

OBSTACULOS PARA EL DESARROLLO EN OAXACA LA EXPERIENCIA DE LOS TABACALEROS

El desarrollo es un concepto que engloba múltiples significados y dimensiones: económicos, sociales, culturales y políticos. Para ejemplificar estos aspectos implícitos en su dinámica, el presente artículo se referirá a la experiencia de la producción de tabaco y a la organización de sus productores en el Valle de Oaxaca. Al mismo tiempo describirá los elementos que llevaron a la quiebra de TABAMEX en este estado.



FOTOGRAFIA: VICTOR LEON DIEZ

I. ASPECTOS DEL PROBLEMA

El desarrollo es un concepto que engloba múltiples significados y dimensiones. Los economistas lo abordan como un proceso de acumulación de capital y/o de consumo de una población; los sociólogos como proceso de cambio cultural, organizacional o de orden político; y los planificadores como proyecto de sistema que, a través de cierta dotación de recursos técnicos y operativos, ha de llegar a un estado de mejoramiento funcional en los ámbitos económico, cultural y social.

Involuera las dimensiones económica, social, cultural y política de una sociedad; su base es —o debe ser— un sistema de necesidades sociales histórica y culturalmente determinadas, y su expresión concreta es la posibilidad de satisfacerlas por una organización social y política específica.

Para ejemplificar aspectos económicos, sociales y políticos que están presentes en la dinámica del desarrollo, me referiré a la experiencia de la producción de tabaco y a la organización de sus productores en el Valle de Oaxaca. Eso me permitirá tocar aspectos acerca de las políticas públicas y las empresas del Estado (pues la compra de la hoja de tabaco la realizaba la paraestatal TABAMEX), de la organización campesina y el movimiento social que se generó para exigir mejores condiciones de trabajo; de los resultados económicos que se obtuvieron de una

relación anómala entre los campesinos y TABAMEX, y una conclusión relacionada con el tipo de prácticas que deben evitarse si no se quiere continuar recreando una situación que conduce al atraso económico y a la pobreza social.

Partimos de la hipótesis de que, en el ámbito económico, el desarrollo puede conseguirse si se logran crear y consolidar formas o focos de acumulación de capital y de reproducción social estable; por el contrario, en Oaxaca lo que observamos es la destrucción sistemática de los núcleos económicos con posibilidades de desarrollo. Dicha destrucción es producida por un conjunto de relaciones sociales en extremo desiguales que tocan los aspectos económico, social, cultural y político de la sociedad.

Ejemplificaremos la destrucción de una unidad de acumulación describiendo los elementos que llevaron a la quiebra de TABAMEX en Oaxaca. Para explicar dicho proceso, trataremos de establecer los factores y relaciones que hicieron posible la constitución y la recreación de una relación anómala entre productores y empresa.

Los campesinos de Oaxaca viven en una economía de subsistencia o de infrasubsistencia;¹ por eso, la búsqueda de recursos y medios que aseguren la subsistencia se vuelve prácticamente compulsiva, creando una cultura para la sobrevivencia que tiene raíces históricas y estructurales: límite en las relaciones con agentes externos a la misma.² Esa incapacidad

¹Los trabajos de A. Schejman son los que mejor muestran la estratificación de los productores rurales de Oaxaca. En su artículo "Oaxaca y Sinaloa: campesinos y empresarios en dos polos contrastantes de estructura agraria", *Economía Mexicana*, 1983, Ed. CIDE, México, D.F., expone que, en 1970, la distribución de los productores rurales de Oaxaca era la siguiente: 82.4% de campesinos de infrasubsistencia, 7.2% de subsistencia, 1.3% estacionarios (sin posibilidades de acumulación), y 1.3% de excedentarios; 6.2% de productores transicionales; y 1.6% de empresarios agrícolas (pequeños, medianos y grandes).

²Expresiones de esos límites son: la identidad localista o comunitaria del campesino oaxaqueño, los múltiples conflictos por tierra

ciudad o imposibilidad de las comunidades para relacionarse con su medio externo es una de las causas centrales del atraso del estado; ese fenómeno tiene raíces históricas y estructurales: su base generativa se encuentra en el establecimiento y la recreación de relaciones sumamente desiguales en-

que ocurren entre comunidades vecinas, la inexistencia o debilidad de organizaciones campesinas amplias y el fuerte dominio que ejerce el gobierno central sobre los pueblos.

tre el medio (la comunidad) y su entorno (el estado y el país en su conjunto), y, como consecuencia, en la ruptura sistemática de los posibles, o potenciales, focos de acumulación y desarrollo.

Ante esa situación, el resultado cultural y político que encontramos es que cada comunidad se desenvuelve bajo un asedio y resistencia permanentes, que la obligan a crear estrategias para responder a todas las condiciones y opciones que se les presentan para sobrevivir o para

mejorar —ya sea por parte del Estado o de los sectores sociales externos—. La suerte y resultados de dichas estrategias están condicionados, no obstante, por el tipo de relaciones y la magnitud de los cambios que se imponen a la comunidad desde el exterior, y, también, por la situación socioeconómica y organizativa de cada una de ellas.

Para explicar la quiebra de TABAMEX (en adelante TBX), trataremos de establecer los elementos que expresan la constitución y la recreación de una relación anómala entre productores y empresa, y, posteriormente, caracterizar a los factores y relaciones que permitieron el desenvolvimiento de dicha relación.

II. ELEMENTOS DE LA HISTORIA

PRIMERA FASE

De 1967 a 1972, tres empresas privadas se instalaron en Oaxaca e iniciaron la producción de tabaco; en esta etapa se incorporaron 32 comunidades a la producción y alrededor de 300 productores. Dichas empresas trabajaban con exigencia de alta calidad para el tabaco, pagando bajos precios por el producto; tampoco otorgaban prestación social alguna.

En 1972 se creó TBX y su política fue mantener la misma forma de operar de las cigarreras privadas;



FOTOGRAFIA: RICARDO MONDRAGON

pagaba el tabaco sin clasificar y al precio del tipo de menor calidad; el trato por parte de los inspectores de campo era despótico y no había ninguna prestación social para los productores.

Esa misma situación se mantuvo hasta 1977, cuando se creó la Unión Nacional de Productores de Tabaco. En la asamblea constitutiva, los productores locales expresan:

...nos dimos cuenta de que las condiciones que prevalecían en Oaxaca eran muy distintas a otras regiones del país: ahí TBX había dispuesto otra política (daba mejores precios, habilitaba a los campesinos, daba buen trato a los productores y disponía de una política social para protegerlos e incidir sobre el bienestar familiar).

Ante esa revelación decidimos exigir un nuevo trato a TBX Oaxaca, mejores precios y clasificación rigurosa del tabaco, mayor información sobre el manejo de la empresa.

La primera posición de la gerencia fue un rechazo total a nuestras peticiones. Ante eso, tomamos las instalaciones de la empresa para obligarla a negociar.

Después de unos días logramos que se aceptara: dar un mejor trato a los productores, informarles sobre los pagos de campo que hacía la empresa, otorgar reconocimiento a los representantes de los campesinos, un incremento al precio del tabaco y un calendario para negociar otros asuntos.

Entre la creación de TBX y la primer huelga, se da la primera etapa del proceso de destrucción de una base de acumulación agroindustrial. Por el manejo de una lógica de explotación primitiva, TBX mantenía relaciones de mayor subordinación sobre los campesinos de Oaxaca que aun sobre los del resto del país. Eso ocasionó una reacción muy violenta por parte de los productores y una actitud de TBX que pasó de la ambigüedad a la aceptación casi indiscriminada de las demandas campesinas. Las demandas campesinas eran en ese momento totalmente justificadas (un trato de desigualdad respecto a los demás productores del país), pero la empresa pareció no estar preparada para encarar el movi-

miento desencadenado. Primero se negó totalmente a negociar las demandas, después aceptó prácticamente todas, sin diseñar una política de negociación y control que permitiera cierta "igualación" de las condiciones de trabajo de los productores oaxaqueños respecto a los del país, y un control de la producción que permitiera un manejo eficiente de la empresa.

A falta de esa política, se permitió, en lo sucesivo, que todo tipo de



demandas y fuerzas intervinieran, hasta llegar a la ineficiencia y a la quiebra a TBX.

SEGUNDA FASE

La segunda etapa de este proceso se inició en el mismo año, 1977. Desde entonces se iniciaron prácticas que marcarían una relación viciada entre TBX y sus abastecedores de materia prima.

Los campesinos, inducidos por sus líderes, empezaron a adulterar el producto de diversas maneras (saturándolo con agua y excediendo la aplicación de fertilizantes para elevar rendimientos); TBX, por su parte, aceptó esa situación por presiones de los campesinos — quienes amenazaban o secuestraban a los inspectores de campo— y por instancias de mediación del gobierno — que fue interfiriendo crecientemente en el manejo de la empresa, con el objeto de controlar políticamente a los campesinos.

Entre 1978 y 1980 se presionó a la empresa para que habilitara a los productores y despidiera a todo su personal de campo y gerencia. En 1978 se logró que TBX diera préstamos para renta de terrenos, barbecho, fertilización y corte; en 1979 se consiguió el despido de, más o menos, 40 trabajadores de campo, se aceptó que se quedaran 10 y el gerente, y se logró además que TBX pagara riegos y planteros y seguro de vida.

Todo eso contribuyó a romper el equilibrio financiero de la empresa. Desde 1980 se volvió deficitaria en Oaxaca, y tuvo que ser subsidiada por Veracruz, Chiapas y Nayarit.

Se advierte aquí como hubo una cierta pérdida de control de expectativas por parte de los campesinos, quienes con el afán de obtener ganancias fáciles adulteraban su tabaco, y una pérdida de control empresarial por parte de TBX, que se explica por la falta de una política empresarial en la toma de decisiones y en las negociaciones que sostenía con los productores.

En ese tipo de decisiones intervenía, por supuesto, una política populista que priorizaba el control y dominación social sobre la eficiencia del sector paraestatal, manifestada a través de distintos representantes de gobierno, del propio sector paraestatal y del partido oficial.

La pérdida de control empresarial y la apertura al crecimiento de la fuerza campesina, que para entonces ya era controlada a través de distintas instancias burocráticas, se iniciaría la tercera etapa del proceso.



FOTOGRAFIA: FOTOTECA INAH

TERCERA FASE

En 1981 los líderes exigieron incorporar más comunidades y productores a la producción de tabaco. Ante eso, la posición campesina fue radical:

Como el director de TBX nos negó totalmente las peticiones, presionamos al secretario de la SARH y logramos el apoyo del gobierno estatal y de la CNC, eso nos ayudó para

que se aceptara negociar nuestras demandas, y para que se llegara al siguiente acuerdo: incorporar a 11 comunidades de las 11 que habíamos solicitado, y a 20 ó 30 productores por comunidad. Así pasamos de 35 a 47 comunidades y de 3 600 a 5 200 productores.

A lo anterior se sumaban problemas de inconsistencias en la organización de los campesinos, e intereses de control burocrático sobre ellos.



Los productores se dividieron en dos facciones, por diferencias internas en cuanto al tipo de relaciones económicas que se debían tener ante TBX, la toma de decisiones —muy centralizada— que el líder principal adoptaba sobre el grupo campesino y por la actitud deliberadamente divisionista de la CNC, que trataba de controlar y mediatizar.

La idea de algunos productores de romper con la adulteración del producto y de entregarlo con un alto grado de calidad, fue un punto de ruptura al interior del grupo campesino. Esta división, sin embargo, no se manifestó sino hasta que se trató de aplicar la propuesta (no discutida ampliamente, sino decidida únicamente por el líder principal) de instalar tiendas populares o construir obras sociales en las comunidades, utilizando parte de lo producido por el tabaco.

Hubo oposición de algunos productores y comunidades, y se empezó a formar una agrupación separada de la que dirigía el líder tradicional de los tabacaleros (Pedro Celestino),

Fue, sin embargo, la intención de la CNC de apropiarse de 12 centavos por kilogramo de tabaco lo que fraccionó definitivamente a los campesinos.

En 1982, una facción de los tabacaleros tomó las oficinas de la CNC en Oaxaca para exigir la recuperación de los 12 centavos por kilogramo de producto que pretendió entregar TBX a la CNC (con el aval de la facción contraria). Después de cinco días de la toma hubo un enfrentamiento con la policía, durante el

cual hubo muertos y heridos, y orden de aprehensión para los cinco dirigentes del movimiento. Todo se resolvió, no obstante, mediante negociaciones entre dirigentes de los campesinos y representantes del gobierno.

Para entonces TBX operaba de la siguiente forma:

— Establecía sus directrices anuales mediante la firma de un convenio anual con los productores, pero en cuya aceptación participaban, de alguna manera, la dirección general



FOTOGRAFÍA: ANA GARCÍA/RAFAEL BONILLA

de TBX y la jefatura de unidad, líderes y delegados de los productores, la CNC, el gobierno del estado y posteriormente hasta la SARH.

— Suministraba anticipos (préstamos) para renta de terrenos, preparación, plantación, fertilización y cortes.

— Hacía auditorías anuales y recibía informes semanales por parte de los jefes de campo e inspectores de zona.

Sin embargo, las anomalías en el funcionamiento de TBX continua-

Por lo anterior, podemos decir que la dinámica política absorbió plenamente la historia de los productores entre 1983 y 1986: se acentuó notablemente la división entre sus dos facciones (por diferencias internas, pero, sobre todo, por la deliberada intervención de los dirigentes de la CNC estatal para fraccionar la agrupación campesina). Con ese divisionismo TBX pudo evadir demandas de los productores, pues, como dicen ellos mismos, "no hubo ningún logro



FOTOGRAFIA: PEDRO VALTIERRA

ban: se seguía aceptando tabaco con exceso de humedad, se clasificaba mal el producto y tenía que tirarse el que estaba podrido, puesto que era inservible. Ante eso, se decidió cambiar el régimen productivo de dos a una cosecha en 1982-1983. A fin de aminorar los excesos de adulteración y de gastos y de corrupción interna, se eliminó la cosecha de riego (que ocasionaba muchos gastos y corruptelas) y se dejó solamente la de temporal.

económico en esos años", pero, por las mismas formas de control adoptadas, no pudo evitarse que los productores siguieran enviando tabaco adulterado, hasta el punto en que, en 1985, las cigarreras hicieron un gran rechazo de tabaco, y TBX, con grandes existencias invendibles, se viera obligado, en 1985-1986, a rechazar el producto por su baja calidad.

Así, encontramos que en esta etapa se creó la estrategia y condi-

ciones para dividir a la organización campesina (con la finalidad, obvia, de aminorar su fuerza de presión y de negociación), pero, también, se provocó la anulación de un interlocutor social estructurado, y, con ello, se fomentó la conversión de los tabacaleros en una masa sin control — que podía ser utilizada como medio de apoyo político-burocrático— y en un agente económico plenamente irracional — que siguió entregando producto adulterado, llevando a la parálisis empresarial a TBX.

Con la inviabilidad de ventas de TBX se abrió la siguiente etapa, que fue de crisis y desaparición de la empresa.

CUARTA FASE

En la temporada 1986-1987 nuevamente se tomaron las instalaciones de TBX y se vuelve a ceder a las peticiones de los campesinos, obteniéndose los siguientes resultados:

En lo económico los campesinos lograron un incremento al precio del tabaco de 135% entre 1986 y 1988, concesión de pago de agroquímicos, equipo de riego y combustible por la empresa, y el incremento del número de productores en 1987. Pero todo eso coadyuvó a que hubiese un mayor grado de control de la demanda por las compañías cigarreras, y, finalmente, a que el proceso culminara con la quiebra de TBX en 1988-1989. Un funcionario de TBX expone los hechos que la llevaron a la quiebra:

...en 1987-1988 TBX amplió el número de productores y tuvo sobreoferta, pero las cigarreras adquirieron entre el 90 y 95% del tabaco; para ese año, sin embargo, los costos de producción de TBX ya eran más altos de lo que valía el tabaco a nivel internacional; por eso, cuando se desplomó la demanda en 1988-1989, se tuvo que dejar de producir y se buscaron alternativas de producción para los tabacaleros.

En lo político fue muy claro que se continuaba operando sobre la base del populismo por parte del gobierno, y de la presión-negociación por parte de los campesinos. La política



que se instrumentó en TBX durante 1986-1989 tiene los siguientes indicadores: se incrementaron en 135% los precios y se continuaron otorgando créditos (ante una situación creciente deficitaria); se concedió la ampliación de productores (ante un caso de enorme sobreoferta); se subsidió a cada productor con \$233 000.00 en 1988-1989; se declaró toda el área siniestrada y se pagó el seguro a los campesinos en 1989; se incrementó el precio del tabaco en 30% en 1989-1990; y, al fin, desapareció TBX en 1990, así quedaron sin fuente de ingresos 5 927 productores de 55 comunidades.

Para que una estructura de ese tipo funcionara, entraron en operación las fuerzas y mecanismos creados desde antes: presión continua de los campesinos, intervención de autoridades y representantes corporativos ajenos a TBX, y negociación de demandas sobre la base de criterios de control, subsidio y manipulación política. Todo eso llevó, inevitablemente, a la quiebra de TBX, a la pulverización de la organización

campesina y a la destrucción de una base factible de acumulación económica y desarrollo social.

QUINTA FASE

De 1990 a la actualidad el gobierno ha propuesto y tratado de instrumentar distintas alternativas productivas a los campesinos. Hasta ahora ninguna ha tenido éxito, y si a ello sumamos que por la política de desincorporación de empresas para-

sinos, que continúan enfrentados entre sí, y (auto) limitan su capacidad y poder para crear y demandar políticas y programas que les permitan desarrollarse económica y socialmente.

III. CARACTERIZACION DEL PROCESO

Los cambios que tuvieron las comunidades que se incorporaron a la producción de tabaco se iniciaron en 1969, cuando se instalan filiales de las empresas de tabaco en Zimatlán. De una producción de autoconsumo se pasó a una comercial y los campesinos se convierten en asalariados de las cigarrerías. Esa situación permanece inalterada hasta 1977, año en que se constituyó la Unión Nacional de Productores de Tabáco, y los campesinos oaxaqueños fueron informados por los productores de otros lugares del país que sus condiciones de trabajo eran totalmente distintas y desfavorables para ellos. No obstante que, para el acopio y la comercialización del tabaco, se hubiese fundado la empresa paraestatal TBX. Al cobrar conciencia de esa situación, los campesinos elaboraron un pliego petitorio que exigía igualdad de condiciones de trabajo respecto a los productores del país, y se vieron obligados a movilizarse y tomar las instalaciones de TBX al ser ignoradas sus demandas. Así, en un plazo sumamente breve, los tabacaleros se organizaron como movimiento reivindicativo y empezaron a establecer relaciones políticas con agentes externos (la dirigencia nacional de la UNPT, la CNC local, grupos de oposición, funcionarios de TBX de nivel nacional y estatal), con lo cual establecieron un nuevo campo de negociación: se constituyeron como fuerza social organizada y con capacidad para exigir distintas reivindicaciones como grupo de productores; desarrollaron un movimiento social que consiguió establecer una nueva relación entre campesinos y empresa, se reconoció su organiza-



estatales se ha seguido profundizando la división entre facciones campesinas, nos encontramos con que se ha destruido una base de acumulación y de desarrollo y se está entrando en un proceso que lleva a la marginalidad en lo económico y a la infrasubsistencia en lo social.

Esto lo dicen las posiciones de los dos actores principales del proceso: el gobierno, que no tiene alternativas productivas y continúa priorizando su política de control; y los campe-



ción, se establecieron relaciones de trabajo más equilibradas entre ambos y se negociaron los costos de producción y los precios de venta del tabaco.

Sin embargo, dos factores vendrían a alterar esa situación. Por una parte, la persistencia de la organización campesina como movimiento reivindicativo, y su incapacidad o imposibilidad para transformarse en una organización contractual que se relacionara con la empresa en un ámbito de eficiencia y rentabilidad, llevó a los campesinos a una falta de control de expectativas, que tuvo como efecto "perverso" —o inevitable—, que se adulterara la producción de tabaco y se "aceptara" ese hecho por las partes. Eso condujo a una transformación en las relaciones de las partes: de una relación económica entre productores y empresa se pasó a una relación de anomalía política.

El origen de esa anomalía económica y política fue una serie de elementos externos a la relación particular tabacaleros-TBX: la inje-

rencia de distintos agentes relacionados y no relacionados con la producción y comercialización del tabaco (distintas autoridades de la paraestatal —de nivel nacional y estatal—, del sector agropecuario —el secretario de la SARH y el secretario estatal de desarrollo agrícola—, el gobernador del estado o un representante del mismo, organizaciones campesinas y partidos políticos oficiales y de oposición—), vinieron a distorsionar la relación contractual que debió establecerse entre productores y empresa, llevándola al plano de la presión, el control y la manipulación política.

Pero el factor principal que provocó la anomalía política fueron los criterios que utilizaron las autoridades que estaban por encima de la unidad productiva para "resolver" los problemas que se presentaban. Como tenían más poder de decisión que los encargados de TBX, pero estaban fuera de la lógica de la funcionalidad empresarial, dieron decisiones que atendían conflictos o presiones políticas, pero no cuestiones de rentabilidad o eficiencia económica. Eso generó que se crearan las condiciones estructurales para que la ineficiencia administrativa y la corrupción se transmitieran a todas las partes involucradas en la producción y comercialización del tabaco, los campesinos, la empresa, las autoridades y los políticos que participaban en la gestión o control de demandas.

Lo anterior produjo dos efectos en la organización de los campesinos: que sus reivindicaciones siempre se hicieran mediante el uso de fuerza y

presión y que la negociación de sus demandas se estableciera siempre en términos de avanzar y avanzar sobre la economía de TBX, sin considerar en absoluto la solvencia empresarial. Bajo esa lógica de movilización permanente, los campesinos no tuvieron oportunidad de darse una organización como agentes productivos, no se transformaron en organización contractual, y, por ello, la estructura organizativa fuertemente centralizada que adoptaron les impidió tener instancias de discusión y de toma de decisiones más democráticas, en donde se plantearan los problemas que entrañaban su relación económica y las políticas que debían adoptar como productores ante la empresa.

Y todo eso acarreó un efecto general, por demás inevitable: una operación deficitaria de TBX desde 1980, y su quiebra y desaparición en 1990. Con eso se destruyó una unidad productiva que se había constituido en opción de desarrollo económico y social en el Valle de Oaxaca.