

## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 4 Febrero / Recibido en forma revisada: 5 Marzo / Aceptado: 12 Abril

# La identidad y las características organizacionales en las organizaciones productoras de café en el departamento del Huila

**The organizational identities and features in the coffee producing companies in Huila state**

**Identität und organisatorische charakteristika der kaffee produzierenden betriebe in der provinz Huila**

Derly Cibelly Lara Figueroa  
Administradora de Empresas. Joven Investigador.  
Universidad Surcolombiana. Neiva. Colombia.

## Resumen

El presente artículo se propone desde un enfoque cualitativo exploratorio describir las características en la gestión y desarrollo de las organizaciones productoras de café lideradas por mujeres en el departamento del Huila, a través de la identificación de la identidad y sus características organizacionales. Los grupos asociativos conformados por mujeres, unidad de análisis para el presente estudio, hacen parte en la actualidad del tejido asociativo en el departamento, que impulsa la producción del café Huilense. La mujer acostumbrada a ser catalogada dentro del sector como "un apoyo al caficultor", consagrada en atender a su familia y en dependencia económica de su esposo fractura aquella idea asumiendo un nuevo rol como participe, socia, líder de organizaciones cafeteras, conservando no obstante el mismo fin; trabajar por mejorar las condiciones de vida para su familia. El documento permite establecer desde el estudio empírico un esquema conceptual que identifica los elementos que condicionan y orientan la gestión dentro de este tipo de organizaciones, destacando la participación colectiva y democrática que se concentra y el grado de complejidad que esto causa en la dirección de los grupos asociativos.

**Palabras clave:** Mujeres cafeteras, Huila, Gestión, Identidad, Características, Organización, democracia, Familia.

## Zusammenfassung

Dieser Artikel beabsichtigt, von einem qualitativen Forschungsansatz aus, die Charakteristika im Management und der Entwicklung der kaffeeproduzierenden Betriebe, die in der Provinz Huila von Frauen geführt werden, durch die Identifizierung der Identität und ihrer organisatorischen Charakteristika zu beschreiben. Die durch Frauen begründeten Interessengruppen, Verbandslebens Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Studie, sind Teil des aktiven der Provinz, welches die Kaffeeproduktion in Huila vorantreibt. Die gewöhnliche Sicht auf die Frau als Unterstützerin der Kaffeebauern, sich der Familie widmend und ökonomisch abhängig von ihrem Mann, wird in dieser Branche durchbrochen, da sie in einer neuen Rolle als Bestandteil, Teilhaberin und Leiterin der Kaffeeorganisationen auftritt, jedoch mit dem gleichen Ziel: arbeiten, um die Lebensbedingungen für die

## Abstract

This article wants to describe the features of the management and development of the coffee producing companies led by women in Huila State, through the identification of the identity and their organizational features. The associative groups conformed by women, analysis unit of this research, make part of the current associative woven in the state, that propels the Huila brand coffee production. The woman that is used to being catalogued inside the field as a "coffee grower support" living to service her family and economic depending of her husband, brakes this idea assuming a new role as participant, partner, leader of coffee companies, preserving nevertheless the same goal: work to improve the life quality of her family. The document allows to establish from the empirical study a conceptual overview that identifies the elements that condition and guide the management inside this type of organizations, highlighting the collective and democratic participation that is concentrated and the complexity level that this causes in the management of the associative groups.

**Keywords:** Woman coffee growers, Huila, Management, Identity, Features, organization, democracy, Family.

Familie zu verbessern. Das Dokument erlaubt es, durch die empirische Studie ein konzeptuelles Schema zu entwickeln, welches die Elemente, die das Management in dieser Art von Organisation bedingt und leitet, zu identifizieren. Es betont die kollektive und demokratische Teilnahme und den Grad der Komplexität, die die Führung der Verbände hervorruft.

## Introducción

La identidad es reconocida, por los estudiosos, como aquella fuente de cohesión interna, que le permite a una organización distinguirse de otras entidades. La identidad interviene a su vez la actuación de sus miembros en lo respectivo al accionar organizacional, y a través de sus rasgos, conforma la cultura organizacional. En ese sentido, la identidad se caracteriza por sus niveles de análisis que van desde lo individual hasta lo colectivo y social, el cual se arraiga en el tiempo, pero que debería conocerse en un momento, lugar y grupo -organización- determinado.

Las organizaciones a través de la interacción de sus miembros configuran características propias que las diferencian y definen frente a otras organizaciones (Zapata y Rodríguez 2008). Considerando a la identidad y las características organizacionales ejes importantes en la comprensión de la gestión de las organizaciones, especialmente, de aquellas sujetas a nuestro contexto latinoamericano, se pretende dar algunos pasos en esta perspectiva, concentrando esfuerzos en el estudio al sector caficultor colombiano.

En ese sentido, resulta sugerente en aras por adentrarnos al propósito del estudio, apreciar como Colombia, gracias a su larga y fuerte historia cafetera, es un país con alto reconocimiento en los mercados locales e internacionales. La calidad, el sabor y aroma de su café son características esenciales que lo posicionaron, en un primer nivel como productor mundial, en años anteriores y actualmente como el tercero en el mundo, después de Brasil, y Vietnam. Sin duda, ningún producto en Colombia es tan fuerte como el café, puesto que este propició el surgimiento y desarrollo industrial, las condiciones de exportación, la acumulación de capital dinero, la apertura de un mercado de consumo de bienes manufacturados, la mejora en la infraestructura vial, la formación de un grupo empresarial y la urbanización, entre otros, en el país. Tal como lo anota Bernardo Tovar al hablar del proceso de surgimiento y desarrollo industrial (B, 1886-1922)

Reconociendo de esta manera que la actividad cafetera en el país no solo impulsó el crecimiento económico, político, agropecuario, institucional e industrial debido a su rápida y fuerte inserción en el mercado internacional. El café fue la actividad en Colombia que brindó las primeras luces para la formación de empresarios y negociantes quienes buscaban estructurarse efectivamente bajo la conformación de organizaciones en distintos niveles, que permitieran catapultar la producción, venta y precio del café colombiano.

En el departamento del Huila, integrante del considerado "cinturón cafetero" junto a los departamentos de Nariño y Cauca, un modelo ha trascendido en los pequeños productores, quienes en vista de la complejidad de los mercados, la necesidad por mejorar su calidad de vida y comprometer esfuerzos, promueven la conformación de grupos asociativos productores de café inscritos -generalmente- a la Federación Nacional de Cafeteros.

El modelo asociativo -grupos asociativos de café- tiene injerencia en Colombia y en toda América Latina debido a las características que este tipo de organización sostiene, permitiendo la inclusión de elementos culturales propios de la vida campesina como la cooperación y el trabajo comunitario. Este tipo de organizaciones solidarias -categoría en la que se registran los grupos asociativos- son apropiadas por el sector agropecuario del país, puesto que permiten fortalecer esfuerzos y trabajar esencialmente por mejorar las condiciones y brindar mejores opciones de vida al núcleo familiar del agricultor.

Para el departamento del Huila los grupos asociativos demuestran ser bastante representativos, de acuerdo a la información de Fedecafé existen 120 grupos, quienes conforman el gremio cafetero y tienen una trayectoria en promedio de 8 años (Fedecafé, 2011). Estas organizaciones han generado un avance cafetero para el departamento, llevándolo a que hoy en día se ubique como el primer productor de café en Colombia con el aporte de un 16.91% de la producción nacional por encima de Antioquía, Caldas y Tolima, acostumbrados (Layton, 2013). El Departamento del Huila es a su vez el primer productor de cafés especiales en Colombia, posición que lidera desde por lo menos hace cinco años (Layton, 2013).

Dentro del gremio las mujeres son el eje que permite la producción del café generalmente en trabajo conjunto con sus esposos. Sin embargo, la caficultora es reconocida no solo por ser "un apoyo al caficultor", es respetada además por el rol que es capaz de asumir dentro del sector, liderando los procesos de producción, recolección, supervisión, comercialización, así como por pertenecer y dirigir organizaciones. En el departamento, la mujer caficultora Huilense es apreciada por su capacidad y empoderamiento para asociarse y trabajar en disposición por mejorar la calidad de vida de su familia. Según la Federación Nacional de Cafeteros (2008) el café congrega el trabajo de más de 560.000 familias" (Algrano, 2012) y en ellas, se destaca la labor de las mujeres quienes representan el 47% de la población cafetera (Silva, 2008).

Los grupos asociativos conforman el tejido asociativo cafetero que impulsa la producción y la preocupación por la calidad del café Huilense en el departamento. Motivo a su notorio y constante impacto dentro del sector, resulta necesario entender cómo se configura la iniciativa en las caficultoras quienes se asocian voluntariamente asumen una posición dentro de los grupos. Es bajo esta idea que se propuso conocer ¿Cuáles son los valores, símbolos y características organizacionales influyentes en la gestión de las organizaciones productoras de café del departamento del Huila lideradas por mujeres?

### **La identidad Organizacional en la Gestión Organizacional**

Como fundamento que permita indagar y entender el propósito del estudio se comprenderá a la Gestión como "la acción dentro de las organizaciones que permite establecer las directrices que las conducen a un estado superior de acuerdo con su identidad, fines y propósitos." (López & Mariño, 2010, p.78) la Gestión "no existe en sí misma, es el producto de la interacción de múltiples actores, los cuales acaban determinando un sistema de manejo, de proyección y de visión de lo cotidiano y del futuro" (p.35). La gestión se vislumbra, entonces, como la acción sobre la organización, la manifestación de una intención, de los propósitos a alcanzar en toda la extensión de la organización.

Interacción que determina un sistema de regulación que se construye en la colectividad social, exteriorizándose en valores, principios y en características propias sujetas a cada organización. Se comprende entonces, para el presente estudio, a la gestión como la unidad de direccionamiento en las organizaciones, con la que se logra orientar, a partir de la acción colectiva, tradiciones, reacciones espontaneas, valores y dificultades, el comportamiento de los miembros de la organización en el logro de los objetivos y fines de la misma (López et al, 2010).

Reconocidos por su carácter solidario y cooperativo los grupos asociativos unidad de análisis para el presente estudio siguiendo a Montoya (2009) se fundamentan en tres principios a) Un hombre, un voto, b) servicio y/o producto y c) distribución de dividendos entre los miembros de la organización (pág. 248). Destacaría un cuarto principio en razón a la naturaleza de este tipo de organizaciones (autogestionarias), d) reconocer la dualidad en sus objetivos. Si bien su fin es fundamentalmente social, es decir "deben procurar un mejoramiento en la calidad de vida de las asociadas y de la localidad en la que se suscriben" los objetivos son económicos, reconocidos estos como medios para conseguir los fines sociales, evitando comprender a la misma como una organización económica-mercantil (Montoya, 2009). Substancial principio, especialmente dentro de la lógica de organizaciones femeninas, las cuales emergen, generalmente, "sin objetivos definidos, sin planeación estratégica, sin respuesta a un proyecto, cuyo único fin es lograr un ingreso económico seguro" (Montoya 2009, pág. 225).

Las características organizacionales como la estructura, objetivos, fines, acción colectiva e interacción social de las socias influyen en la construcción de las normas, políticas, valores, tradiciones, símbolos y ritos que proporcionan identidad propia a cada organización, y conducen -brindan los lineamientos- a los grupos asociativos. La identidad considerada, como se estableció en el estudio, condicionante que permite y regula la gestión de los grupos asociativos siguiendo a Eduardo Ponsa (sf), además de permitir responder a la pregunta ¿Quién soy?, es un aspecto prospectivo, que permite asumir el futuro al que busca esta llegar, respondiendo en ese sentido al cuestionamiento ¿A dónde voy?. En consecuencia la identidad, se funda y consolida sobre la base de la cultura, los valores, símbolos y el marco mental de los integrantes de la organización, en el caso de los grupos asociativos en sus socias, brindando elementos que confluyen en la visión de la organización.

Para cumplir con el presente estudio exploratorio se buscó identificar y establecer la identidad y la forma organizacional de los grupos asociativos de cafés especiales liderados por mujeres en el departamento del Huila, propósito que se configuró a través de: a) La identificación de los valores organizacionales que motivaron la creación, consolidación, e individualización -aquellos que promueven el futuro- de los grupos asociativos de café. b) El establecimiento de los símbolos organizacionales construidos a partir de la interacción social de los miembros de la organización. Y finalmente, c) descubriendo las características organizacionales de los grupos asociativos de café liderados por mujeres.

Resulta pertinente antes de dar inicio al segundo momento del presente artículo, vislumbrar a los Valores como construcciones únicas que exteriorizan el proceso histórico social, económico y político de un grupo social en un tiempo, momento y espacio determinado, los valores determinan "las características, las acciones de orientación y comportamiento y sirven para diferenciar los organismos" (Citado por Williams 2002, P 220). En ese sentido, los valores guían nuestras acciones, permiten que reflexionemos sobre cuáles son nuestras prioridades personales, a que debemos apuntar y que no se deba hacer.

Los símbolos, por su parte, -explican los antropólogos- son la totalidad de elementos materiales e inmateriales que determinan el conjunto de modos de vida, conocimientos y grados de desarrollo de una época o de un grupo. Comprende, además, todo cuanto el hombre ha heredado de sus antepasados -costumbres, normas de comportamiento, códigos, prácticas y maneras de ser, vestimenta, rituales y sistemas de creencias. La función de los símbolos culturales: son signos concretos, arbitrariamente seleccionados por un grupo social con el fin de transmitir determinadas ideas. Mediante los símbolos, las creencias e ideas se hacen tangibles y se expresan de manera concreta con lo que adquieren una cierta resistencia y resultan más fáciles de comunicar.

## Metodología

### Contexto de la Investigación

El estudio se concentró en Pitalito-Huila considerado el municipio de mayor producción de café en Colombia. Desde dos epicentros específicamente la vereda el Diviso y el corregimiento de Bruselas, con los grupos asociativos "Café, Aroma y Sabor" y "el Grupo Mujer, café y cocina" respectivamente. El promedio en años constituidos de los grupos asociativos liderados y organizados por mujeres es de 8 años e integrados por 25 socias.

Basado en una metodología cualitativa, exploratoria y descriptiva, utilizando como instrumentos la observación participante, la entrevista semidirigida y el análisis de contenido. El estudio obtiene material de voz, físico -diario de campo de la investigadora- y fotográfico que permitió realizar un análisis ulterior. Para cada grupo se utilizó la entrevista semidirigida generando información complementaria por medio de la observación participante.

Fueron entrevistadas la presidente, y posteriormente debido a la particularidad, posición y disponibilidad de tiempo, se compartió con algunas directivas y socias de los grupos:

#### Grupo Café, Aroma y Sabor

- Presidenta
- Fiscal
- Ganadora taza de excelencia
- Líder, Fiscal, Secretaria, socia: Grupo Focal

#### Grupo Mujer, Café y Cocina

- Presidenta
- Vicepresidenta
- Socia
- Tres socias y Vicepresidenta: Grupo Focal

Realizado el trabajo de campo, se procedió a dar respuesta al cuestionamiento planteado a través del análisis de contenido -exploratorio- en las entrevistas transcritas, apoyándose en los datos obtenidos mediante la observación participante. En ese orden de ideas, se analiza la información teniendo como referencia cuatro variables: valores, símbolos, ritos y características organizacionales.

Para Albert & Whetten, siguiendo la afirmación de Montoya (2001) la identidad es abordada como un problema de gestión. Para explicar la identidad, seguimos el planteamiento de los autores, a partir de tres cuestionamientos: ¿Quiénes somos?, ¿En qué clase de negocios estamos? O ¿Qué queremos ser? Problemas que determinan los criterios en la definición de identidad.

### Estudios de Caso

Se cometen cuidadosas revisiones a las entrevistas transcritas -se lee varias veces- y se aplican las técnicas de análisis a las anotaciones del diario de campo y a las entrevistas realizadas. Se pueden establecer un conjunto de ideas, posiciones, mentalidades explícitas e implícitas que permiten identificar los símbolos y valores. Permitiendo construir categorías de valores y símbolos propios del grupo, analizando el sentido de como son asumidos por parte de las caficultoras a nivel individual y en forma conjunta a nivel organizacional.

Las siguientes matrices permiten vislumbrar la herramienta con la que logramos deslizar y organizar la información a partir del análisis de contenido dispuesto en las entrevistas semidirigidas pertenecientes a cada grupo asociativo. Cada matriz en un primer momento permite identificar, para cada grupo, una serie de valores y símbolos identificados, de acuerdo a la intensidad reflejadas en el análisis de contenido a nivel general.

En la segunda columna "posición análisis grupal", hace referencia al grupo de valores y símbolos se les asignan una posición dentro de la categoría de acuerdo a la representatividad encontrada en el análisis de contenido de las tres entrevistas -en cada grupo-, conociendo su posición a nivel general. La siguiente columna "posición en la categoría", expresa la posición de los valores y los símbolos para cada entrevistada específicamente. Finalmente, el análisis se propone identificar una intensidad de un conjunto de valores y símbolos los cuales son presentados fuera de la matriz, y son reconocidos como aquellos asumidos en el grupo asociativo y representan suma importancia en el accionar y gestión de las organizaciones.

# 1. Matriz Congruencia: Grupo asociativo Café, Aroma y Sabor

PRESIDENTE						FISCAL						GANADORA TAZA EXCELENCIA					
VALORES			SIMBOLOS			VALORES			SIMBOLOS			VALORES			SIMBOLOS		
Categoría	Posición Análisis grupal	Posición en la categoría	Categoría	Posición Análisis explora	Posición en la categoría	Categoría	Posición Análisis grupal	Posición en la categoría	Categoría	Posición Análisis grupal	Posición en la categoría	Categoría	Posición Análisis grupal	Posición en la categoría	Categoría	Posición Análisis grupal	Posición en la categoría
Experticia	N°4	N°2	Grupo	N°7	N°4	Experticia	N°7	N°4	Grupo	N°4	N°3	Experticia	N°8	N°4	Grupo	N°5	N°4
Calidad	N°6	N°4	Lote de café	N°6	N°3				Lote de café	N°6	N°4				Lote de café	N°6	N°5
			Certificaciones	N°3	N°2				Finca certifique	N°6	N°4				Certificaciones	N°4	N°3
Bienestar familiar	N°5	N°3	Café Huilense	N°7	N°4							Bienestar familiar	N°7	N°3			
Cooperación	N°2	N°1	Cedula cafetera	N°6	N°3		N°3	N°2									
Compromiso	N°2	N°1	Religiosidad	N°8	N°5	Compromiso	N°2	N°1	Religiosidad	N°4	N°3	Compromiso	N°1	N°1	Religiosidad	N°5	N°4
Independencia	N°4	N°2	Tradición cafetera	N°1	N°1	Independencia	N°5	N°3	Tradición cafetera	N°7	N°5				Tradición cafetera	N°2	N°1
Legalidad	N°4	N°2				Legalidad	N°5	N°3	Personería jurídica	N°1	N°1						
Consenso-democracia	N°8	N°4				Consenso democracia	N°2	N°1	Mujer cafetera	N°6	N°4	Consenso democracia	N°7	N°3			
						Organización	N°5	N°3	Mercado campesino	N°3	N°2						
															Concurso tasa excelencia	N°5	N°4

Fuente: Elaborado con base a la Metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones Aktouf (2011). (p.122)

## Dimensión Valores del Grupo

### Centrales

- Experticia
- Compromiso-Responsabilidad
- Consenso-Democracia

### Les Soportan:

- Bienestar Familiar
- Cooperación
- Independencia
- Legalidad

## Dimensión Símbolos del Grupo

### Centrales

- Grupo-Marca
- Lote de café propio
- Certificaciones
- Religiosidad
- Tradición cafetera familiar

## 2. Matriz Congruencia: Grupo Mujer, Café y Cocina

PRESIDENTE						SOCIA						VICEPRESIDENTA					
VALORES			SIMBOLOS			VALORES			SIMBOLOS			VALORES			SIMBOLOS		
Categorías	Posición Análisis grupal	Posición en la categoría	Categorías	Posición Análisis grupal	Posición en la categoría	Categorías	Posición Análisis grupal	Posición en la categoría	Categorías	Posición Análisis grupal	Posición en la categoría	Categorías	Posición Análisis grupal	Posición en la categoría	Categorías	Posición Análisis grupal	Posición en la categoría
Participación	N°1	N°1	Mujer cafetera	N°1	N°1				Mujer cafetera	N°2	N°1				Mujer cafetera	N°4	N°4
Bienestar familia	N°2	N°2	Formalidad administrativa	N4	N°2	Bienestar familia	N°3	N°2				Bienestar familiar	N°3	N°2			
Igualdad de genero	N°3	N°3	Lote de café	N°6	N°3				Lote de café	N°3	N°2				Lote de café	N°5	N°5
Consenso-democracia	N°4	N°4	Creencia religiosa	N°6	N°3	Consenso Democracia	N°4	N°3	Creencia religiosa	N°4	N°3	Democracia	N°5	N°3	Creencia religiosa	N°2	N°2
Compromiso	N°5	N°5	Cafés especiales	N°7	N°4	Compromiso	N°4	N°3				Compromiso	N°3	N°2	Cafés especiales	N°1	N°1
Equidad	N°5	N°5	Grupo femenino	N°8	N°5				Grupo	N°5	N°4	Equidad	N°6	N°4	Grupo marca propia	N°3	N°3
Solidaridad	N°6	N°6	Seguridad alimentaria	N°9	N°6	Solidaridad	N°4	N°3				Solidaridad	N°6	N°4			
Innovación	N°6	N°6	Cocina	N°9	N°7												
Independencia	N°7	N°7										Independencia	N°5	N°3			
						Confianza	N°4	N°3							Tradicón cafetera	N°3	N°3
						Unidad	N°1	N°1									
						Puntualidad	N°4	N°3									
						Diversidad	N°4	N°3									
												Voluntad	N°1	N°1			

Fuente: Elaborado con base a la Metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones Aktouf (2011). (p.122)

### Dimensión Valores del Grupo

#### Centrales

- Bienestar de la familia
- Equidad
- Democracia-consenso
- Compromiso-Responsabilidad
- Solidaridad
- 

#### Les soportan

- Independencia

### Dimensión Símbolos del Grupo

#### Centrales

- Mujer cafetera
- Lote de café
- Creencia religiosa
- El grupo-marca

#### Les soportan

- Cafés especiales

Retrospectivamente, conocidos los valores y símbolos, se hace una correlación junto a la historia de cada organización, identificando las etapas acontecidas en cada grupo asociativo, las cuales permitieron la consolidación de ciertos valores, símbolos y características organizacionales.

### 1. Cuadro

Etapas históricas para el grupo Café, Aroma y Sabor

Etapa	Historia	Valores - Símbolos: Dimensión individual y Grupal
I	<b>Configuración del grupo asociativo Café, Aroma y Sabor de la vereda del municipio de Pitalito 2003 -2005</b>  Construyendo identidad	<b>Valores</b> Experticia Compromiso/Responsabilidad Consenso/Democracia  Bienestar Familiar
II	<b>Crisis La roya devasta los cultivos - 2010</b>  Reajustando la identidad	Cooperación Independencia Legalidad  <b>Símbolos</b> Grupo Café, Aroma y Sabor Lote de café propio
III	<b>2012-2013 Direccionamiento, nuevas expectativas</b>  Consolidación identidad	Certificaciones de calidad Religiosidad – Fuerte creencia en un Dios Tradición Cafetera –Familia

Fuente: Elaboración propia con base a la estructura realizada por María teresa Montoya Flores (2009, p.273) Publicado en Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional: estudio de casos de organizaciones mexicanas / Coord. de A. de la Rosa Alburquerque, M.T. Montoya Flores, S. Pomar Fernández

### 2. Cuadro

Etapas históricas para el Grupo Asociativo Mujer, Café y Cocina

Etapa	Historia	Valores-Símbolos: Dimensión individual y Grupal
I	<b>Conformación y consolidación Grupo asociativo 2005-2007</b>  Construyendo identidad	<b>Valores</b> Bienestar de la familia Democracia-consenso Compromiso-Responsabilidad Solidaridad
II	<b>Programa USAID –Adam y Acción Social- 2007</b>  construyendo identidad	Equidad Independencia
III	<b>Alianzas Productivas Fondo rotatorio 2009</b>  ajustando identidad	<b>Símbolos</b> Mujer cafetera Lote de café Creencia religiosa Grupo-Mujer, café y cocina
IV	<b>Comercialización cafés especiales grupo Proyecto de agricultura tridimensional orgánico –especies, frutales y hortalizas 2013-</b>	Cafés especiales

Fuente: Elaboración propia con base a la estructura realizada por María teresa Montoya Flores (2009, p.273) Publicado en Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional: estudio de casos de organizaciones mexicanas / Coord. De A. de la Rosa Alburquerque, M.T. Montoya Flores, S. Pomar Fernández.

Con el propósito de vislumbrar el sentido a las categorías -símbolo y valores- identificadas y establecidas mediante la correlación de los instrumentos, resulta importante plantear las definiciones construidas:

## Valores

- **Experticia:** Para las caficultoras el grado de conocimiento -tácito y explícito- sobre como cultivar, manejar el café es un valor instrumental puesto que solo cafeteros comprometidos y descendientes de familia cafetera se caracterizan por su experticia, así es un valor terminal porque todas buscan mejorar sus prácticas, conocimiento y mejorar la calidad de café que producen.
- **Responsabilidad/Compromiso:** La responsabilidad, denominada por ellas como seriedad y compromiso es el eje que permite que los grupos se conformen, organicen y trabajen. Es un valor que permite ganar credibilidad a las socias y al grupo, como condicionante principal para lograr un trabajo en equipo, o mejor, tratar de trabajar en equipo.
- **Consenso/Democracia:** Solo mediante la aprobación o negativa por la mayoría de las socias de los grupos se puede tomar una decisión que implique la movilidad y trabajo de todo el grupo. Se busca que todas se comprometan con las actividades que se plantean, no obstante y motivo a la complejidad humana y situaciones personales como económicas, las personas que de manera fuerte presentan su negativa ante la actividad, proyecto, se excluyen en el desarrollo de los mismos, así como de los beneficios y responsabilidad.
- **Bienestar Familiar:** Búsqueda por brindarle a su familia de una mejores condiciones de vida.
- **Cooperación:** Asistir en todas las actividades que el grupo necesite, igualmente, la cooperación se traslada al plano personal de las socias, cuando alguna de ellas necesita la asistencia, ayuda de sus colegas, en la finca, con el café o situaciones de índole familiar.
- **Independencia:** Necesidad por tener su propio dinero, así sea poco, que les permita tomar sus propias decisiones y disponer dinero para mejorar la calidad de vida de su familia.
- **Legalidad:** Les resulta de suma importancia cumplir con las condiciones jurídicas establecidas para los grupos, DIAN, Cámara de Comercio, Compromisos acordados proyectos- con otras organizaciones. Es sustancial estar al día con sus obligaciones y pactos.

- **Solidaridad:** Para las cafeteras es importante que todas en las mismas proporcione puedan salir adelante -mejorar sus condiciones-, recibir lo justo. De la misma manera consiste en asistir en cada actividad y situación que lo requieran.
- **Equidad:** Desde dos perspectivas, la primera como género, es decir igualdad de género, respeto por la mujer. Y en segunda media entendido como la distribución equitativa, en proporciones, al trabajo realizado por cada una de las socias. Soportándose en la honestidad.

## Símbolos

- **El Grupo:** Para las socias el grupo no es solo un concepto, es una forma organizacional tangible de la cual hacen parte, es el reflejo de los esfuerzos, trabajo e ilusiones planteadas. Por medio de este se distraen, salen de la monotonía, viven nuevas experiencias, aprenden y tienen nuevas oportunidades para ellas y sus familias.
- **Lote de Café Propio:** Es indispensable para el ingreso a los grupos asociativos, tener un "pedazo" de tierra que le permita a la socia, disponer de este y administrarlo.
- **Certificaciones:** Las certificaciones permiten una mejor organización y administración de las fincas, además los capacita y direcciona sobre cómo manejar el cultivo, garantizando la producción de cafés especiales.
- **Religiosidad:** Los escapularios, "los gracias a Dios", "Si Dios quiere", "Dios se lo llevo", "con el favor de Dios", las imágenes religiosas, brindan elementos para definir la creencia en un Dios como un elemento simbólico del grupo, puesto que a través de la fe en él, las personas suspenden sus miedos, preguntas, y les hace continuar.
- **Tradición Familiar:** La descendencia cafetera es simbólico para las caficultoras, puesto que su vida siempre ha estado relacionada con el café por parte de sus padres -ella como descendencia- o en vista a la formalización con su esposo, quien compartió con ella conocimiento. Es frecuente encontrar dentro de los grupos relaciones familiares fuertes.
- **Mujer Cafetera:** Es el ideal simbólico que buscan asumir, la mujer "verraca", aquella que gracias al fruto de su trabajo brinda opciones de vida a sus hijos. Aquella que se levante desde temprano a labrar el campo, que es mamá, asiste a sus hijos y sale adelante cultivando café.
- **Cafés especiales:** El producto insignia del caficultor Huilense, aquel que le permite se abran nuevas puertas, clientes, recibir un pago justo y superior a lo establecido en el mercado Colombia-

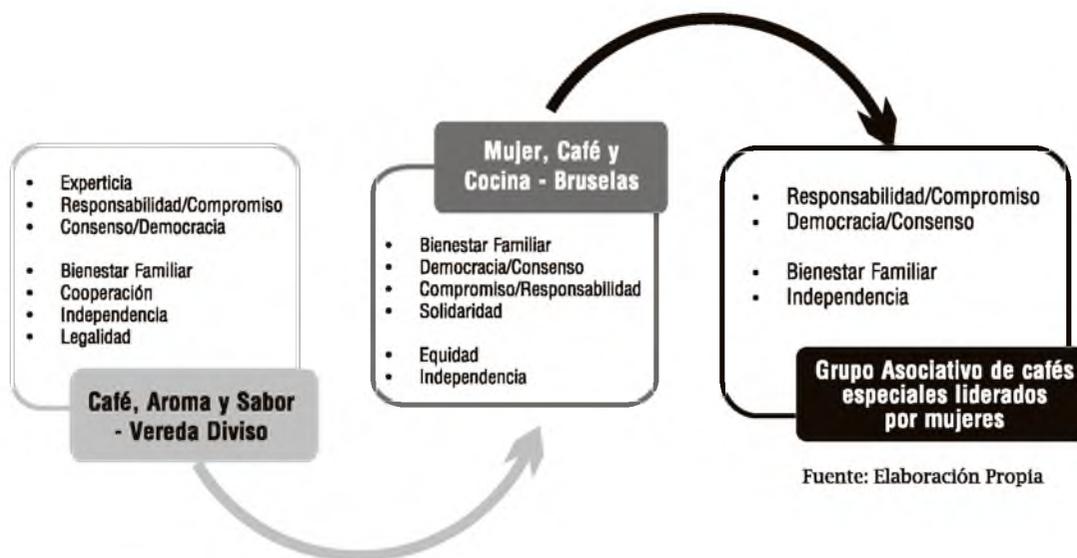
no, es el ideal a buscar producir logrando recibir además reconocimiento ante la consecución de cafés de altas calidades.

### Hallazgos

Identificados los valores y símbolos ejes en la identidad de cada organización, junto a las características organizacionales, se procedió a correlacionar las categorías de los dos grupos asociativos estudiados logrando establecer aquellos elementos comunes que se proponen estimar como usuales patrones en la identidad de los grupos asociativos liderados por mujeres en el departamento del Huila.

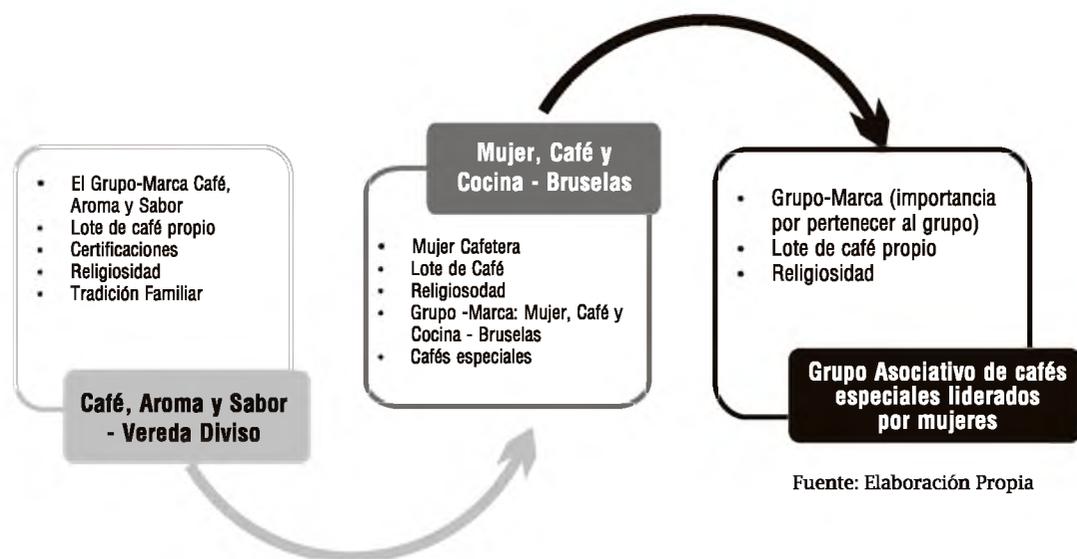
### 1. Esquema

Valores Grupos Asociativos de cafés liderados por Mujeres en el departamento del Huila



### 2. Esquema

Símbolos Grupos Asociativos de cafés liderados por Mujeres en el departamento del Huila



De manera general se expondrán las características organizacionales congruentes que se encontraron en los dos estudios de caso:

### 3. Cuadro Características Organizacionales

Características	Grupo Asociativo de Cafés liderados por Mujeres
Tipo de Entidad	Entidad social inscrita en la economía solidaria
Fines	Salir adelante: Mejorar las condiciones de vida de la familia de cada socia.
Objetivo	Darle valor agregado al café Mayores ingresos en la venta del café
Titulares	Asociadas
Pertenencia de los bienes	La irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
Control y dirección	La dirección del grupo está conformada por la Directiva: Presidente Vicepresidente Fiscal Tesorero Vocal –líder
Poder de decisión	Democracia, la mayor cantidad de votos que recoja las opciones.
Toma de decisiones	Consenso
Ganancias	Actualmente se distribuyen los materiales que se le otorgan entre las socias. El dinero se reinvierte en la organización, o en casos específicos entre los socios de manera que cada persona obtenga beneficios de acuerdo al trabajo realizado en los proyectos y actividades.
Número de socias	25 promedio.
Remanentes	Se distribuy e de acuerdo a la participación que ha tenido en el proyecto implementado por el grupo. Si no participa, decide no hacerlo, se le excluye de los beneficios que puedan otorgar como las responsabilidades.
Estructura	Vertical y horizontal flexible
Producción	Cafés y Cafés especiales.
Liderazgo	Carismático y/o tradicional
Motivación	Llegar a ser aun más reconocidas – Bienestar para su familia, opciones de vida
Objetivos	Comercializar cafés especiales
Comunicación	Informal
Establecimiento del grupo en años	Promedio 8 años
Valores	Responsabilidad/compromiso Democracia/consenso Bienestar familiar Independencia
Símbolos	Grupo - Marca (importancia por pertenecer al grupo) Lote de café propio Religiosidad
Ritos	Celebración de días especiales –cumpleaños, día de la mujer, padre, de la madre, de los niños- Realización de mingas, bazares y rifas Asisten al mercado campesino Comparten dulces, meriendas, comidas, almuerzos Realizan convivencias anuales para las familias.

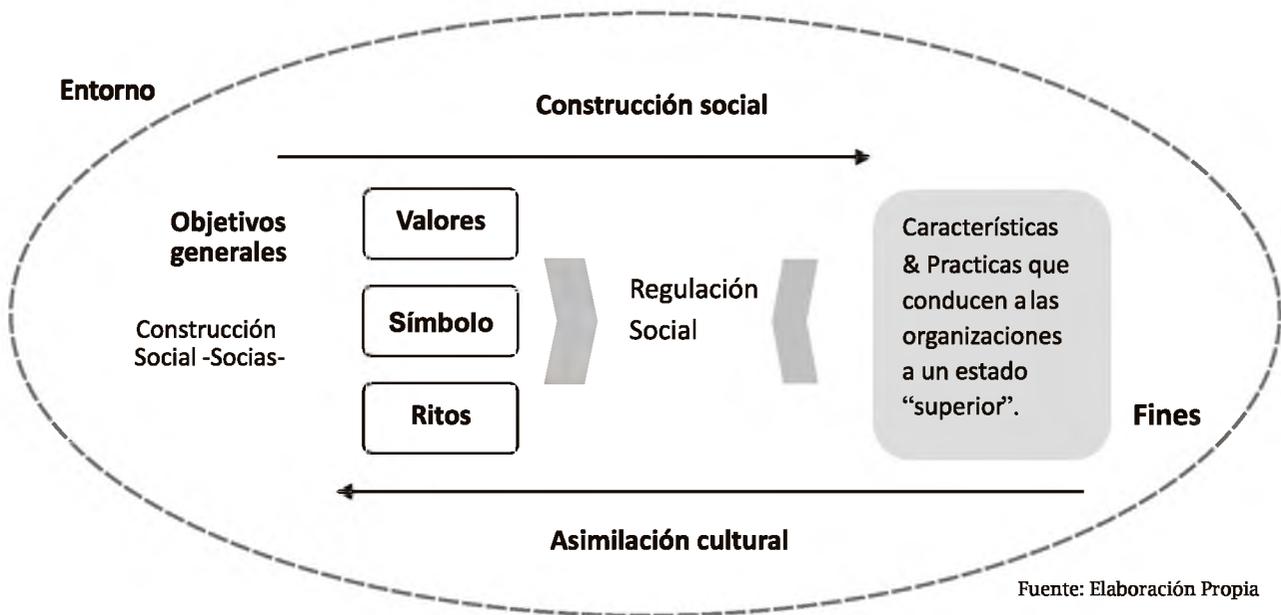
Fuente: Elaboración propia con base a la estructura realizada por María teresa Montoya Flores (2009, p.267-277) Publicado en Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional: estudio de casos de organizaciones mexicanas / Coord. De A. de la Rosa Alburquerque, M.T. Montoya Flores, S. Pomar Fernández

Presentado los resultados e identificados los valores, símbolos y ritos que conforman la identidad organizacional, así como las características de los grupos asociativos de cafés especiales liderados por mujeres, resulta sugerente analizar cómo estos elementos influyen en la gestión de los grupos asociativos.

En ese orden de ideas, fundamentados en el marco teórico y los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados en el estudio, se presenta a continuación, un esquema que propone desde lo conceptual, representar cómo la identidad y las características organizacionales condicionan y determinan la gestión en los grupos asociativos productores de Cafés liderados por mujeres en el Departamento del Huila.

### 3. Esquema

Gestión Grupos Asociativos Productores de Café Liderados por Mujeres en el Departamento del Huila.



La acción colectiva rige la gestión en correspondencia con las características de este tipo de organizaciones -democrática y autónoma-, entonces, es necesaria la reciprocidad y la confluencia de por lo menos la mayoría de las socias, integrantes de los grupos con los objetivos y actividades establecidas. La invariable construcción social direccionada por los objetivos, fines, contexto y actividades colectivas, motivan la construcción de una identidad organizacional, que será el agente regulador que medie y dirija -formal o/e informalmente- las practicas, actividades, acciones e ideas de las integrantes de las socias.

El fin natural de la organización -ayudar a mejorar las condiciones de vida de las caficultoras y sus familias- es el ideal, la visión colectiva más fuerte que inscribe a las socias dentro de las organizaciones cafeteras lideradas por mujeres, para ello los objetivos -medios para alcanzar los fines- son establecidos operativamente -producir: café con valor agregado para obtener mayores ingresos o/y participar en proyectos productivos con organizaciones (no) gubernamentales- de forma general. El carácter voluntario y colectivo forja en los grupos asociativos un grado de complejidad para la labor de sus presidentes y cuerpo directivo puesto que dependiza el accionar total del grupo y de sus resultados, hecho que se transcribe en la necesidad de mantener una misma concepción de fin para el grupo.

A continuación se presentarán, de acuerdo al estudio, aspectos sugerentes que deben considerarse en la gestión de grupos asociativos liderados por mujeres:

- El tiempo es para las mujeres pertenecientes a los grupos un factor que condiciona el grado de involucramiento que tienen en las directivas y actividades, debido a las responsabilidades que como mamá deben asumir -cuidado de los hijos, alimentación de la familia, limpieza de la vivienda-. El ser socia, se constituye en una manera de salir de la rutina, hacer lo que mejor sabe hacer, compartir con otras personas, razón para que la perspectiva que tienen de los grupos no sea solamente económica.
- Las caficultoras se caracterizan por su paciencia, meticulosidad y facilidad para manejar personal, es por esto que en las fincas, es frecuente encontrar, que es ella quien dirige a los trabajadores, y al final de la jornada revisa que el tipo de café recogido sea el que se previó en la mañana.
- El elemento religioso condiciona la actitud y actividades, cómo y bajo qué condiciones, desarrollan las caficultoras. Se destacan por su fuerte creencia y fe, este es sin duda una característica regular en cada una de las cafeteras, permitiéndole tener esperanza, motivación ante las situaciones difíciles y de riesgo a las que se enfrentan.

- La decisión, el poder y los remanentes son tres elementos trascendentales para la gestión de un grupo femenino del sector cafetero, si bien las decisiones se toman de manera democrática, es decir ante la aprobación de la mayoría del grupo tras haber socializado la propuesta, es pertinente reconocer que en situaciones, debido a la naturaleza voluntaria de este tipo de organización, socias que deciden no participar en proyectos y/o actividades que se han aprobado de manera democrática, son excluidas del proyecto, tanto de sus beneficios y responsabilidades.
- La baja formación educativa en el campo impacta negativamente la consolidación de los grupos puesto que impide en que ellas puedan involucrarse completamente en las actividades administrativas y de negociación del grupo y en sus fincas -llenar los registros en las certificaciones-, en ese sentido la directiva está conformada por cafecultoras que tienen un tipo de formación Formal mínima.
- Se vislumbra una racionalidad económica -ganancia, pérdida, costo, oportunidad- sin embargo al no ser su condicionante acumular dinero y contrariamente tener una obtener una mejor calidad, que se traduce en muchas de ellas en tener lo necesario para vivir, le imprime una lógica social a la organización, por este motivo les resulta tan difícil inscribirse en las nuevas exigencias de mercados transmitidas por la institucionalidad cafetera -Federación Nacional de cafeteros-, comercializadores y cooperativas, organizaciones en donde la economía se caracteriza por ser instrumentalista.
- El director de los grupos se caracteriza, por ser carismático y/o tradicional. Trascendiendo el elemento tradicional, puesto que genera respeto y confianza en su experticia.

Finalmente podemos decir que este tipo de organización tradicional -inscrita en un contexto moderno- propia de nuestra cultura latinoamericana se fundamenta en elementos propios de las organizaciones con propósitos sociales, en este sentido la inmersión en paradigma global de mercado se gesta lentamente y para ello ocurren procesos de aculturación, es decir un cambio en el sentido de los valores, símbolos y ritos que sostienen. En consecuencia se configuran situaciones conflictivas dentro del sector a nivel nacional, puesto que muchas organizaciones se resisten al cambio transmitido por las políticas del gobierno y económicas. De esta manera la gestión de este tipo de organizaciones debe reconocer la particularidad de los valores, símbolos y características de la población, en ese orden de ideas, construir puntos consensuales que les permita mantener sus rasgos culturales siendo productivos. Ocurrido lo opuesto, el gremio se fragmentaría el sector y su productividad.

## Conclusiones

Cumplida la investigación y el estudio de los resultados obtenidos es posible considerar:

El presente estudio desdibujado bajo la idea de ser principalmente descriptivo y exploratorio, permite adentrarnos a conocer organizaciones propias, como lo son los grupos asociativos. Forma organizacional bastante reconocida en el país, de notable utilización en el sector agrario.

En perspectiva, resulta pertinente destacar la existencia de este tipo de organizaciones como una estrategia individual, en primera instancia, de cada cafecultora y su familia, con el propósito de ganar terreno y acceder a mejores condiciones de vida de forma colectiva. Puesto que individualmente es difícil no solo debido a que las instituciones y programas dentro del sector tienen como principio impactar a grandes grupos productores, sino también, en razón de la representación e influencia que generan como grupo en el panorama cafetero de la vereda, el municipio y departamento del Huila, destacando la conformación de fuertes redes de trabajo que las hacen más fuertes e influyentes.

A nivel individual, la mujer cafecultora se caracteriza por distribuir sus actividades sin dejar de cumplir con cada una de sus responsabilidades -ama de casa, trabajadora, administradora, social. El tiempo, para ellas y por tanto en el trabajo y actividades de la organización, es un elemento que condiciona su participación puesto que sus labores familiares son esenciales ante cualquier otra actividad, razón para que la característica fundamental de la líder de un grupo asociativo femenino, de acuerdo a lo estudiado, es precisamente su facilidad y disponibilidad de tiempo, para ello su esposo y sus hijos, deberán apoyarla y entender el rol y las actividades que cumple.

Siguiendo tal consideración, la restricción de tiempo y bajo nivel educativo en las socias además de impedir que logre un mayor involucramiento en la directiva del grupo, también ejerce influencia en su participación en las actividades de la organización, en la capacidad para analizar situaciones complejas, proyectos y propuestas, por tanto el grupo de socias puede llegar a depender de la socialización y diligencia de las cafecultoras que pertenecen a la directiva.

Es importante resaltar la influencia que ejerce La Federación Nacional de Cafeteros (Fedecafé) junto a otros órganos multilaterales y organizaciones gubernamentales en la conformación y dirección de los grupos asociativos femeninos a través de la figura del extensionista. Sin embargo, la rivalidad se presenta cuando se refiere a la venta de café conjunta, es este el punto crucial, puesto que allí intervienen las opciones y preferencias para cada cafecultora dentro de cooperativas, asociaciones, empresas de exportación, Fedecafé y el precio de compra que estas ofrecen. Es

este tema de suma importancia puesto que es decisivo en la toma de decisiones y la gestión del grupo, el logro de un acuerdo y consenso.

La cultura de la calidad de la caficultora en la producción de café, quien generalmente, prefiere manejar su producción bajo prácticas y parámetros propios pese a las dificultades técnicas y de infraestructura, alejándose un poco de recomendaciones establecidas por certificaciones generalmente exigidas dentro del sector, exhiben un camino para ulteriores investigaciones enfocadas en calidad y prácticas culturales que abarquen la producción y gestión de las fincas y organizaciones.

Finalmente, se conciben la necesidad para las organizaciones productoras en incursionar en la producción de otros cultivos u otras actividades que le permitan blindarse ante la fluctuación en el precio internacional del café y alto nivel de competitividad de sus competidores -Brasil, Indonesia, países centro americanos-. El programa de cafés especiales se convierte en una opción constantemente utilizada, junto a ello sería de notable importancia la apertura a nuevas estrategias que le permitan "respirar" a las socias y sus organizaciones en momentos de crisis cafeteras.

## Referencias Bibliográficas

- Aktouf, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones," Cali: Universidad del Valle, 2011.
- Algrano (2012, 12). Mujeres cafeteras de Colombia ganan terreno. Edición 17 Revista al Grano más cerca del mundo cafetero. Disponible en [http://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnces/index.php/comments/mujeres\\_cafeteras\\_de\\_colombia\\_ganan\\_terreno/](http://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnces/index.php/comments/mujeres_cafeteras_de_colombia_ganan_terreno/)
- Fedecafé., (sf). Nuestros cafeteros. Recuperado en [http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestros\\_caficultores](http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestros_caficultores)
- Fedecafé., (sf). Beneficio para el cafetero. Recuperado en [http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestro\\_cafe/cafes\\_especiales/beneficios\\_para\\_el\\_caficultor/](http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestro_cafe/cafes_especiales/beneficios_para_el_caficultor/)
- Huila a la vanguardia cafetera, (3 de Marzo, 2011). La Nación. Artículo disponible en <http://www.lanacion.com.co/2011/11/24/huila-a-la-vanguardia-cafetera/>
- Layton, J. C., (19 de Diciembre, 2013). Huila, lidera producción cafetera La Patria. Artículo disponible en <http://www.lapatria.com/economia/huila-lidera-produccion-cafetera-5107>
- López, M., & Mariño, A. (2010) Hacia una Evolución en el Campo del Conocimiento de la Disciplina Administrativa: De la Administración de Empresas a la Gestión de Organizaciones. Revista Facultad Ciencias Económicas., Vol. XVIII (2), Diciembre 2010, 75-93
- Montoya, M. (2009). "Organizaciones hechas a la medida: configuración organizacional, mujer e identidad. El caso de una cooperativa pequeña". En Rosa Alburquerque A., Montoya Flores, Ma. Teresa., Pomar Fernández. S (Ed.) Pequeñas Organizaciones: Complejidad y Diversidad Organizacional. Estudio de Casos de Organizaciones Mexicanas. (pp. 225-285) México: Juan Pablos
- Ponsa, E. (Sf). La identidad organizacional, los valores y paradigmas. Recuperado de: [http://www.vet.unicen.edu.ar/html/Areas/Economia%20y%20Admin%20Rural/Material/2008/Organizacion%20y%20gestion%20de%20empresas/Doc\\_tematico2\\_Identidad\\_Valores\\_Paradigma.pdf](http://www.vet.unicen.edu.ar/html/Areas/Economia%20y%20Admin%20Rural/Material/2008/Organizacion%20y%20gestion%20de%20empresas/Doc_tematico2_Identidad_Valores_Paradigma.pdf)
- Grinberg, J. (1994) The Einstein-Podolsky-Rosen Paradox in the Brain. Physics Essays, Volume 7, Number VII. México.
- Silva, G. (2008). La mujer en la actividad cafetera. Observatorio de asuntos de Género. Recuperado [http://www.equidadmujer.gov.co/Publicaciones/oag\\_boletin\\_10.pdf](http://www.equidadmujer.gov.co/Publicaciones/oag_boletin_10.pdf)
- Scott, E. (2009). "Organizational Moral Values", en Business Ethics Quarterly, vol. 12 num 1, 2002.
- Tovar, B. (1989) La economía Colombiana (1886-1922), en Nueva Historia de Colombia. Colombia: editorial planeta, 1989. Tomo V. (p. 14)
- Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: links to alignment. Human Resource Development International, 5(2), 217-233. Doi: 10.1080/13678860110057638.
- Zapata, A. (2008). Capitulo Cultura Organizacional y gestión Humana. García, M., Sánchez K., Zapata, A., Perspectivas Teóricas para el estudio de la gestión Humana. Cali, Colombia. (P. 87-126).