes, en cuyo caso el puesto de peón general se mantiene durante algunos meses luego de iniciado como “productor independiente”.

Este tipo de organización es característico de explotaciones bajo un régimen de tenencia de arriendo o mediería, en fincas donde el productor trabajaba como peón o en otras donde padres o parientes establecieron algún tipo de relación contractual. En estas explotaciones, la producción de tabaco fue, en los inicios, un cultivo complementario a la horticultura, producción principal de la pequeña explotación.

En lo que respecta a la organización del trabajo, el aporte de trabajo de todos los miembros del grupo familiar es un elemento distintivo. En efecto, la subsistencia y reproducción del grupo hace que los nuevos miembros (hijos, esposos, sobrinos, etc.) se incorporen al proceso de trabajo, pues el trabajo conjunto garantiza el mantenimiento de la familia.

Los miembros del grupo asumen diversas funciones, que comprenden desde la organización económica del hogar hasta la ejecución de tareas simples y complejas en el campo.

Los roles ocupados por cada miembro están claramente identificados: las mujeres asumían tareas livianas productivas tales como la preparación del suelo, la atención de los almácigos, el mantenimiento de la huerta familiar, control del trabajo de los peones en ausencia del marido; de administración, como asistir en la elaboración de recibos, llevar adelante los costos de producción, o la preparación del almuerzo para los peones con el fin de reducir los costos de producción. La mujer en edad joven podía incorporarse al proceso de producción en la cosecha. Los hijos varones y el resto de los miembros del grupo del mismo sexo desarrollaban la totalidad de las tareas del proceso productivo en función de las órdenes impartidas por el jefe.

Las tareas productivas desarrolladas por los hijos varones y por el resto de los miembros del grupo familiar del mismo sexo comprendieron las tareas de preparación de suelos, prevención de malezas y fertilización en la etapa de almácigos; en la etapa de plantación realizan también la preparación del terreno, se encargan del trasplante de los plántines de tabaco y de la cosecha de las hojas.

El jefe, en su carácter de tal, asume las tareas de supervisión del proceso productivo, imparte las órdenes y distribuye el trabajo entre los miembros, además de ocupar, en el caso de disponer de maquinaria, el puesto de tractorista. Las tareas productivas que el jefe realiza son la carpida y aporque -tareas delicadas que se pueden realizar en forma manual o con tractor-. Adicionalmente a las tareas en el proceso productivo, el jefe es quien mantiene relaciones “extraprediales” de carácter comercial y de

intercambio, ya sea para la producción de tabaco o para la adquisición de alimentos de consumo doméstico y/o asesoramiento técnico con cooperativas o empresas compradoras de tabaco. Estas actividades, que integran las tareas de administrador, le permiten al Jefe establecer contacto con productores vecinos, mantenerse informado respecto de las demandas del cultivo, de la tecnología utilizada, así como atender las demandas de mano de obra en predios vecinos o en aquel donde se arrienda las tierras.

En este estadio inicial en el desarrollo de las explotaciones, la organización del trabajo está caracterizada por la utilización de mano de obra familiar en la totalidad del proceso productivo, ya se trate en tareas a campo o administrativas. En este estadio, el capital variable se conforma por un lado, con la autorretribución del salario (en cuanto el costo de la mano de obra está compensado por la reproducción del grupo familiar) y por otro con la precarización en la contratación de mano de obra, utilizando mecanismos que reducen el monto del salario en bruto (Benencia, 1991: 91). Teniendo en cuenta el nivel de desarrollo de las explotaciones, el ajuste y regulación del capital variable, es el recurso principal con que cuenta el productor para maximizar los ingresos y delimitan el inicio del proceso de acumulación de los productores.

Otro elemento que facilita el proceso de acumulación es la “contracción del consumo” familiar, a través de cultivos de autoconsumo o el desarrollo de producciones alternativas.

Como se puede observar, se trata del primer eslabón en la evolución de los estratos sociales que combina el trabajo familiar, la tierra, el autoconsumo y la participación en los mercados de insumos y de trabajo; es el *productor campesino*.

La transformación de la organización del trabajo y la expansión productiva:

Esta organización va presentando modificaciones, como resultado del proceso de acumulación. La primera etapa de la acumulación se orienta hacia a) la modificación del régimen de tenencia o b) hacia la innovación tecnológica del proceso productivo.

Tal como ocurre en algunos de los casos analizados para la caña de azúcar (Aparicio y Giarracca, 1995) la contratación de trabajo y fundamentalmente de trabajo en forma permanente puede iniciarse a) por la expansión de la superficie tabacalera y b) por el nivel técnico de la unidad. A estos aspectos antes expuestos agregaría la composición familiar y serán analizados en su totalidad en el punto siguiente.

La primera de ellas a) implica la adquisición de predios en forma individual o grupal con el resto de los miembros de la familia, manteniéndose la misma organización del trabajo; en tanto que la segunda b), la adquisición del primer tractor, genera una modificación en los procesos productivos, dado que el puesto ocupado por el jefe pasa a ser el de tractorista, dejando de ocupar el puesto de peón general. El hecho de que el jefe asuma el puesto de tractorista se debe, por un lado, a la inexistencia de obreros especializados para desempeñar tal actividad, y por otro, a los cuidados y a la calidad que se requiere para realizar las tareas que dicho puesto comprende.

De esta forma, el jefe introduce la primera división de tareas al interior de la organización del proceso productivo, a través de la diferenciación de los puestos ocupados por él, entre los que se encuentran el de tractorista, capataz y administrador y los puestos de peones generales.

El tractor, cambio importante en el proceso de producción, reduce la contratación de mano de obra así como los tiempos dedicados a las tareas de preparación de suelos, carpida y aporque.

Esta primera etapa del proceso de acumulación reviste una gran importancia para las etapas posteriores, debido a la incidencia que tiene sobre la economía de la explotación la mecanización de los procesos de trabajo. En este momento el productor deja de ser campesino, para transformarse en familiar capitalizado. La reducción de la demanda de mano de obra y el mejoramiento en la calidad del cultivo son los efectos más importantes que el tractor produce, en cuanto, según manifestaron algunos entrevistados, el trabajo realizado por un tractorista en una jornada laboral, equivale a

las tareas que realizan 8 peones.

El puesto de tractorista es sumamente valorado por los productores pues imprime en el trabajo la tecnificación necesaria para obtener el tipo de cultivo requerido por el mercado internacional, incrementando el valor económico en el momento de la comercialización y, en consecuencia, incrementando los beneficios obtenidos año a año.

Asimismo, la difusión de los agroquímicos en las tareas de desflore y desbrote desplazó a los peones en el capado manual que realizaban. De esta forma se reduce el número y costo del personal y se incrementan los rendimientos.

De esta manera, los productores inician un proceso de acumulación *creciente* que los lleva a la segunda etapa de la acumulación, que también se orienta hacia dos caminos:

a) a la expansión de la superficie cultivable y b) a la adquisición de maquinaria.

La expansión de la superficie en cultivo a) se puede realizar a través de arrendamientos -en cuyo caso el jefe pasa a la categoría legal de propietario-arrendatario- o a través de la compra de fincas linderas.

La necesidad de atender una explotación de mayor tamaño genera una demanda de mano de obra que excede la oferta de empleo familiar. Así, el jefe incorpora mano de obra asalariada no calificada en forma permanente (peones generales). La mano de obra permanente no familiar, en sus inicios, no supera los 2 peones. Este es el comienzo de la transición de la organización familiar hacia la empresarial.

A mediados de los años 70, con la especialización de la producción hacia el tabaco Virginia, se tecnifica el proceso productivo: el proceso de curado y secado se realiza a través de estufas de leña y luego de gas.

De esta forma se adiciona un nuevo puesto de trabajo, el estufero. El mismo fue

ocupado desde que se comienza con la diversificación hacia tabaco tipo Virginia por el productor, quien deja de desempeñar dicho puesto hacia la mitad o hacia el final de su vida como productor. La presencia preponderante del productor en esta etapa del cultivo se debe a la ausencia de mano de obra calificada para desempeñar dicho puesto durante las décadas del 70 y 80, lo cual teniendo en cuenta la importancia que reviste este puesto (por los cuidados a tener para no dañar el cultivo) hace que el productor se dedique durante varios años al estufado de tabaco (como se vio en el Capítulo II en épocas de cosecha, las estufas se deben mantener al mismo calor las 24 horas, a fin de secar el tabaco y evitar la menor cantidad de pérdidas).

En lo relativo a la innovación tecnológica aplicada al proceso de trabajo b) durante las décadas del 50 y 60, ésta genera en esta etapa un proceso similar al producido en la etapa anterior: el jefe deja el puesto de peón general y asume el de tractorista, el cual ocupará hasta tanto incorpore mano de obra calificada.

En los años sucesivos, cuando se consolida el proceso de acumulación a través de expansiones de la superficie cultivada, continúa el crecimiento de la superficie en cultivo y, en consecuencia, el incremento de la demanda de mano de obra. Asimismo, el crecimiento lleva, por un lado, a adquirir mayor cantidad de maquinaria y, por otro, a incorporar mano de obra calificada adicional.

El reemplazo de la producción de tabaco oscuro por tabaco claro tipo Virginia produce en estas explotaciones el mismo fenómeno que el descrito para el caso anterior.

La expansión de la superficie es creciente en los años siguientes. A medida que la superficie cultivable se expande, la demanda de mano de obra no sólo es de tipo no calificado, sino que además es de mano de obra calificada para ocupar puestos tales como el de tractorista. Cuando ello sucede, el productor se desplaza del trabajo en el campo y asume exclusivamente el puesto de capataz o encargado y las tareas de supervisión y administración. Además de ello, los jefes pasan a ser “asalariados de reserva”: cubren los puestos calificados frente a una demanda temporal o a la ausencia de algunos de los empleados.

A medida que la expansión de la superficie se acrecienta y los predios en propiedad o arriendo no se encuentran cercanos entre sí, el jefe debe delegar en el peón de más confianza las tareas de supervisión y mando que desempeñaba. Así aparece la figura del capataz, quien bajo las órdenes del jefe tiene a su cargo la supervisión del proceso del proceso productivo y la distribución del trabajo entre los peones.

El desarrollo alcanzado por las explotaciones hace que la mujer se aleje definitivamente de los procesos de producción y quede subsumida a tareas de administración y en algunos casos de “caseros” en fincas lejanas de la principal, donde se localiza la del jefe.

En el caso de predios familiares, la organización familiar pasa a ser empresarial cuando el núcleo familiar se separa: luego de varios años de trabajo y de un capital ahorrado, se produce una división de los hombres de la familia, transformándose cada uno de ellos en “productor individual independiente”. A partir de aquí cada uno de ellos se hace cargo de su explotación y la organización pasa a ser empresarial: se contrata mano de obra no calificada y calificada para todas las tareas del campo (aunque el jefe puede reservarse tareas calificadas, como la de estufero), asumiendo el productor el puesto de capataz, además de las tareas gerenciales que realiza bajo la asistencia de la esposa.

Entre los productores inmigrantes, a medida que los hijos van creciendo son incorporados al proceso productivo, asistiendo al padre tanto en las tareas de supervisión como de producción. La incorporación de los hijos tiene un doble objetivo: por un lado, capacitar a los hijos en el trabajo en el campo (“que conozcan el trabajo”) y por otro, que valoricen los bienes familiares como producto del trabajo, porque, según dijo uno de los entrevistados, “esto no me vino de arriba”.

El traspaso de los conocimientos de padres a hijos facilita la continuidad del trabajo desarrollado en el campo, al momento en que por cuestiones de salud los padres deban entregar la conducción de la explotación. Sin embargo, este proceso es

pautado: éstos son incorporados en primer lugar a tareas de producción en el campo y luego, ya adultos, se incorporan a tareas gerenciales, compartiendo junto a su padre decisiones respecto de la comercialización, mejoramiento, entre otras. Además de ello lo asiste en la supervisión del proceso de trabajo en el campo. Así, la capacitación que les brindan sus padres se sustenta en el conocimiento de cada una de las tareas de la producción, reconociendo sus padres que, de esta forma, les transmiten sus propias vivencias y comprenden mejor el significado de trabajar en el campo.

### **La organización resultante:**

Cuando en el desarrollo de las explotaciones la organización del trabajo adquiere características de tipo empresarial, queda conformada de la siguiente manera:

- ✓ Las tareas vinculadas a la administración de la explotación son asumidas por el jefe del hogar, quien las comparte además con sus herederos varones. De esta forma, todos son responsables de la gestión empresarial de la explotación.
- ✓ En la organización administrativa se adicionan el puesto de un contador, quien tiene a su cargo la responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones patronales ante los diversos organismos, así como también en el cumplimiento de las obligaciones ante los organismos recaudadores.
- ✓ El puesto de asistente contable y de producción es ocupado por la esposa, quien asiste al jefe en tareas de seguimiento contable de los ingresos y egresos y en algunos casos la asistencia se extiende a tareas de supervisión de algunas de las etapas del proceso de producción del cultivo de tabaco.
- ✓ La mano de obra es asalariada en todas las etapas del proceso de producción, sea ésta calificada o no calificada, aunque algunas de ellas, pueden compartirse con los miembros del grupo familiar o pueden ser desarrollados por el mismo jefe.
- ✓ En la mayoría de los casos, el jefe ha incorporado al proceso de trabajo un capataz, quedando entonces al primero las tareas de encargado general y la toma de decisiones que involucran la planificación de la producción, además de las vinculadas con la administración y la comercialización.
- ✓ La expansión en superficie, ya sea a través de arriendo, mediería o propiedad

implica el incremento de la demanda de mano de obra no calificada. Si bien esta contratación algunas de las veces no significa que el productor deje definitivamente de desempeñar tareas en el campo, ello implica un avance en el proceso de acumulación que afecta la organización del trabajo.

- ✓ La incorporación de maquinaria a los procesos de trabajo significó una evolución fundamental. Sin embargo, tal como se describió, el puesto de tractorista fue ocupado desde sus inicios por el jefe, aunque luego de varios años, la expansión de la superficie en cultivo (y en predios separados) demanda la contratación de un peón tractorista, lo cual no impide que el jefe pueda ocupar dicho puesto en forma temporaria para realizar tareas “livianas”. En los casos analizados, durante los primeros años, los jefes desempeñan dicho puesto, pero ello se debe a la necesidad de compensar monetariamente la inversión realizada: la disponibilidad de recursos impide la contratación de mano de obra calificada adicional (lo cual implica un costo mayor).

La modalidad descrita tiene la particularidad de que, a pesar de la expansión y el crecimiento alcanzado, en ella conviven dos tipos de organizaciones: la organización familiar y la organización empresarial. La primera de las organizaciones, a través de las relaciones de cooperación y reciprocidad entre los integrantes, permite la producción y reproducción de la unidad doméstica al igual que en los inicios, en tanto que en la segunda forma de organización media la lógica empresarial de regulación de la dinámica de la explotación en función del flujo y reflujo del mercado.

El elemento que vincula ambos tipos de organizaciones es la concepción del trabajo como reproductor del grupo familiar y del cual deben participar todos sus miembros para garantizar la supervivencia del grupo. Esta imagen permanece constante en el grupo familiar y es un elemento de cohesión que, al integrar a los miembros del grupo, valoriza el trabajo individual de cada uno de ellos, garantizándoles el acceso a las necesidades básicas.

Si bien la explotación luego de años de expansión alcanza una organización capitalista, el grupo mantiene la conceptualización de la “empresa” como medio de

reproducción del grupo familiar, por lo cual los puestos de gestión y supervisión del trabajo en la explotación quedan relegados a los miembros de la familia. Tal como se describió, los miembros de la familia ocupan puestos de asistente contable, caseros, encargados de finca o capataces y administradores.

El crecimiento de la explotación implicó la incorporación de mano de obra asalariada adicional, en tanto la mecanización del proceso productivo significó que el productor comenzara a dedicarse al puesto de tractorista y dejara las tareas no calificadas. La expansión de la superficie en cultivo implica el alejamiento del productor de las tareas productivas y del trabajo en el campo, concentrando en su persona las actividades de supervisión y mando, así como de administración.

El puesto de capataz, también puede ser relegado a un peón de confianza, quien queda a cargo de la supervisión del trabajo en el campo y reporta al productor la evolución y el desarrollo de las tareas, así como también ejecuta las órdenes que recibe de éste. La selección del peón a desempeñarse como capataz, como el resto de la mano de obra, se orienta por criterios del propio productor, tal como sostienen algunas líneas de investigación moderna sobre mercado de trabajo "... en empresas pequeñas, familiares y/o paternalistas la movilidad horizontal y vertical de los trabajadores muchas veces se orienta por criterios parciales y subjetivos de los actores..." (Pries, s.f).

Sin embargo, este puesto de capataz puede continuar en manos del jefe, quien por cuestiones de salud, al delegar el manejo de la explotación a su hijo, delega también el puesto.

El tipo de productor tabacalero que resulta del proceso de acumulación en este tipo de organización adopta la forma de un empresario, tipo éste caracterizado por el control de los medios de producción, contratación de mano de obra asalariada, el uso de capital para acceder a la tierra y empleo de mano de obra familiar en puestos directivos y de supervisión de la explotación.

Esta modalidad de organización se asemeja a la presentada por algunos autores para el tipo de explotación familiar capitalizada: el productor y sus hijos se reservan la administración de la explotación contratando personal permanente y transitorio para las tareas más intensivas y de mayor esfuerzo físico. En varios de los casos se registró una separación física entre la unidad doméstica y la unidad de producción.

La presencia de mano de obra asalariada determina, de acuerdo con la bibliografía, la caracterización de un productor empresario. No obstante ello, se entiende que la permanencia del productor y de familiares dentro en el proceso de producción brinda un concepto alternativo de empresario, caracterizado por la presencia de un fuerte componente familiar dentro de la estructura organizativa.

#### **4.1.2. La organización empresarial del trabajo.**

##### **La Estrategia Organizativa Inicial**

La segunda modalidad de organización, la de tipo empresarial, se caracteriza por la utilización de mano de obra no familiar asalariada en forma permanente y transitoria, en todas las etapas del cultivo, desde el inicio de la explotación.

Se trata de pequeños empresarios que se iniciaron trabajando en fincas familiares compartiendo la propiedad con su padre, o en predios alquilados (a través de contratos de arriendo o mediería) a familiares o a terceros. De esta forma, el puesto ocupado por el productor fue variable según el origen que se trate:

- ✓ El productor ocupa el puesto de peón general y/o tractorista, bajo las órdenes de su padre (quien ocupa el puesto de capataz).
- ✓ El productor ocupa el puesto de peón general, capataz y administrador.
- ✓ El productor ocupa el puesto de capataz y administrador.

Las dos primeras variantes corresponden a explotaciones bajo dos regímenes de tenencia: de arriendo y de propiedad, siendo estas últimas explotaciones menores a

20 hectáreas. La tercera variante corresponde a explotaciones con un régimen de tenencia de propiedad y propiedad combinada con arriendo.

Este tipo de organización del trabajo reproduce la utilizada en explotaciones de gran escala, en las cuales existe una división del trabajo al interior de la explotación y fundamentalmente entre el jefe y los empleados. Se trata de explotaciones heredadas o de explotaciones conformadas por productores que, en algún momento, estuvieron vinculados laboralmente a fincas de gran tamaño. La participación del mismo en el trabajo del campo es coyuntural y se corresponde con momentos de limitaciones económicas. A partir de iniciado el proceso de acumulación, el productor se aleja del trabajo en el campo, asumiendo el puesto de capataz.

En el proceso de trabajo no se observa la participación de miembros mujeres del grupo familiar en tareas de producción y administrativas, así como tampoco la participación de algún otro miembro.

En los casos de explotaciones heredadas, al quedar a cargo, el jefe se reserva el puesto de encargado general. En los casos en que es el mismo productor quien está a cargo de la explotación, mantiene el puesto en el campo hasta que la expansión de la superficie lo lleva a abandonar las tareas productivas.

### **La Transformación de la Organización del Trabajo y la Expansión Productiva**

El proceso de acumulación iniciado les permite a los productores introducir dos cambios en la organización: a) compra de tierras y b) tecnificación del proceso de trabajo. En lo que refiere a la compra de tierras a), cuando ella significó una expansión de la superficie, produjo un incremento de la mano de obra permanente, en tanto que el jefe asumió el puesto de capataz, o bien lo mantuvo. Si la adquisición de tierras representó el reemplazo de los predios arrendados, se mantiene la cantidad de mano de obra empleada y el jefe continúa ocupando el puesto de capataz y administrador en el proceso de trabajo.

La mecanización del proceso de trabajo b) genera una división del trabajo al interior de la explotación que se puede presentar a nivel de la mano de obra empleada (peones) o bien puede significar una división de tareas entre el productor y el resto de los peones. Bajo cualquiera de estas circunstancias, la utilización de tractores produce modificaciones en la explotación, diferencias respecto de la calificación de las tareas y de la remuneración de las mismas.

La consolidación del proceso de acumulación se cristaliza en etapas posteriores a través de la adquisición de maquinaria o bien a través de la extensión de la superficie en cultivo. La organización del trabajo se mantiene con la expansión de la superficie en cultivo y la mecanización del proceso de trabajo.

En lo que respecta al puesto de capataz, la contratación de personal adicional para cubrir dicho puesto es el resultado de diferentes razones, detectándose como la principal la extensión de la superficie en cultivo y la lejanía de las fincas. En efecto, la imposibilidad del productor de presenciar el trabajo en todas las fincas hace prevalecer la figura del capataz, sobre quien el productor delega la responsabilidad de la realización de las tareas de producción. De acuerdo con la cantidad de fincas, es probable que el productor cuente con dos o más personas desempeñando este puesto.

Las modificaciones introducidas en el paquete tecnológico impactaron en este tipo de organización, permitiendo la rápida acumulación de los productores.

### **La organización resultante:**

La evolución de las explotaciones cuya organización del trabajo es empresarial adquiere las siguientes características:

- ✓ Las tareas vinculadas a la gestión empresarial de la explotación son asumidas por el productor. En la mayoría de los casos, el jefe ha incorporado al proceso de trabajo un capataz, quedando entonces al primero las tareas de encargado general

y decisiones que involucran la planificación de la producción, además de las vinculadas con la administración y comercialización.

- ✓ En la organización administrativa se adiciona el puesto de un contador, quien tiene a su cargo la responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones patronales ante los diversos organismos, así como también en el cumplimiento de las obligaciones ante los organismos recaudadores.
- ✓ La mano de obra es asalariada en todas las etapas del proceso de producción, sean éstos calificados o no calificados.
- ✓ La expansión en superficie, ya sea a través de arriendo, mediería o propiedad implica el incremento de la demanda de mano de obra no calificada.
- ✓ La incorporación de maquinaria a los procesos de trabajo implicó la transformación de una organización del trabajo artesanal en una organización de tipo capitalista, con división de tareas al interior de la explotación, sustentada en diferenciales de calificación y de salario.

El resultado del proceso de acumulación es un tipo de productor que se enmarca en el empresario tabacalero (Miguel Murmis: 1991), caracterizado por el control de los medios de producción, contratación de mano de obra asalariada y el uso de capital para acceder a la tierra.

#### **4.1.3. Principales elementos de la Organización del trabajo en la producción tabacalera**

Las modificaciones en la organización del trabajo son una +manifestación del proceso de capitalización del sector tabacalero. El efecto social de estos cambios es el ascenso vertical de los grupos involucrados<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> El ascenso vertical de grupos de población ha sido tratado por la literatura estadounidense y existe un estudio clásico donde se construye el concepto de agricultural ladder (Lynn Smith, 1940) para explicar el proceso de movilidad social en el ámbito rural. (Benencia, 1999). Por su parte, Roberto Benencia aplica este concepto para el análisis de los horticultores bolivianos del cinturón verde bonaerense.

Según sostiene Miguel Murmis, una explotación campesina siempre tiende a estar “en flujo hacia” o “resistiendo el flujo hacia” otros tipos de unidades productivas, y un productor de estas características puede “desplazarse” tanto hacia arriba, transformándose en capitalista, como hacia abajo, deviniendo en proletario. (Murmis, 1992).

El análisis de la organización del trabajo en las explotaciones tabacaleras conduce a la presencia de dos casos diferenciados: a) uno que responde a pequeños productores campesinos y a familiares capitalizados que se transforman y b) otro que responde a pequeños empresarios que crecen.

El caso a) pequeños productores que se transforman son aquellas organizaciones que desarrollan una estrategia organizativa familiar en sus orígenes y, como consecuencia del proceso de acumulación, se transforman hacia una explotación de tipo empresaria con un fuerte componente familiar. Este último tipo responde a una organización de tipo compleja que combina elementos de una organización empresaria y elementos de una organización familiar. En el caso b) los pequeños empresarios que crecen, la organización es empresarial desde los inicios de la explotación y se refuerza luego del proceso de acumulación, a través de la incorporación de mano de obra adicional y de puestos gerenciales en el proceso productivo.

El elemento en común de ambos tipos de productores es la presencia del productor o de hijos varones en la administración y en la supervisión y planificación general del proceso productivo, así como también la incorporación transitoria de alguno de ellos al proceso de producción del cultivo de tabaco, en una organización empresarial.

Por su parte, la capitalización de familias de asalariados de origen campesino puede definirse como un proceso en el que un sector social desarrolla los mecanismos para acumular capital a partir de algunas de las características básicas de la economía campesina, especialmente en lo que se refiere a la utilización de fuerza de trabajo doméstica, a la producción de valores de uso y a la forma particular de combinar

recursos apelando a la reproducción de formas culturales y a la creación de otras nuevas en contacto con la realidad a la que acceden (Benencia, 1999).

En lo relativo a la organización, se verifica lo señalado por Miguel Murmis (1994): el cambio tecnológico aumenta la transitoriedad en lugar de disminuirla. El incremento de la transitoriedad se debe a dos fenómenos: "... por un lado se mecanizan tareas que corresponden a períodos que no son pico, tal como ocurre habitualmente con la tractorización. A su vez, otros cambios tecnológicos traen consigo un aumento en el rendimiento por hectárea lo que aumenta el volumen de la cosecha y requiere por eso un aumento de los transitorios." (Murmis: 1994, 54). Asimismo, recalca que el aumento de los transitorios puede ocurrir también "... sin disminuir el número de permanentes, si es que lo acompaña una expansión suficiente de la superficie cultivada."

En los casos analizados se observa que a medida que se expande la superficie se incrementa el número de permanentes y de transitorios. Por otra parte, la mecanización del proceso de producción es un factor determinante en la organización, dado que genera división del trabajo, además de implicar la introducción de mano de obra asalariada adicional permanente.

En resumen, los productores tabacaleros que sufrieron un proceso de movilidad social vertical se apoyaron en la articulación entre la producción de mercancías y de valores de uso y contracción del consumo, en sus inicios como asalariados/mediero y mediero, pero una vez que se llega a propietario o a arrendatario esta articulación es reemplazada por expresiones meramente capitalistas, tales como maximización de los productos-mercancía y la contratación de mano de obra asalariada, de peones de bajo salario.

La evolución de la organización del trabajo, en los casos de los pequeños productores y de los empresarios, está vinculada con un fenómeno que se denominará "tradición productiva familiar". Por ello se entiende la imagen productiva inculcada desde sus orígenes y/o forjada en su origen por el mismo productor o heredado de sus

antecesores. En los casos analizados se presentan los siguientes comportamientos:

- Si el origen del productor fue como peón general en una finca familiar que luego heredará, la organización del trabajo que recibe el productor es una organización de tipo capitalista, la cual mantiene con posterioridad a hacerse cargo de la finca. Además de ello, al hacerse cargo de la finca, el productor asume tareas de gestión y control del proceso de trabajo.
- En los casos en que los productores se iniciaron como peones generales de finca, y luego hicieron algún arreglo con el dueño de la explotación transformándose en arrendatarios o socios medieros, la tradición productiva se orienta hacia la reproducción doméstica, conformando así una organización del trabajo de tipo familiar, con participación de todos los miembros del grupo.
- La pertenencia a familias propietarias de explotaciones agropecuarias genera en los productores una imagen empresarial, con objetivos específicos orientados a la maximización de los beneficios y en la cual se visualiza una clara diferenciación de tareas de gestión y productivas a cargo del jefe. En estos casos prima la imagen de “administrador”, no la de agricultor, donde la tierra pasa a ser un factor de poder económico e imagen de clase.
- En los casos de productores arrendatarios que se transforman en propietarios, la modificación de la organización del trabajo es consecuencia de la ausencia de un grupo familiar que pueda ser utilizado como mano de obra en la explotación.

La tradición productiva familiar es un elemento fundamental en la historia de vida de los productores, en tanto conforma el concepto de pertenencia a un grupo social que lo asume como propio y del cual adopta conductas y “modelos”. Así, los productores con organizaciones del trabajo empresarial mantienen un modelo de organización similar al empleado en las grandes explotaciones, “imitando” estructuras empresariales desde el momento en que se transforman en productores independientes.

Cuando el trabajo fue un medio de reproducción del grupo familiar, se continúa valorando de la misma forma, por lo cual, no deja la organización familiar, sino que se

comparte con la organización empresarial. Este fenómeno responde a una de las características de las explotaciones capitalistas señaladas por Caballero "...la valoración del trabajo familiar será distinta...".

Además de la "tradición productiva familiar", la conceptualización del "trabajo" le permite a los productores establecer un vínculo estrecho con el proceso productivo y con la tierra. Esto último fue observado particularmente en el caso de los productores inmigrantes llegados a nuestro país.

De esta forma, la identidad laboral de los productores, fundamentalmente los de origen extranjero, resumida en la expresión "soy agricultor, mi familia trabajaba en el campo y yo lo trabajé con ellos desde pequeño", pone de manifiesto una relación entre el sujeto y la actividad laboral que desarrolla, explicitada en la vinculación permanente con la tierra hasta el momento de su desaparición.

Esta identidad y la valoración del esfuerzo realizado explican la permanencia de los productores en cargos calificados tales como administrador, encargado general de la finca, estufero, capataz. Así se conforma la identidad de la persona y se define una conducta diferencial respecto de otros productores.

Estos comportamientos detectados se relacionan con lo señalado por Caballero respecto de la vinculación del grupo familiar y la empresa. En efecto allí donde existe una alta valoración del trabajo familiar y donde el productor se inició principalmente como pequeño productor, se observa la continua vinculación entre la familia y la empresa, a través de la presencia permanente del productor y de algún integrante del grupo familiar en ella. Si bien las tareas que desempeña no son directamente productivas, la mayoría de las veces la imagen que ellos mismos se generan es propia de un pequeño productor.

TIPO DE PRODUCTOR	TRADICION PRODUCTIVA	ORGANIZACIÓN INICIAL		ORGANIZACION POSTERIOR	TIPO DE PRODUCTOR
PEQUEÑO PRODUCTOR	- TRABAJADOR ASALARIADO - ARRENDATARIO Y MEDIERO CON GRUPO FAMILIAR	FAMILIAR	PROCESO	EMPRESARIAL – FAMILIAR (Reproducción Doméstica y maximización de beneficios)	EMPRESARIO
			DE		
PEQUEÑO EMPRESARIO	- PROPIETARIO (EXPLOTACIONES A HEREDAR) - ARRENDATARIO SIN GRUPO FAMILIAR	EMPRESARIAL	ACUMULACION	EMPRESARIAL EN EXPANSION (Maximización de beneficios)	MEDIANO Y GRAN EMPRESARIO

**Cuadro 5. La evolución en la organización del trabajo según tipo de productor y tradición productiva familiar.**

## CONCLUSIONES

La actividad tabacalera en nuestro país fue adquiriendo importancia desde 1940, llegando a producir un volumen que abastecía el mercado interno, con predominancia de la producción de tabacos oscuros nativos cultivados en la región del Noreste argentino.

La modificación de las pautas de consumo de tabaco en el ámbito internacional, vinculadas a la industrialización de cigarrillos mezcla, con gran utilización de tabacos claros, generó en nuestro país cambios en el predominio del tipo de tabaco cultivado. Así, se inicia hacia 1970 un proceso de reemplazo de los tabacos oscuros por los claros exóticos, tipos Virginia y Burley, producidos en el Noroeste, como consecuencia de una demanda internacional insatisfecha de tabacos claros.

Este proceso de reemplazo, que denominamos “proceso de especialización” en la producción de tabaco Virginia, promueve el inicio del surgimiento de un sector de productores medios en la provincia de Salta, la cual en los años posteriores y como consecuencia del “proceso de consolidación” llega a ocupar espacios de poder económico y social similares a los ocupados históricamente por el grupo de la oligarquía tradicional de esa provincia.

El “proceso de especialización” brindó a los productores los elementos necesarios para iniciar su proceso de capitalización: por un lado, la redefinición de relaciones entre la industria y la agricultura, y la instrumentación del Fondo Tecnológico del

Tabaco y del Fondo Especial del Tabaco (como sucesor del primero) y las políticas de desarrollo tecnológico y económicas y por otro la estrategia de reproducción sustentada en la diversificación productiva.

El surgimiento de este grupo social se produce en un momento de apertura del mercado internacional, que varios autores han dado en llamar la transnacionalización de “los sistemas de producción agrícola y agroindustrial”: se definen relaciones entre la industria y la agricultura a través de la “subordinación de los productores a los requerimientos de las empresas transnacionales agroindustriales”. Se implementa así un modelo de organización económica donde la agricultura es dinamizada desde afuera, al convertirse en parte de los circuitos capitalistas donde predominan etapas industriales.

Esta integración vertical entre producción primaria y agroindustria se sustenta en la “subordinación de productores o empresarios agrícolas medianos”, dando origen a un fenómeno que Murmis denomina “medianización” de la producción agraria; es decir, el fortalecimiento de los estratos de productores medianos, capitalizados o dotados de cierta propensión a la capitalización, y el empobrecimiento de explotaciones latifundistas.

De esta forma, las estructuras productivas tabacaleras en Salta vivenciaron desde los años 70 una transformación: un grupo de explotaciones chicas (0-10 hectáreas) y algunas medianas (10-20 hectáreas) inician un proceso de crecimiento acompañado de la diversificación hacia la producción de tabaco tipo Virginia. La complementación de ambos procesos pone de manifiesto la vinculación existente entre los cambios productivos impuestos por las empresas internacionales y el sector productivo sobre el cual éstas sustentaron su desarrollo.

Este sector productivo presentó una mayor plasticidad para adaptarse a los cambios, cuyos integrantes fueron los primeros que incursionaron en la diversificación de la producción de tabaco Virginia y presentaron además una mayor capacidad de riesgo realizando inversiones en tierras o en mejoramiento tecnológico aun cuando la

economía nacional presentaba una situación de inestabilidad producto de ciclos inflacionarios y procesos de recesión. Las distintas etapas por las cuales atravesó la economía argentina tuvieron también una influencia directa sobre el desarrollo de las explotaciones: el proceso de acumulación de los productores se vio en cierta medida vinculado a la crisis del régimen de acumulación del propio modelo económico (Neffa: 1997). Estos sectores aprovecharon, además, los beneficios que le brindó la política de desarrollo industrial de los años 60 y la política sectorial del Fondo Especial del Tabaco. A través de este fondo no sólo recibieron un complemento de precio por kilogramo de tabaco comercializado, sino que además se financiaron proyectos de tecnificación productiva (compra y adecuación de centros de estufado de tabaco Virginia, reparación y compra de maquinaria agrícola) y de diversificación productiva (apoyo financiero para la producción agrícola y ganadera).

Un elemento que es fundamental en el desarrollo de las explotaciones es la diversificación productiva. Tanto los productores campesinos, familiares capitalizados, como empresarios han complementado la producción de tabaco con otras producciones agrícolas y pecuarias, lo cual les ha permitido incorporar más rápidamente las innovaciones tecnológicas necesarias para la producción de tabaco Virginia. La estrategia de diversificación productiva, que se presenta en el inicio del productor campesino y familiar capitalizado como un recurso para la maximización de los ingresos, se mantiene luego en su evolución y en su etapa de empresarial como un recurso de maximización de los beneficios.

Asimismo, se rescataron en los casos analizados, aquellas situaciones de productores campesinos que utilizaron la multiocupación (peón/mediero) como un recurso de supervivencia en los inicios de la explotación, junto a la diversificación productiva. No obstante, el productor abandona la relación de dependencia cuando alcanza un nivel de ingresos suficiente como mediero que le permite subsistir como trabajador independiente.

La conformación de este nuevo estrato social de origen heterogéneo con diferentes trayectorias, fue el resultado de una evolución multilineal.

Como se describió en el capítulo 4, el comportamiento de los productores respondió a tres características: el hecho de ser nativos o inmigrantes, el inicio como peón general de finca/mediero, arrendatario o propietario y los dos tipos de estrategias organizativas diferentes empleados por los productores desde los orígenes: de tipo familiar o de tipo empresarial. Independientemente de la combinación que se presente entre estas características, este estrato medio de productores alcanza a desarrollar en la última etapa de su vida productiva una estrategia organizativa empresarial con un componente familiar.

Las fases por las que atraviesa la organización del proceso de trabajo al interior de la explotación tabacalera están sustentadas por la acumulación del plus trabajo generado por los peones de campo. Por tratarse de un cultivo de uso de mano de obra intensivo, los excedentes económicos obtenidos se vinculan a la reducción en los gastos en mano de obra (capital variable) y a la decisión de realizar inversiones en maquinarias en el momento en que las mismas no atenten contra la evolución de la explotación.

La introducción de maquinaria al proceso de producción reduce el tiempo de trabajo para la realización de una tarea y la cantidad de horas-hombre de trabajo necesarias para desarrollarla. El aceleramiento del proceso de producción disminuye el gasto en capital variable y mejora la calidad del producto.

El recorrido de cada productor fue distinto. En las estrategias organizativas familiares se observó que el desarrollo creciente de los establecimientos analizados dio origen a la transformación de éstas en otras de tipo empresarial (empleo de mano de obra asalariada en todas las etapas del cultivo y en puestos calificados como no calificados) combinada con rasgos de organización familiar (participación de integrantes del grupo familiar en puestos de producción, supervisión y gestión del trabajo). La segunda estrategia es de tipo empresarial desde el inicio y continúa manteniéndose en el mismo sentido durante su desplazamiento hacia una explotación de gran escala.

Más allá del contexto nacional favorable en el cual la explotación se desarrolla (políticas sectoriales intervencionistas y política económica) hay factores de orden interno que influyen en la transformación, tales como la disponibilidad de capital (a través de herencias o de recursos disponibles propios o familiares) y las decisiones individuales que adopta cada actor para amoldar la organización a las nuevas condiciones.

La disponibilidad de capital inicial es un factor característico de los productores inmigrantes y de los nativos descendientes de familias vinculadas con el trabajo agropecuario. Los productores de origen español e italiano llegaron a nuestro país con un determinado capital o bien heredaron las explotaciones familiares, lo cual incide en la organización a implementar. En algunos casos los productores nativos recibieron en herencia explotaciones familiares, empleando una organización del trabajo similar a la anterior.

Si bien la disponibilidad de recursos económicos genera en el productor una imagen propia de empresario y condiciona en definitiva la estrategia organizativa y el rol que asume en el proceso de productivo, las decisiones de los actores en función de las condiciones socioeconómicas del medio determinan en definitiva las modificaciones en la organización.

Los productores tabacaleros actuaron como empresarios o como trabajadores autónomos. Las modificaciones introducidas en la organización del trabajo respondieron a:

- 1) La mecanización de los procesos productivos
- 2) La expansión de la superficie cultivada

La mecanización tuvo, tal como se describió en los capítulos precedentes, un impacto positivo en la organización, por cuanto reemplaza puestos de trabajo no calificados por un puesto de trabajo calificado. El productor depende de las políticas públicas le

brindan para alcanzar este tipo de evolución: la inversión en maquinaria fue posible bajo determinadas condiciones brindadas en el contexto nacional (tales como blandos par compra de maquinaria, bajas tasas de inflación y facilidades para la importación de maquinaria).

La mecanización transforma la empresa en competitiva a través de la producción de cultivos de calidad y de la reducción de un insumo de producción-mano de obra.

La movilidad de un grupo social hacia su consolidación en un nuevo sector social de características capitalistas es el resultado de “mecanismos de transformación” que se emplean a nivel de cada explotación, en la búsqueda de maximizar los ingresos y posteriormente los excedentes. La evaluación y la selección del mecanismo a emplear se encuentra además en estrecha relación con la interpretación de la situación actual de la explotación que cada productor realiza.

La combinación de los elementos de la producción puede ser diferente en función de los estadios evolutivos que cada explotación presente. Sin embargo, el “mecanismo de transformación” empleado en todos los casos, mantiene como principio fundamental:

- Utilización intensiva de mano de obra -familiar o extra familiar-. Este factor de la producción desempeña un rol fundamental, por cuanto los distintos ajustes que sobre el mismo se realicen permite la generación de excedente y la expansión del empresario.
- Evaluación y priorización del nivel de acumulación, que condiciona la inversión en maquinaria, al momento en que dicha inversión no atente contra la estabilidad económica-financiera de la explotación.

Los actores en el marco de las organizaciones productivas perciben, interpretan y evalúan el ambiente en el cual se desarrolla su empresa, a fin de adoptar decisiones con respecto a las modificaciones a introducir en la ella. De esta forma, la plasticidad de los estratos medios de productores para diversificarse hacia la producción de

tabacos claros, pone de manifiesto la interpretación que realizaron de la situación del mercado internacional de tabaco y los condicionamientos que los dealers extranjeros estaban introduciendo a fin de garantizar la permanencia de los tabacos argentinos en el ámbito internacional.

La diversificación hacia la producción de tabacos claros trajo consigo una fuerte inversión en tecnología: las estufas de secado y de curado para tabaco Virginia.

Las trayectorias de los productores tabacaleros analizados desarrollaron para avanzar en el proceso de movilidad fueron diferentes: las modificaciones en la organización del trabajo no responden a parámetros estandarizados, sino a la interpretación de su situación actual y la evaluación de los réditos futuros a obtener.

Los cambios en el entorno de las unidades productivas y la política dinámica del Estado nacional condujeron a las unidades productivas a introducir cambios en la organización del trabajo que no sólo evitaron la desaparición de la explotación, sino que delinearon y ejecutaron un proceso de crecimiento y expansión de las mismas. El crecimiento de la organización definió un nuevo actor social, a la vez que definió un modelo productivo y organizacional exitoso.

## **ANEXO METODOLOGICO**

La definición del diseño de investigación se realizó en función de la problemática planteada para la realización del estudio. De acuerdo a lo planteado en la introducción, se intentaría determinar las modificaciones en la estrategia productiva de las explotaciones de los pequeños productores tabacaleros en la Provincia de Salta e identificar las tendencias de la misma.

Para poder dar cuenta de esta problemática se combinaron en el diseño dos tipos de metodología: una cuantitativa y otra cualitativa. La finalidad de esta triangulación fue verificar primeramente, a través de datos estadísticos, el incremento en la participación de las estructuras medianas chicas y medianas grandes y modificaciones en el régimen de tenencia y en la participación por tamaño de la explotación según variedad de tabaco producida.

Para ello se consideró necesaria la realización de un estudio longitudinal y se definieron los siguientes períodos temporales a utilizar: 1969 – 1976 – 1988 – 1994. La selección de los mismos respondió por un lado al hecho que, a partir de 1967, el Estado Nacional implementa una serie de políticas activas a través de la creación del Fondo Tecnológico del Tabaco que si bien era de carácter transitorio se trató del primer impulso gubernamental a la producción de tabaco. Asimismo en lo que respecta a la provincia de Salta, hacia fines de la década del 60, comienza a tener preponderancia producción de tabacos claros tipo Virginia y Burley. Ambas razones llevan a pensar en que dicho año delimita el inicio de un período transformador en la producción de tabaco de dicha provincia. Los años posteriores permiten trazar una evolución y medir el comportamiento de las estructuras productivas durante las tres décadas siguientes.

Los datos expuestos en los tabulados corresponden a distintas fuentes:

- Documento de trabajo del año 1980 “Diagnóstico de la Provincia de Salta – Sector Agropecuario – Tabaco” realizado por el Consejo Federal de Inversiones y la Secretaría de Estado de Planeamiento de la Provincia de Salta.
- Censo Nacional Agropecuario 1988.
- Censo Provincial de Productores Tabacaleros realizado por la Administración del Fondo Especial del Tabaco de la Provincia de Salta. Campaña 1993-1994.

La ausencia de información bibliográfica y estadística sobre el sector tabacalero argentino indujo a emplear diferentes fuentes a fin de obtener un primer acercamiento con la problemática que se analizaba. Exceptuando en uno de los tabulados del Censo Nacional Agropecuario, en el resto se unificó la estratificación por hectáreas empleada, lo cual facilitó la medición en las variaciones del tamaño de las explotaciones.

En lo que respecta al diseño de tipo cualitativo, la estrategia utilizada fue el estudio de casos. Los estudios de casos presentan ventajas con relación a otras estrategias de investigación para responder a preguntas orientadas al cómo y por qué suceden los fenómenos estudiados. Además se trata de un procedimiento de investigación que se muestra altamente fructífero para abordar los comportamientos de los actores (Yin: 1984).

Se utilizó un tipo específico de estudio de caso: varios casos de un mismo tipo de fenómeno (explotaciones tabacaleras de la provincia de Salta). Este diseño si bien no permite generalizar estadísticamente las conclusiones a los cuales se arriba, sin embargo posibilita la generalización teórica a partir de la replicación de los hallazgos obtenidos en casos similares.

La selección de los casos se realizó a través de un muestreo intencional, a partir de los siguientes criterios teóricos: explotaciones tabacaleras cuya superficie es superior a las 25 hectáreas, antigüedad de la explotación, régimen de tenencia y continuidad

en la explotación.

En el trabajo de campo se utilizó una modalidad específica de la entrevista en profundidad: la historia de vida (Taylor y Bodgan: 1990). Se indagó la biografía del productor y de la explotación, focalizando básicamente la historia laboral y organizacional. Se intentó rescatar las etapas por las cuales atravesó la organización del proceso de trabajo y la evolución en los diferentes puestos ocupados por el productor a cargo de la explotación.

Se diseñó un guía para las entrevistas, que se adjunta, en la cual se esbozaron de forma general los aspectos antes mencionados.

La sistematización de la información expuesta en el presente trabajo corresponde a 11 casos válidos sobre 12 casos analizados. Si bien se reconoce que el número de productores que respondían a estas características era mayor, el comportamiento de los productores inmigrantes respondía a los mismos parámetros, por lo cual se consideró saturado.

El relevamiento fue posible gracias al apoyo de los inspectores de campo de la Cooperativa de Productores Tabacaleros de Salta. No obstante ello, se entrevistaron productores vinculados a la Cooperativa como a las empresas Massalin Particulares y Nobleza Piccardo.

**INSTRUMENTO DE RECOLECCION:  
GUIA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

NUMERO DE CASO:

FECHA DE REALIZACION:

DEPARTAMENTO:

MUNICIPIO:

NOMBRE DEL RESPONDENTE:

## 1) HOGAR

A partir de estas preguntas se caracteriza el tipo de hogar y su momento del ciclo vital.

1.1- Número de miembros. relación con e jefe de hogar, sexo y edad.

1.2- Nivel de educación alcanzado en el sistema formal.

## 2) EXPLOTACION

2.1. Tamaño en hectáreas

2.2. Forma de tenencia de la tierra.

Propiedad

Arrendamiento

Mediería

Ocupación

Otras.....

2.3. Otras producciones agrícolas y/o ganaderas:

### 3) GESTION

3.1. Breve descripción de la organización de su producción en sus inicios:

3.1.1. Cantidad de personas que trabajaban en la explotación, tareas realizadas por cada una de ellas, tareas realizadas por el productor, mano de obra familiar empleada -tareas, insumos.

3.1.2. Bienes capital para el desarrollo las distintas tareas productivas. Forma de obtención de los mismos.

3.1.3. Supervisión y gerenciamiento del proceso de producción.

3.1.4. Sistematización de las tareas incluidas en el proceso de trabajo.

3.1.5. Reclutamiento de mano de obra.

3.1.6. Comercialización de la producción.

3.1.7. Relación con los acopiadores de tabaco.

3.1.8. Financiamiento de la actividad productiva.

3.2. Transformación de la organización del trabajo:

POR FAVOR DESCRIBIR LOS CAMBIOS DE ACUERDO AL ORDENAMIENTO EN QUE SE PRODUJERON.

3.2.1. Tiempo transcurrido hasta la primera transformación.

3.2.2. Características y tipo de modificación introducida. Descripción de los cambios que puso en marcha en la organización (se incluyen la incorporación de nuevos

cargos a nivel de supervisión y/o gerenciales, diferenciación de tareas a nivel del proceso de producción del tabaco –peones, cosecheros, tractoristas, encargados de estufas, etc., cambio de modalidad de contratación de la mano de obra – a nivel de gestión, control de calidad del producto, planificación de la producción, toma de decisiones en las diferentes etapas del cultivo, etc.)

3.2.3. Asesoramiento recibido para la transformación.

3.2.4. Financiamiento utilizado.

3.2.5. Diferenciación de tareas y/o puestos asumidos por el productor.

3.2.6. Descripción de modificaciones sucesivas, además de las ya mencionadas y situación actual de la explotación (maquinaria agrícola, mano de obra, producciones, etc.)

## CUADROS

**Cuadro I. Producción total de tabaco (en toneladas)**

	Producción	Base 100=1964/1965
1964-1965	52,268	100%
1965-1966	43,694	84%
1966-1967	62,112	119%
1967-1968	61,592	118%
1968-1969	52,562	101%
1969-1970	65,978	126%
1970-1971	61,132	117%
1971-1972	73,571	141%
1972-1973	73,577	141%
1973-1974	97,762	187%
1974-1975	96,769	185%
1975-1976	93,236	178%
1976-1977	82,582	158%
1977-1978	61,125	117%
1978-1979	68,558	131%
1979-1980	61,836	118%
1980-1981	50,680	97%
1981-1982	68,628	131%
1982-1983	73,378	140%
1983-1984	77,925	149%
1984-1985	60,453	116%
1985-1986	66,361	127%
1986-1987	70,231	134%
1987-1988	72,235	138%
1988-1989	80,549	154%
1989-1990	67,634	129%
1990-1991	94,504	181%
1991-1992	109,157	209%
1992-1993	112,305	215%
1993-1994	81,957	157%

**Cuadro II. Producción de Tabaco Virginia por provincias (en toneladas)**

	SALTA	JUJUY	RESTO DE LAS PCIAS	TOTAL
1964-1965	4,383	6,317	117	10,817
1965-1966	5,639	7,796	115	13,550
1966-1967	6,417	8,897	189	15,503
1967-1968	9,455	12,583	189	22,227
1968-1969	9,877	11,747	197	21,821
1969-1970	10,421	11,161	1,269	22,851
1970-1971	10,798	10,680	1,380	22,858
1971-1972	12,335	12,083	1,321	25,739
1972-1973	13,821	15,220	1,199	30,240
1973-1974	18,144	18,641	1,448	38,233
1974-1975	17,050	19,019	1,696	37,765
1975-1976	16,705	20,665	1,527	38,897
1976-1977	19,904	22,024	1,923	43,851
1977-1978	16,079	16,054	2,171	34,304
1978-1979	12,992	15,358	1,758	30,108
1979-1980	16,978	18,190	2,349	37,517
1980-1981	13,879	15,959	2,622	32,460
1981-1982	17,188	20,216	3,224	40,628
1982-1983	19,075	23,219	2,525	44,819
1983-1984	16,542	19,969	3,230	39,741
1984-1985	13,551	15,594	3,202	32,347
1985-1986	15,899	21,789	2,518	40,206
1986-1987	18,309	23,319	2,336	43,964
1987-1988	17,255	21,711	3,086	42,052
1988-1989	19,083	26,746	2,497	48,326

1989-1990	18,505	23,177	1,998	43,680
1990-1991	24,409	32,415	1,771	58,595
1991-1992	22,394	30,102	3,126	55,622
1992-1993	28,130	33,109	2,940	64,179
1993-1994	16,352	22,737	2,653	41,742

Fuente: Elaboración propia sobre Anuarios Estadísticos del Programa de Reconversión de Areas Tabacaleras de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.

# INDICE

Introducción

Capítulo I: La producción tabacalera en Salta y su contexto de desarrollo

Capítulo II: El proceso de producción en el cultivo de tabaco.

Capítulo III: Las trayectorias productivas: los casos analizados y algunas ideas para su análisis.

Capítulo IV: La evolución de la organización del trabajo en las explotaciones tabacaleras.

Conclusiones.

Anexo Metodológico.

## **BIBLIOGRAFIA UTILIZADA.**

ALBUQUERQUE, R. Y SALLES-FILHO, S. (1993) "Nuevos paradigmas tecnológicos en la agricultura: bases para una interpretación evolutiva", en Walter Jaffé (Ed.), "Política tecnológica y Competitividad agrícola en América Latina y El Caribe", IICA, San José, C.R.

APARICIO, S. Y GRAS C. (1995) "Una Burguesía dinámica en el NOA: los tabacaleros jujeños", en Aparicio, S.; Bertoni, L.; Gras, C. y Giarraca, N., "Agroindustrias del noroeste, el papel de los actores sociales", Editorial La Colmena, Buenos Aires.

APARICIO, S. Y GRAS C. (1999) "Las tipologías como construcciones metodológicas", en Giarraca, N. Coordinadora, "Estudios rurales, teorías, problemas y estrategias metodológicas", Editorial La Colmena, Buenos Aires.

BENENCIA, ROBERTO (1999) "El concepto de movilidad social en los estudios rurales" en Giarraca, N. Coordinadora "Estudios rurales, teorías, problemas y estrategias metodológicas", Editorial La Colmena, Buenos Aires.

BERTONI LEANDRO (1995) "El complejo tabacalero y la intervención estatal", en Aparicio, S.; Bertoni, L.; Gras, C. y Giarraca, N., "Agroindustrias del noroeste, el papel de los actores sociales", Editorial La Colmena, Buenos Aires.

BORRO, MARIA DEL CARMEN (1993) "El mercado laboral en la producción de tabaco Virginia en la provincia de Jujuy", Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, Buenos Aires.

BOYER, R. Y SAILLARD, Y.(1996) "Un manual de la regulación", en BOYER, R. Y SAILLARD, Y (Eds.), "Teoría de la regulación: Estado de los conocimientos", Oficina de Publicaciones del CBC Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

CABALLERO, J.M. (1980) "Campesinos y Farmers: Desarrollo Capitalista y Tipos de Empresa Agraria", Mimeo, Roma.

CATANIA, M. Y CARBALLO, C. (1985) "La actividad tabacalera en Argentina a partir de la década de 1970", Serie Estudios e Investigaciones N° 2, CeDEL, Buenos Aires.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (1980) "Diagnóstico de la Provincia de Salta, Sector Agropecuario: Tabaco". Documento de Trabajo. Secretaría de Estado de Planeamiento de la Provincia de Salta, Salta.

GIARRACA, N. Y APARICIO S. (1991) "Los campesinos cañeros: multiocupación y organización", Cuadernos del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Sociales, Buenos Aires.

GIDDENS, R. (1984) "El capitalismo y la moderna teoría social", Labor, Buenos Aires.

GLASER, B. Y STRAUSS, A. (1968), The Discovery of Grounded Theory, Aldine Publishing Company, Chicago.

GOMES G. Y PEREZ, A. (1986) "El proceso de modernización de la agricultura latinoamericana: características y breve interpretación", en Piñeiro M. y Trigo E. (Ed.), "Cambio técnico en el agro latinoamericano: situación y perspectiva en la década del 1980", IICA Serie de Investigación y Desarrollo N° 10, San José, C.R.

HALL ROBERT (1996) "Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados" 6 Edición, Prentice – Hall Hispanoamérica, México.

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA (1974) "El cultivo de los tabacos claros", Salta.

IÑIGO CARRERAS, N. "La violencia como potencia económica", Serie de Estudios N° 61, CICSO, Buenos Aires, S.F.

LEY 19800.

LLAMBI INSUA, L. (1988) "La Moderna Finca Familiar", Fondo Editorial Acta Científica Venezolana, Caracas.

MCKINNEY, J. (1968), "Tipología Constructiva y Teoría Social", Amorrortu, Buenos Aires.

MURMIS, M. (1994) "Algunos temas para la discusión en la sociología rural latinoamericana: reestructuración, desestructuración y problemas de excluidos e incluidos" en RURALIA Nº 5, Buenos Aires.

MURMIS, M. (1991) "Tipología de pequeños productores campesinos en América" en RURALIA Nº 2, Buenos Aires.

NEFFA, JULIO (1998) "Modos de Regulación, Regímenes de Acumulación y sus Crisis en Argentina (1880-1996)"

NEFFA, JULIO (1990) "El proceso de trabajo y la economía de tiempo", Editorial Humanitas, Buenos Aires.

NEIMAN, G. (1989) Reproducción y expansión en la agricultura familiar. Un estudio de caso en el noroeste argentino", Desarrollo Económico, v. 29 Nº 114, Buenos Aires.

PRIES, L. (S.F).

RESOLUCION 272/93 – SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA.

TAYLOR, S. J. Y BODGAN, R., (1990), Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación, Paidós, Buenos Aires.

ULLIVARRI, DARÍO (1990): "El cultivo de tabacos claros", Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Salta.