



**UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA**
Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades
Posgrado en Estudios organizacionales

**“EL ANÁLISIS LITERARIO DE LA ORGANIZACIÓN: LA CONSTRUCCIÓN
DE SENTIDO EN EL SECTOR CAFETERO EN EL MUNICIPIO DE ANDES,
ANTIOQUIA, COLOMBIA”**

TESIS

Que para obtener el grado de
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

PRESENTA:

Paulo Roberto Gómez Restrepo
2183801258
pgomezre@eafit.edu.co

JURADO:

Presidente:

Dra. María Eugenia Olavarría

Secretario:

Dr. Carlos Juan Núñez Rodríguez

Vocal:

Dr. David Salvador Cruz Rodríguez

Iztapalapa, Ciudad de México

07 septiembre 2023

Directora de tesis

Dra. María Eugenia Olavarría

**Coordinadora Posgrado en
Estudios organizacionales**

Dra. María Teresa Magallón Díez

Agradecimientos

Esta tesis no hubiera sido posible sin la presencia, la paciencia, el amor y el abrigo de Floralucía, Aristóteles y Czarniawska, la pequeña familia. Sin ellos, habría desistido en el camino mucho antes de que estas páginas vieran la luz.

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a la doctora Olavarría, cuya orientación, apoyo y valiosos consejos fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación. Su experiencia y sabiduría han sido una fuente de inspiración constante.

Mi gratitud también se extiende a profesores del posgrado como el Dr. Ayuzabet, el Dr. Alejandro, el Dr. Wilhelm y el Dr. Barba, entre otros, por sus aportes críticos y constructivos que enriquecieron significativamente este trabajo.

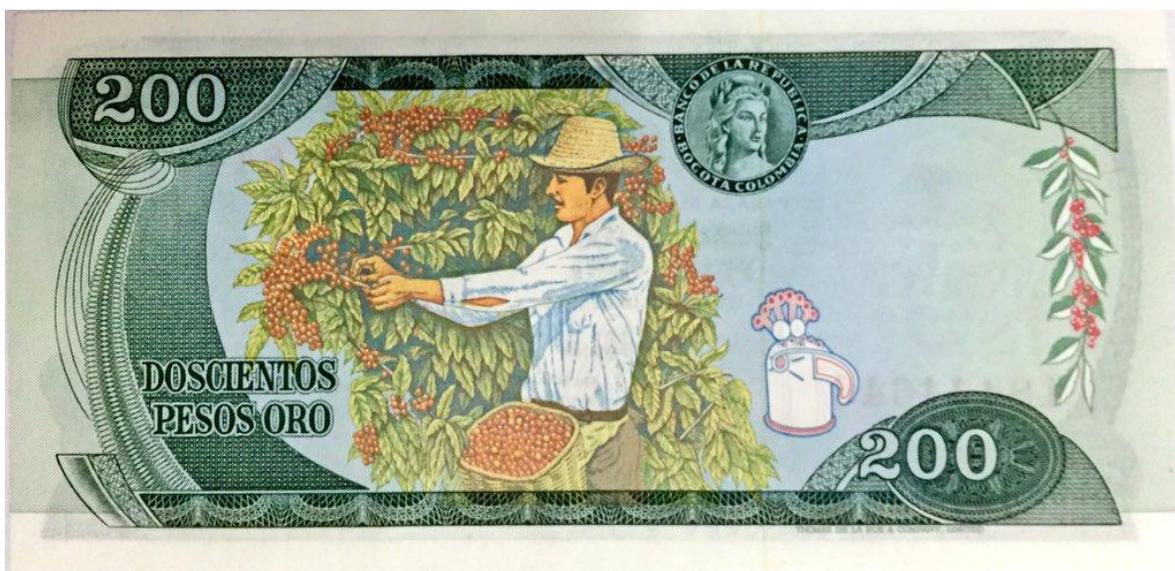
Agradezco al CONACYT y a la UAM por brindarme las herramientas y recursos necesarios para llevar a cabo esta investigación, y a todos mis compañeros de estudio y de docencia, dentro y fuera de las aulas, por su apoyo y su presencia en este proceso. Entre ellos agradezco a Mariano, Juan y Diego, por convencerme de emprender este desafío, así como a Eric y Flor Idalia, por ayudarme a terminarlo.

Infinitas gracias también al gremio cafetero de Andes y a la Universidad de Antioquia sede suroeste, por abrirme las puertas a su mundo y permitirme echar un vistazo a todo su trabajo y experiencia en el mundo del café. Espero que las humildes palabras depositadas en esta investigación sean un fiel reflejo de todo el conocimiento y la pasión que tan amablemente compartieron conmigo.

Gracias a mis amigos de toda la vida por recordarme las cosas realmente importantes y nunca dejarme solo a pesar de la distancia y la ingratitud. A César, Juan y Roy por prestarme sus nombres con fines macabros. A Manuela y Sanín por su paciencia y su fe incondicional en mí, siempre inmerecida. A Sebastián y a Lina por cuestionarme y retarme constantemente. A Diana y Jonathan por sus discusiones y sus regaños. Así como tantos otros que no alcanzo a mencionar. A todos y cada uno les adeudo el invaluable regalo de su cariño y amistad.

Quedo también eternamente en deuda con México, mi segunda patria, por recibirme y cobijarme bajo sus inmensas alas, y con mi país, Colombia, especialmente las montañas de mi natal Antioquia, donde se realizó esta investigación, y bajo cuyo cielo de raso trasnocha un pedazo de mi corazón.

Finalmente, pero no menos importante, quiero agradecer a mi familia, Alfonso, Omaira y David Ricardo, por su amor, paciencia y comprensión. A pesar de la distancia que nos separó durante este proceso, han sido mi pilar, soporte y motivación, no solo en toda mi carrera académica sino en mi vida.



Contenido

Índice de ilustraciones.....	7
Índice de Tablas.....	10
1. Introducción: Ver a la organización como literatura	11
2. El Sensemaking o la construcción de Sentido.....	25
2.1. Definiendo la organización.....	25
2.2. La metafísica del proceso	29
2.3. La ambigüedad.....	32
2.4. La construcción de sentido.....	33
2.5. La construcción de sentido y la narrativa	37
2.6. Síntesis	40
3. Los géneros literarios	46
3.1. La novela	49
3.2. El cuento	52
3.3. La poesía	55
3.4. Síntesis	57
4. ¿Qué se puede conocer de la organización mediante esta metáfora?.....	60
4.1. Síntesis	65
5. Reflexión metodológica.....	67
5.1. Metodología utilizada	67
5.1.1. <i>Enfoque: Cualitativo</i>	67
5.1.2. <i>Marco: Etnografía</i>	69
5.1.2.1. <i>Herramientas: Observación participante</i>	70
5.1.2.2. <i>Herramienta: La entrevista semiestructurada</i>	74
5.1.3. <i>Marco: Hermenéutica</i>	75
5.1.3.1. <i>Herramienta: Narrativa o análisis narrativo</i>	80
5.1.4. <i>Resumen metodológico</i>	82
5.2. <i>Reflexividad Metodológica</i>	82
6. Antioquia, el café y la literatura.....	85
6.1. Literatura revisada	85
6.1.1. Aproximación a la historia del café en Antioquia.....	86
6.1.2. Investigaciones sobre el café en Andes, Antioquia.....	87
6.1.3. Otras investigaciones fuera de Andes.	89

6.1.4.	Literatura y café.....	90
6.2.	Contexto del café y la zona.....	92
6.2.1.	<i>El café</i>	92
6.2.2.	Breve introducción al proceso del café.	93
6.2.3.	Enfermedades del café	106
6.2.4.	El precio del café	108
6.3.	<i>El café en Colombia</i>	111
6.4.	<i>El café en Antioquia y Andes.</i>	113
6.5.	<i>Informalidad</i>	117
6.6.	<i>La pandemia del COVID 19</i>	118
7.	Trabajo de campo: Las fincas cafeteras	121
7.1.	Resumen del trabajo de campo.....	121
7.1.1.	<i>El café y yo</i>	121
7.1.2.	<i>Resumen del proceso de entrevista</i>	124
7.2.	Actores, perfiles y relaciones	127
7.2.1.	<i>Cafeteros / Caficultores</i>	127
7.2.2.	<i>Mayordomos</i>	127
7.2.3.	<i>Trabajadores de planta de la finca</i>	128
7.2.4.	<i>Trabajadores por proyecto de la finca</i>	128
7.2.5.	<i>Unidades del gobierno o externas</i>	129
	<i>Federación nacional de cafeteros:</i>	129
	<i>Cooperativa de los Andes:</i>	129
	<i>Universidad de Antioquia:</i>	130
7.2.6.	<i>Comercializadores independientes</i>	130
7.2.7.	<i>Otros</i>	130
7.3.	Resumen de actores.....	130
7.4.	Relación de actores	131
7.5.	Personajes de la narrativa.....	132
7.6.	Cuadro de entrevistas.....	136
7.7.	El trabajo de campo.....	137
7.7.1.	Caminar la finca, el proceso del café desde el trabajo de campo.....	137
7.7.1.1.	<i>La siembra y el beneficio visto desde las fincas.</i>	137
7.7.1.2.	<i>Compra de café</i>	160

7.7.1.3. <i>La Trilla de café</i>	161
8. El proceso de construcción de sentido en el sector cafetero de Andes.	164
8.1. Pasión y vocación por el café.....	165
8.1.1. <i>Vocación o negocio</i>	166
8.1.2. <i>Empresarismo</i>	168
8.1.3. <i>Topografía</i>	171
8.1.4. <i>Moralidad</i>	172
8.1.5. <i>Gremio y cooperativismo</i>	173
8.2. El carácter cíclico del café y la dualidad del campo.....	185
8.2.1. <i>El espacio, el tiempo, el “este año sí”</i>	185
8.2.2. <i>Bonanza y crisis</i>	186
8.3. Tradición y familia.....	190
8.3.1. <i>Inicios desde la infancia</i>	190
8.3.2. <i>Relevo generacional</i>	192
8.3.3. <i>Las mujeres en el café</i>	193
8.3.4. <i>Educación</i>	194
8.4. Glosario.....	196
9. Conclusiones.....	200
9.1. La narrativa de la construcción de sentido, la organización – literatura... 200	
9.1.1 <i>Novela—organización</i>	201
9.1.2 <i>Cuento —organización</i>	204
Escapulario.....	207
Dominó.....	214
9.1.3 <i>Poesía —organización</i>	231
Andariegos.....	233
Oración a la tierra.....	236
9.2 Proceso de construcción de sentido.....	239
10. Bibliografía.....	243

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: "Monjes ciegos examinando un elefante" (Hanabusa, 1888), Biblioteca del congreso de Washington D.C.....	12
Ilustración 2: "Minamoto Yorimasa extermina al Nue". (Yoshikazu, 1852), museo de bellas artes de San Francisco.....	14
Ilustración 3 la construcción de sentido en el tiempo, elaboración propia	41
Ilustración 4: la construcción de sentido en el tiempo, visión frontal. Elaboración propia	42
Ilustración 5 la construcción de sentido en el tiempo, visión lateral. Elaboración propia .	43
Ilustración 6 las perspectivas de análisis desde tres diferentes géneros literarios para analizar la organización. Elaboración propia.	59
Ilustración 7. Relación preliminar de problemáticas y características literarias. Fuente: Elaboración propia.	65
Ilustración 8: Estadios de la observación. Elaboración propia a partir de Álvarez-Gayou	71
Ilustración 9 Esquema interpretativo para la observación. Fuente, elaboración propia. ..	72
Ilustración 10 El círculo hermenéutico y la fusión de horizontes, creación propia a partir de Gadamer (1999).....	80
Ilustración 11 Almacigos para la venta, foto propia.....	94
Ilustración 12 Almacigos para trasplante, foto propia.....	94
Ilustración 13 Recibo de almacigos, foto propia.....	95
Ilustración 14 Limpia del terreno para siembra, foto propia.....	96
Ilustración 15 Cafetal con sombra, foto propia	97
Ilustración 16 Cafetal sin sombra, foto propia.....	97
Ilustración 17 Flor del café, foto propia	98
Ilustración 18 Árbol maduro, foto propia	99
Ilustración 19 Recolección manual de café, foto propia.....	100
Ilustración 20 Pesaje de café, foto propia	100
Ilustración 21 Tolva de recolección, foto propia	101
Ilustración 22 Despulpada de café, foto propia	102
Ilustración 23 Despulpadora, foto propia	102
Ilustración 24 Beneficio semiautomatizado, foto propia	103
Ilustración 25 Café secando, foto propia	104

Ilustración 26 Café secando, foto propia	104
Ilustración 27 Secadora de segundo piso, foto propia	105
Ilustración 28 Café seco y en costal. Foto propia	106
Ilustración 29 La broca. (Red agrícola, 2021).....	107
Ilustración 30 La roya (Azueto, 2021)	108
Ilustración 31 Precio del café por carga en años específicos 2011- 2022. Elaboración propia con base en indicadores de la Federación Nacional de cafeteros (2022).	109
Ilustración 32 Zona cafetera de Colombia (Cafeteros, 2018).....	111
Ilustración 33 Mapa de Antioquia en Colombia, wikimedia commons.....	113
Ilustración 34 Mapa político de Antioquia (Colombia, 2002)	115
Ilustración 35 protocolos de prevención en la finca, foto propia.....	119
Ilustración 36 Folleto de protocolos de prevención en la finca, foto propia.	120
Ilustración 37 Relación de actores, elaboración propia.....	132
Ilustración 38 Chiva o escalera, foto propia	138
Ilustración 39 Carretera a Buenos Aires, foto propia.....	139
Ilustración 40 Almacigos para la venta, foto propia	140
Ilustración 41 Hueco para sembrar café, foto propia.....	140
Ilustración 42 Cafetal zoqueado, foto propia.....	141
Ilustración 43 Café maduro, finca la Chiribita, foto propia.	143
Ilustración 44 Café maduro en manos de recolector, finca la Chiribita, foto propia.	144
Ilustración 45 Recolector, finca la Chiribita, foto propia	144
Ilustración 46 Tabla de pesaje, finca la Chiribita, foto propia	145
Ilustración 47 Pesaje de café maduro, finca la Chiribita, foto propia	145
Ilustración 48 Tolva de café, finca la Chiribita, foto propia	146
Ilustración 49 Grano del café maduro, mucilago y semilla, foto propia	147
Ilustración 50 Fermentación de café, finca la Chiribita, foto propia.....	147
Ilustración 51 Despulpe de café, finca la Chiribita, foto propia	148
Ilustración 52 Fermentación de café pasilla, finca la Chiribita, foto propia	149
Ilustración 53 Lote de cafetera en limpia, finca la Chiribita, foto propia	150
Ilustración 54 Fermentación de café en beneficio, finca la Chiribita, foto propia	151
Ilustración 55 Café siendo lavado en beneficio. foto propia.....	152

Ilustración 56 Café luego de drenar el agua en Beneficio, finca la Chiribita, foto propia.	152
Ilustración 57 Silo de carbón. finca la Chiribita. Foto propia.	153
Ilustración 58 Café secando al sol, finca la Chiribita, foto propia	154
Ilustración 59 Secadoras cerradas por lluvia. finca la Chiribita. Foto propia.	154
Ilustración 60 Cambuche de finca, la molienda, foto propia.....	156
Ilustración 61 Cafetal y finca, la molienda, foto propia	156
Ilustración 62 Árbol de café de más de 35 años, la molienda, foto propia.....	157
Ilustración 63 Silo de carbón en beneficio, foto propia.....	158
Ilustración 64 Automatización en beneficio, foto propia	158
Ilustración 65 Automatización en beneficio, foto propia	159
Ilustración 66 Automatización en Beneficio, foto propia.....	159
Ilustración 67 Compraventa de café, foto propia.....	160
Ilustración 68 Almacenamiento de trilladora de café, foto propia	162
Ilustración 69 Desembarque en trilladora , foto propia.....	162
Ilustración 70 Pesaje de café en trilladora, foto propia.....	163
Ilustración 71 Fachada de edificio de Cooperativa de Los Andes, foto propia.....	182
Ilustración 72 Desmonte de fachada de bodega de Cooperativa de los Andes, foto propia	183
Ilustración 73 Bodega de café de cooperativa de los Andes, foto propia.....	184
Ilustración 74 Reclamos de campesinos frente a la cooperativa De los Andes, tomada de El Colombiano (2022)	184
Ilustración 75 Relación géneros como perspectivas y elementos encontrados en el proceso de construcción de sentido. Elaboración propia.	200
Ilustración 76: Estructura base de trama de novela corta. Elaboración propia	203
Ilustración 77 Horizonte, Francisco Antonio Cano (1913).	236
Ilustración 78 Elementos del día a día de la caficultura en Andes. Elaboración propia.	239
Ilustración 79 Elementos de la construcción de sentido en los eventos de la caficultura en Andes. Elaboración propia.....	240

Índice de Tablas

Tabla 1 Las 4 O´S, (Hatch, 2011)	27
Tabla 2. Relación preliminar de problemáticas y características literarias. Fuente: Elaboración propia.	66
Tabla 3 Resumen Metodológico. Elaboración propia.....	82
Tabla 4 Precio del café por carga en años específicos 2011- 2022. Elaboración propia con base en indicadores de la Federación Nacional de cafeteros (2022).....	109
Tabla 5 Cadena de comercialización del café, OXFAM 2002, tomada de Guhl. (2009, pág. 129).....	110
Tabla 6 tamaño finca, elaboración propia con base en Guhl . (2009), y Machado. (2001).	117
Tabla 7 Resumen de actores, elaboración propia	131
Tabla 8 Entrevistas realizadas, elaboración propia.....	136

1. Introducción: Ver a la organización como literatura

*La vida no es la que uno vivió, sino la que uno recuerda
y cómo la recuerda para contarla.
García Márquez*

La realidad de la vida cotidiana puede ser vista como una construcción social (Berger & Luckman, 2003) y esta a su vez, según Ricoeur (2018), tiene una construcción fundamentalmente narrativa; donde el lenguaje y las relaciones sociales, así como la comunicación que se da en ellas, influyen directamente sobre lo que definimos como esa realidad.

Dentro de las expresiones narrativas que conforman la realidad existen aquellas cuyo objetivo al narrar - más allá de informar o comunicar con precisión y exactitud - es hacerlo a través de recursos gramaticales, sintácticos y poéticos, que permitan la comunión y el goce estético, es decir, la literatura.

Si la organización, en tanto es realidad humana y espacio de interacción social, tiene a su vez una existencia y una construcción narrativa (Czarniawska, 2017), ¿puede, entonces, verse a su vez como una obra literaria? Y de ser así, ¿analizarse a través de las herramientas del análisis literario?

Este enfoque propone una nueva visión de la finca y el gremio cafetero. Existen vacíos de información y de conceptos que permitan vislumbrar cuál es la forma de trabajo cómo son las interacciones o los relacionamientos y cómo dan sentido al trabajo de los diferentes miembros de organizaciones del sector, así como sus intenciones, sus preferencias y sus procesos estratégicos de cara a los resultados que esperan obtener. Por eso, la intención primordial de esta investigación es ofrecer una mirada de la organización a través de la literatura, con el fin de generar conocimiento nuevo y específico sobre el sector cafetero y su proceso de construcción de sentido.

La organización, así como la realidad organizacional, es compleja y dinámica. Los estudios organizacionales parecen haberse dado cuenta que, como objeto de

estudio, esta realidad, formada por relaciones complejas y ambiguas, es esquiva y escurridiza, cualquier intento por definirla y clasificarla de manera objetiva parece ser un esfuerzo inconcluso con resultados parciales y limitados, aunque lejos de ser inútiles o innecesarios.

Perrow (1984) ve a los organizacionólogos como observadores limitados, los compara con los ciegos de la parábola oriental, que al encontrarse con un elemento desconocido y tratar de identificarlo a través de sus reducidas capacidades, afirman cada uno haber encontrado una figura diferente, uno afirma que es una pared, otro que es una serpiente, uno más allá se aventura a confirmar que en realidad es un abanico, un cuarto asegura que es una columna, y al final ninguno logra coincidir con los demás o darse cuenta que todos están palpando y tratando de identificar diferentes partes del cuerpo de un todo, un elefante.



Ilustración 1: "Monjes ciegos examinando un elefante" (Hanabusa, 1888), Biblioteca del congreso de Washington D.C.

El mismo Perrow (1984) encuentra límites en esta parábola a la hora de describir el quehacer de los estudiosos de la organización. Frente a esto, va un paso más allá y explica como ya el objeto que busca identificarse no es uno solo, sino muchos, con grandes variaciones y diferencias. Ya no un elefante, sino todo un zoológico de animales y organizaciones que intentamos identificar en medio de la ceguera, y todos nos enfrentamos a una distinta.

Por eso, Perrow (1984), también compara a los organizacionólogos con niños jugando en un arenal, cada uno concentrado en su juego, prestando poca o nula atención a los juegos de los demás, cada uno absorto en su propia fantasía y su propia bestia del zoológico.

Siguiendo esta línea de pensamiento, existen muy pocos investigadores, la disciplina es demasiado joven y existe demasiada variedad de organizaciones para consolidar una teoría general y objetiva. Sin embargo, si hubiera suficientes ciegos, si tuvieran sus sentidos en perfecto estado, si pudieran complementar sus visiones unos con otros, si tuvieran más madurez y no fuera solo una observación infantil en pleno inicio, y si los esfuerzos se enfocaran en un solo tipo de animal, con suficiente tiempo podría darse buen recaudo de las características del elefante que nombramos organización.

Un esfuerzo por caracterizar y catalogar el zoológico organizacional se encuentra, por ejemplo, en Mintzberg (1999), quien, con su taxonomía y definición de tipos ideales de organización de acuerdo a sus partes, su estructura y sus objetivos, busca un conocimiento general que permita una clasificación clara y objetiva de lo que es y no es una organización.

Estas perspectivas e historias como metáforas para definir la organización tienen, sin embargo, un problema. Asumen que la organización es como un *elefante*, que tiene características estáticas y bien definidas y que el error de los que lo estudian es su limitada capacidad sensorial, de perspectiva, o falta de tiempo. Por lo que, si alguien pudiera ver claramente o juntar todas las percepciones parciales, vería, sin

lugar a dudas, ni errores, este animal tal y como es. Pero definir y ver la organización está lejos de ser una tarea sencilla.

Para continuar el acercamiento a la organización a través de metáforas, y de paso seguir con las historias orientales, la organización podría verse como un *Nue*. Una curiosa criatura del folclor japonés que no tiene una forma completamente definida, sino que comparte similitudes, miembros y facciones con varios animales, de forma que se presenta siempre de diferentes formas y con diferentes características a cada observador que lo encuentre, cambiando de acuerdo a la persona que observa, quien pensará que lo que vio en realidad era el animal del cual pudo identificar sus características, algunos verán un mono, otros verán un mapache, una serpiente, un tigre o un lobo, pero siempre verán algo diferente, y al final las características *reales* del Nue no puede definirse más allá de una nube gris gigante y sin forma reconocible.



Ilustración 2: “Minamoto Yorimasa extermina al Nue”. (Yoshikazu, 1852), museo de bellas artes de San Francisco.

Más allá de una taxonomía de los tipos ideales o una variedad definible de organizaciones en un zoológico, lo que se busca con esta reflexión es reconocer que, igual que el Nue, ninguna organización es estática ni definida, con partes fijas y reconocibles, sino que hace parte de un proceso de autoconstrucción y construcción social continuo e interminable.

Frente a esta realidad, los estudios organizacionales han sido el campo de prueba y de resultados donde convergen y conversan diferentes disciplinas y diferentes perspectivas, que buscan, de varias maneras, comprender y conocer la organización (De la Rosa, 2013).

Los estudios organizacionales, como disciplina, pueden entenderse como una serie de múltiples conversaciones que se entrelazan, se sobreponen, se alejan, se reflejan, se refutan entre ellas y con conversaciones pasadas (Clegg & Hardy, 1996). Esta visión se aleja nuevamente de la visión más positivista de la historia de la organización como *objeto*, en la cual la realidad se encuentra determinada de manera objetiva y externa al observador, para acercarse a una posición donde la realidad es relativa y firmemente dependiente de la perspectiva e interpretación del observador, haciendo que toda observación independiente y objetiva sea imposible (Hatch, 1997).

Para poder comprender mejor la organización, los estudios organizacionales se apoyan en conocimientos y herramientas que, inicialmente, podrían parecer ajenos a la organización. Ya sean préstamos relativamente distantes o prestamos fuertes (Clegg & Hardy, 1996, pág. 4), los estudios organizacionales se alimentan directamente del conocimiento y las posturas de otras disciplinas con perspectivas diferentes. Gran parte del conocimiento que se tiene hoy fue conocimiento obtenido y sintetizado antes en otras disciplinas. (Clegg & Hardy, 1996). Esto implica que hay, en todo momento, diferentes voces que usan diferentes lentes para analizar el mismo objeto de estudio: La organización.

A veces se argumenta que esta variedad de voces y perspectivas se debe únicamente a la complejidad de la organización (Hatch, 1997), de forma que se requieren diferentes perspectivas de la misma forma en que se requieren miradas

desde varios puntos para medir y dibujar con exactitud la totalidad de una figura tridimensional compleja.

Esta postura, sin embargo, implica que la organización es una realidad única y objetiva que puede conocerse de manera directa y unívoca y que la proliferación de nuevas perspectivas, con el tiempo, ayudará a entender mejor la organización y perfeccionarán el conocimiento de esta (Hatch, 1997); de la misma forma en que, en la parábola oriental, si los ciegos que se encuentran con el elefante pudieran ponerse de acuerdo, todos verían de manera unívoca un elefante. Esto equivale a la visión modernista de que hay una realidad física objetiva, que no puede ser vista de maneras diferentes si se está observando en igualdad de condiciones y toda variación encontrada será causada únicamente por la presencia de un error (Hatch, 1997).

Lo fundamental del asunto reside en que la organización es un fenómeno humano, complejo y continuo, como tal, requiere de acercamientos que permitan visualizar y analizar sus procesos de constante autoconstrucción tanto como métodos previos han permitido analizar sus estructuras y sus elementos más rígidos y estáticos, ya no para encontrar y definir al *elefante*, sino para comprender así sea nada más una pequeña parte del *Nue*.

Los estudios organizacionales enfocan sus esfuerzos en comprender la organización desde su particularidad, dejando de lado las pretensiones universalistas y positivistas que primaban en la teoría organizacional y la teoría administrativa (Barba, 2013). Lo que interesa, en este aspecto, es conocer los detalles específicos que hacen único e importante al estudio de caso, lo cual hace vital, en este caso, definir claramente que se entiende por conocer a diferencia de saber.

Según Salas (2011) existe una distancia conceptual importante entre saber y conocer, donde el conocer, relacionado con los elementos cualitativos, implica una experiencia personal y directa, absolutamente personal e intransferible, que puede dar cuenta mucho más completa del objeto de estudio, puesto que implica una serie de “experiencias variadas capaces de ser integradas en una unidad” (Salas H. ,

2011, pág. 5). Mientras que el saber, por su parte, relacionado con los acercamientos cuantitativos, “se justifica en razones objetivamente suficientes, comprobables por cualquiera que tenga acceso a ellas” (Salas H. , 2011, pág. 5). Esto implica que el saber es parcial, enfocado en elementos particulares del ser humano o el fenómeno social, mientras que el conocer como tal busca comprender y aprehender la totalidad de aquello que conoce (Salas H. , 2011).

Esto quiere decir que el saber es un conocimiento frío, que busca ser objetivo y dar cuenta exacta de la realidad, pero no permite un acercamiento directo a esa misma realidad a través de la experiencia; mientras que conocer implica una relación estrecha con aquello que se conoce. Más allá de datos comprobables o repetibles, lo que genera el conocimiento es la experiencia personal y única con esa realidad.

Para los estudios organizacionales y para esta tesis en particular, lo que interesa no es saber, sino conocer la organización, no necesariamente para explicarla o modificarla, sino para generar un nuevo conocimiento humano y cercano que permita una mayor comprensión.

Para lograr este acercamiento a la organización, los estudios organizacionales toman prestadas diversas herramientas y enfoques de otras disciplinas, tales como la psicología, la antropología o la economía, de esta forma pueden encontrarse investigaciones que prestan conceptos desde la teoría política, como los realizados por Ayuzabet de la Rosa (2013); o de Gaulejac (1993), quien toma fundamentos de la psicología clínica.

Sin embargo, la aplicación de estas herramientas puede darse en dos direcciones, por un lado puede verse a la organización como ese lugar o campo donde existen diferentes realidades *encapsuladas* (es decir, como sociedades en pequeña escala claramente delimitadas), ya que, como ente social puede considerarse una sociedad *en pequeño* con las mismas características, pero en una escala que puede ser más apta para el estudio de caso (De la Rosa, 2013).

Esto es lo que se conoce como perspectiva disciplinaria, ver a la organización como si fuera una especie de laboratorio social donde las diferentes disciplinas pueden

probar y experimentar sus postulados, existe la posibilidad de analizar un elemento externo propio de la disciplina de la cual se toman prestadas las herramientas, y tratar de comprenderlo a través de la realidad organizacional (De la Rosa, 2013).

Por otro lado, existe el enfoque organizacional, donde el foco de la investigación es el conocimiento de la organización y lo organizacional en sí a través de estas herramientas prestadas, y no al contrario.

El sentido organizacional lo da la referencia a la organización o “lo organizado” (De la Rosa, 2013), “todo lo que existe en y alrededor de la organización –como entidad– y de lo organizado –como proceso de construcción de una entidad–, puede ser significado como organizacional.” (De la Rosa, 2013, pág. 23). Este enfoque se centra en utilizar herramientas de otras disciplinas para comprender y ver directamente a la organización, de forma que entre el observador y el fenómeno organizacional se crea un ángulo o una perspectiva organizacional “desde la cual el mundo puede ser visto, tomado en cuenta e interpretado” (Tsoukas, citado por De la Rosa, 2013, pág. 23). Este observar la organización desde otras disciplinas, o “el estudio de lo organizacional a partir del conocimiento generado por una comunidad epistémica” (Hass, citado por De la Rosa, 2013, pág. 24) es lo que se conoce como perspectiva organizacional.

Dentro de estas perspectivas, más allá de las formas de conocimiento que se vuelcan hacia métodos más positivistas, llenos de datos, estadísticas e intenciones de universalidad de las teorías, existe un conocimiento basado en metáforas que busca comprender la organización a través de nuevas relaciones y nuevos lentes con los cuales observar la realidad organizacional.

La perspectiva positivista se basa en lo comprobable y falsable, pero, en su afán por generar un conocimiento objetivo y científico tanto como sea posible, termina ignorando el elemento narrativo del conocimiento humano, distanciándose cada vez más del día a día de la gente y de aquello que puede llamarse sentido común (Czarniawska, 2017). Lo que diferencia el conocimiento narrativo del lógico-científico es que las categorías y situaciones son puestas en un contexto temporal de una trama que hace explícito los detalles que el afán ser objetivos hace pasar

por alto (Langley & Tsoukas, 2010), incluso en las ciencias naturales, la historia de la naturaleza tiene un factor narrativo de caminos tomados y no tomados.

¿Sirve un conocimiento que no puede diferenciar lo que es la ficción de la no ficción? El conocimiento narrativo exhibe las explicaciones en vez de demostrarlas, habla de los proyectos humanos y sus intenciones, permite ver la vida social como una *actuación* donde los contextos y las pequeñas aristas cobran fuerza (Czarniawska, 2017). La importancia de este tipo de conocimiento no está en lo que puede demostrar, sino en que puede ayudar a representar una forma importante, muchas veces olvidada, de existencia humana; el conocimiento narrativo es el principal modo de conocimiento humano (Bruner, citado por Czarniawska, 2017, p 47).

Los estudios organizacionales tienen una larga tradición en el uso de las metáforas como medios de conocimiento que permiten entender a la organización (Barba, 1997). Algunas de estas metáforas son: La organización como cultura, la organización como organismo vivo, la organización como máquina, la organización como cerebro, la organización como sistema político y la organización como cárcel psíquica (Morgan, 1999). Cada una con ventajas y desventajas, ya que, al elegir una forma de mirar la organización, necesariamente se debe prescindir de otras.

La metáfora puede entenderse como un “poema en miniatura” (Beardsley, citado en Ricoeur, 2017, pág. 76), es al lenguaje, así como al conocimiento narrativo y poético, lo que es el modelo al lenguaje científico (Ricoeur, 2018). Más que una simple asociación basada en la semejanza (como sería la metonimia), la metáfora es, en realidad, una ampliación de sentido, se arriesga la aparición de una relación entre elementos poco comunes que parecen completamente ajenos y que la visión cotidiana no permite ver y crea una nueva interacción de sentido entre los dos (Ricoeur, 2017). En este caso, la relación que nos interesa, es la que se entabla entre la narración y la organización.

La perspectiva de la narrativa en las organizaciones propuesta originalmente por las escuelas nórdicas de los estudios organizacionales, con autores como Bárbara Czarniawska (Sanabria, Saavedra, & Smida, 2013), busca establecer la relación entre lo organizacional y la capacidad narrativa del ser humano.

Czarniawska (1997) propone originalmente tres formas de relacionar la narrativa y la organización: la investigación escrita como relato, la recolección de historias, y el *organizing* como narración. Posteriormente añadirá una cuarta, los estudios organizacionales como género literario (2017).

La investigación escrita como relato, o las historias desde el campo, consiste en convertir los diarios de etnografía y las evidencias de trabajo de campo en una narrativa consistente, los cuales puedan leerse casi como literatura, es decir, por su goce puramente estético.

La recolección de historias, o las historias del campo, son aquellas investigaciones que buscan recolectar las historias existentes previamente en el campo o relacionadas con el campo de estudio de la organización, incluida la literatura, las novelas, o los textos que den cuenta de la realidad organizacional.

El *organizing* como narración, o la organización como narrativa, es ver las narrativas como forma natural de comunicación en la organización, conceptualizando la misma vida organizacional como una continua creación de historias a través de las cuales se construye sentido.

Por último, los estudios organizacionales como género literario, implica ver a la investigación misma como una narrativa en una constante construcción de sentido o sensemaking, con sus propio lenguaje y características narrativas, tales como tropos, clichés, estilo, figuras, o retórica.

Sin dejar de lado la primera perspectiva, a través de la cual esta tesis también se piensa como una obra literaria en sí misma, cuyo fin es tanto producir un conocimiento organizacional como una expresión estética configurada a través de la literatura, es la tercera perspectiva, donde la realidad organizacional es concebida como una historia y la misma vida social es una forma de contar y crear historias (Czarniawska, 2017), la que servirá como metáfora sombrilla o metáfora raíz para crear otras nuevas.

La metáfora de la organización como narrativa pone el enfoque en las características narrativas de la vida organizacional y la vida cotidiana. Como seres

humanos, tenemos una identidad narrativa o narrada, puesto que la pregunta por el ser del yo se contesta contando una historia o una vida. “Podemos ver lo que es el hombre siguiendo la secuencia narrativa de su vida” (Ricoeur, 2018, pág. 12). La existencia de las personas está llena de relatos a través de los cuales se narra el mundo, la misma acción humana siempre busca ser relatada (Pimentel, 2017) de forma que podría verse, en palabras de Ricoeur (Citado por Pimentel, 2017, 7) “la vida cotidiana formada por una estructura pre-narrativa”. Todas las acciones que consideramos humanas, estarían ligadas de manera estrecha a la narración.

El acto de narrar se entiende entonces como una selección orientada de nuestra experiencia para llevar a cabo una composición que signifique y resignifique esa misma experiencia (Pimentel, 2017). Narrar es un acto retrospectivo donde el ser humano organiza sus experiencias a través del lenguaje, para crear sentido a través de la disposición de lo narrado en el tiempo. Es decir, crea sentido a través de la representación de acontecimientos y situaciones en una secuencia temporal, es la construcción progresiva de un mundo de acción humana, sin importar realmente si su referente es real o ficticio (Pimentel, 2017).

Esta estructura pre-narrativa y la búsqueda de la expresión del lenguaje es una “necesidad transcultural” (Pimentel, 2017, pág. 14). En el Bushido, “el camino del guerrero”, que recopila el código ético y de honor de los samuráis, Nitobe cuenta el relato de un guerrero que, en plena batalla, se detiene y arriesga su vida para escribir un poema que le había inspirado la batalla misma (2017). Esto podría parecer un exceso, una excentricidad propia de las peculiaridades de las pasiones humanas, pero, más allá de las particularidades culturales y las singularidades psicológicas, se puede vislumbrar en este acto esa necesidad de expresión, la importancia de las palabras que dan sentido a los actos, a riesgo incluso de la propia vida.

Narrar es, entonces, una forma de asociar y juntar elementos y acontecimientos de forma que cobren un sentido real y humano (Czarniawska, 2017). Es a través de la narración, a través del relatar, que el carácter temporal de la existencia humana puede ser esclarecido y resignificado (Ricoeur, 2018), es la única forma en que se

puede existir en el tiempo. La experiencia temporal, inherente a la ontología del ser en el mundo y que incluso lo caracteriza (Ricoeur, 2018), solo se hace humana a través de la narración. El tiempo, como realidad abstracta (ajena como tal al entendimiento humano) solo cobra significación antropológica en tanto que puede ser convertido en una narración (Ricoeur, 2018).

Esto quiere decir que es a través de las historias que son contadas que el ser humano es capaz de existir en el tiempo, la simple sucesión de hechos se configuran de manera ordenada e intencional en una trama o intriga (Pimentel, 2017) y es así como la temporalidad es llevada al lenguaje en la medida que este “configura y refigura la experiencia temporal” (Ricoeur, 2018, pág. 17).

El relato requiere entonces una trama, intriga, o *mythos* para Aristóteles (2003), y una cronología, ya que implica un antes y un después, así como un sentido de los acontecimientos dentro del tiempo (Czarniawska, 2017). La trama es la disposición de los hechos, la ordenación arbitraria que no necesariamente coincide con el orden cronológico del referente acontecido a través del cual se consigue la acción mimética: el proceso activo de la representación (Aristóteles, Poética, 2003). Esta disposición no tiene que coincidir con el orden cronológico *objetivo* o *real*, ya que, en última instancia, lo real o lo ficticio son indistinguibles en el relato (Czarniawska, 2017) lo que verdaderamente importa es como se hila la trama de forma que sea plausible, coherente. De acuerdo a Aristóteles (2003), en la tragedia ,como referente narrativo original, importa más la verosimilitud de las acciones, aunque estas sean improbables, que la probabilidad de acciones que sean inverosímiles.

Si se entiende entonces el relato como una construcción de sentido donde el ser humano se ubica en el tiempo y en el espacio, se puede considerar a la narrativa como la principal forma del conocimiento humano (Czarniawska, 2017, pág. 3). Siendo este diferente al conocimiento llamado *científico*, que busca legitimarse al distanciarse de aquello que define como sentido común o el conocimiento de la gente ordinaria (Czarniawska, 1997), pero que puede ser más adecuado para abordar y enfrentar los dramas y las intenciones propios de la acción, la comunicación, y la intención humana.

El conocimiento narrativo permite un mayor refinamiento para la vida en comunidad y para la capacidad humana de reconocerse y entenderse a través de otros (Pimentel, 2017). Incentiva una forma más humana y ética de escuchar a los demás (Czarniawska, 2017), donde, al ver la vida social como un relato y una narración, cobra sentido el tiempo y la existencia en el tiempo para los sujetos y se abre la posibilidad de una comprensión profunda de la conciencia del otro, así como el acercamiento al semejante y a su padecer (Aristóteles, Poética, 2003). La narración es la forma en que podemos sentir piedad por el sufrimiento del otro, otro que es similar a lo que todos somos y con el cual podemos simpatizar (Bayer, 2012).

Toda metáfora llama a otras, la interacción engendra otras metáforas parciales que pueden reunirse en una “metáfora raíz” (Ricoeur, 2017, pág. 77). Y producir otras metáforas que la usan como base, Al usar como base la metáfora de la organización como narración y verla como una forma de asociar y juntar elementos y acontecimientos, de forma que cobren un sentido real y humano, así como forma de asociación voluntaria basada en el lenguaje (Czarniawska, 2017), la narrativa social que se da en las organizaciones puede también ser considerada como una obra o una producción literaria.

¿Cuáles son las ventajas de ver a la organización como una obra literaria y no solo como una narrativa, como lo propone la metáfora de raíz? Al considerar a la organización como un texto, se entiende que puede observarse este texto desde varios lados, sin embargo, nunca desde todos los lados al mismo tiempo (Ricoeur, 2018). Por esta razón cobra importancia explicitar, ya no solamente la relación de los sujetos con el tiempo y el espacio a través de la narración, sino también las diferencias y particularidades de la organización que pueden conocerse de manera profunda al entenderse como un género literario particular, con sus características, similitudes, y diferencias. Se abre así un abanico de posibilidades de análisis basadas en los tres géneros básicos de la literatura, como los entiende Aristóteles (1963): Tragedia, épica, y poética; es decir, novela, cuento, y poesía en su concepción moderna. Esto con el fin de comprender mejor y a mayor profundidad el complejo fenómeno de la organización, donde la realidad organizacional de las

personas puede ser estudiada a través de sus enunciaciones, sus estructuras temporales, la perspectiva principal del relato, los modos de significación, su articulación discursiva, la secuencia de acción elegida, la cantidad de detalles descritos u omitidos, la composición y a perspectiva del narrador, entre otros elementos propios del texto literario (Pimentel, 2017).

2. El Sensemaking o la construcción de Sentido

La organización es una historia cargada de sentido
J. March

2.1. Definiendo la organización.

Bien dice Hall (1983) que discutir sobre definiciones puede ser un ejercicio inútil, sin embargo, para dar mayor claridad a esta metáfora del *Nue* y entender un poco mejor la aproximación a la vida organizacional que se propone, será de provecho, entonces, definir y delimitar qué se entiende por organización.

Cómo se vio anteriormente, una forma de definir la organización es delimitarla como un objeto estático, observable y comprensible bajo criterios de objetividad. Durante mucho tiempo esta ha sido la perspectiva más utilizada, heredada de la teoría organizacional y sus fundamentos positivistas (Barba, 2013).

Una de las definiciones más utilizadas y, durante mucho tiempo, la definición dentro de la cual se fundamentaba mi perspectiva, es la propuesta por Hall (1983):

Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables. Un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas. por lo general. con un conjunto de objetivos. (Pág. 33)

Frente a la complejidad y la ambigüedad que se encuentra en las organizaciones, esta definición parece quedarse corta y, al alejarse de la perspectiva positivista en que las diferentes interpretaciones de la organización son solo diferentes visiones de lo mismo con menor o mayor acierto, cobra fuerza una visión de la realidad como una construcción circular (Hatch, 1997), donde la teoría busca dar cuenta de la

realidad de la misma forma que la realidad termina siendo moldeada, hasta cierto punto, por estas teorías.

Esto quiere decir que las categorías del lenguaje usadas para entender las organizaciones son, a su vez, producto de las creencias y prácticas de los miembros de la sociedad y las organizaciones (Hatch, 1997), donde algunas teorías sociales incluso afirman que la realidad es mucho más construida por las teorías que representada por ellas (Hatch, 1997, pág. 12). La realidad y la organización es vista, por lo menos en parte, como una construcción subjetiva del observador, o cuando menos, una realidad objetivada por él, de igual manera que el *Nue* toma forma de acuerdo a quien lo observa.

Por esto, es importante cuestionar y replantear estas definiciones convencionales de aquello que se intenta delimitar como organización y, desde esta investigación, se toma una distancia definitiva respecto a la clásica definición propuesta por Hall, en busca de definiciones más amplias o flexibles que permitan reconocer el carácter abstracto de la organización y partan de una perspectiva fundamentada en la ontología de la organización como proceso y no como objeto. Es decir, la organización ya no como un conjunto de cosas *hechas* sino como un conjunto de procesos *haciéndose* (Langley & Tsoukas, 2010).

Tsoukas y Chía (2002) definen a la organización como un intento de ordenar el flujo intrínseco de la acción humana y canalizarlo hacia ciertos fines, darle cierta forma a través de la generalización e institucionalización de reglas y sentidos particulares (pág. 570). Y son Langley y Tsoukas (2010) los que proponen la versión que, para fines de esta investigación, se considera más acertada: La organización es el resultado emergente del proceso de expresión de sentido a través del cual se va reduciendo progresivamente la ambigüedad (pág. 4).

La perspectiva desde la cual se plantean estas definiciones, así como sus implicaciones en la forma en que se entienden y se estudian los fenómenos organizacionales, puede resumirse en las tres aproximaciones o conceptos de la organización que proponen Clegg y Hardy (1996) conocidas como *las tres o*: Organización, organizaciones y organizando (*organizing*).

Organización es el ideal abstracto de la organización, la teoría, la generalización, la forma ideal de lo que se entiende como organización. Es la organización como entidad abstracta que existe en los discursos teóricos que la estudian, más allá de las diferencias o particularidades que cada organización diferente podría tener,

Organizaciones es lo particular, lo concreto, los casos reales y diferenciables que presentan elementos únicos y puntuales que cambian y dependen del contexto y la situación específica de cada organización, es los estudios de caso donde se estudia la entidad abstracta de *organización*.

Organizing, traducido a veces como “lo organizando” o “proceso de organización” (Gonzales Miranda, 2017) y para esta investigación *organizando*. Es el acto de organizar, el proceso de constante autoconstrucción en el que se encuentra la organización, es el devenir a través del cual la organización se forma a sí misma y llega a *ser*.

Hatch (2011) clasifica estos tres conceptos en cuatro cuadrantes (ver tabla 1), por un lado, en el espectro entre lo abstracto y lo concreto, y por el otro, en el de lo que es y lo que está *siendo* o *en proceso de ser* (*becoming*), agregando un cuarto concepto de organizando, entendido como el proceso o el medio a través del cual se crea la realidad organizacional y se le da sentido, el proceso de reducir las diferencias entre actores que interactúan (Langley & Tsoukas, 2010).

	Ser	Llegar a ser /Siendo (Becoming)
Abstracto	Organización <i>Entidad / ideal</i>	Organizando (Organizing) <i>Acción de organizar</i>
Concreto	Organizaciones <i>Casos puntuales</i>	Organizando (Organizing) <i>Proceso</i>

Tabla 1 Las 4 O'S, (Hatch, 2011)

En la tabla 1 se puede ver que existe otra separación entre los conceptos, los de la izquierda, del ser, son sustantivos, mientras que los de la derecha, del llegar a ser, son verbos. Czarniawska (2009) Y Weick (1995) critican el hecho de que el inglés, como idioma, está construido alrededor de los sustantivos, lo cual hace que parezcan más reales y más importantes que los procesos y el devenir, y defienden que es necesaria una sociología de los verbos, donde los procesos y las acciones tengan tanta atención como los objetos del ser y sus propiedades.

Hatch (2011) explica esta doble conceptualización de la organización en el lenguaje con la analogía del principio de dualidad de la física, en el cual, al observar la materia, dependiendo de cómo se observe, esta puede presentar las características de partícula o las características de onda. De la misma forma, dependiendo de cómo se observe a la organización, se puede hacer énfasis en sus características estáticas, de estructura, de ser, o en sus características más fluidas e inconstantes.

Estas definiciones y estas perspectivas, que involucran cada vez más lo abstracto en la organización, muestran cómo en la disciplina va cobrando fuerza una visión donde ya la organización no es un objeto o entidad, con patrones establecidos, sino la actividad repetitiva de organizarse y crearse patrones a sí misma (Chia R. , 1999, pág. 224), es decir, muestran cómo, desde el lenguaje y las formas de hablar de la organización, se desarrolla una metafísica del proceso, en oposición a una metafísica de la sustancia.

2.2. La metafísica del proceso

*Todo pasa y todo queda,
pero lo nuestro es pasar,
pasar haciendo caminos,
caminos sobre la mar.
A. Machado.*

Durante mucho tiempo el enfoque principal y convencional de la Teoría de la organización y los Estudios Organizacionales fue el estudio de los elementos fijos y estables de la organización, es decir, principalmente, su estructura (Barba, 2013). Este acercamiento a la realidad se fundamenta desde una metafísica de la sustancia, donde lo que es el ser y el no ser lo que define y caracteriza el objeto de estudio, y viene desde los días de Aristóteles y sus cualidades de la materia (Aristóteles, 2007).

La metafísica de la sustancia entiende y reconoce la existencia de los procesos, sin embargo, los considera incidentales y terminan siempre explicándolos en términos fijos y en referencia hacia la sustancia, como algo que le está pasando a ese elemento fijo y constante (Langley & Tsoukas, 2010).

Existe otra metafísica que reconoce que, así como existen cosas hechas, existen cosas haciéndose. Esta metafísica del proceso implica ver precisamente a los procesos y no a la sustancia como forma base del universo. Se hace énfasis en la acción y la actividad sobre el producto final de esas acciones, lo importante es la novedad antes que lo continuo, la expresión antes que lo determinado, el cambio y el flujo antes que lo estático (Langley & Tsoukas, 2010).

En los Estudios Organizacionales esta metafísica puede verse en dos olas, así como puede también verse la segunda ola en dos vertientes diferentes. Una primera ola surgió con los primeros teóricos que comenzaron a hablar y discutir acerca de los procesos, Mintzberg (1999) , March (1976), Pettigrew (1992) y Van de

Ven (Van de Ven & Poole, 1995) son algunos de los que dan cuenta de la importancia de los procesos en la construcción de la organización. sin embargo, la visión de estos procesos es principalmente funcionalista, están relacionados con la búsqueda de el buen funcionamiento y la obtención de resultados bajo una racionalidad instrumental (Barba, 2013).

Una segunda ola aparece cuando de verdad comienza a hacerse evidente la pregunta por la existencia de un gerundio que permita visualizar la organización como un verbo, donde la acción, lo fluido, y lo emergente sean los protagonistas de la discusión y el análisis. Weick (2005), Whitehead (1929), Deleuze (1971), y Bergson (2002) son algunos de los que ponen el énfasis en la acción y los eventos antes que lo estático y lo definido (Tsoukas & Chia, 2002).

Dentro de esta segunda ola existen dos vertientes. La primera, que podría llamarse débil, donde se estudian sobre todo las acciones causales y existe una secuencia que no se desliga completamente de metafísica de la sustancia y la estructura, de forma que el proceso es secundario o accidental. En esta visión sigue prevaleciendo lo fijo y constante como base fundamental, de forma que se analiza, por ejemplo, cómo se da una transición entre dos puntos temporales, o como se pasa de una estructura a otra (Tsoukas & Chia, 2002).

Existe una segunda vertiente, mucho más radical, fundamentada en la filosofía del proceso y el devenir, donde prima la experiencia, la temporalidad y el carácter fluido e inconstante de los eventos (Langley & Tsoukas, 2010). Ya no la acción o el proceso como un puente entre dos situaciones fijas, sino, al contrario, pequeños instantes de hechos y estructuras estáticos que se dan de manera esporádica en un flujo constante del devenir.

Esta filosofía del devenir se funda con Heráclito, quien, en su famosa afirmación, de la cual rescato la traducción hecha por Miguel de Unamuno: “No te bañarás dos veces en el mismo río” (1997), rompe con la idea de unidad y de lo inmóvil que profesaban varios de sus contemporáneos, especialmente Parménides.

En su filosofía, Heráclito afirma que lo único constante es el devenir (Unamuno, 1997), en su frase más estudiada se da a entender que el río, a pesar de ser el mismo río y mantener su caudal, cambia en cada momento, haciendo imposible sumergirse en él más de una única vez. Un poco menos mencionado es que también implica que la persona que se sumerge, a su vez, no es la misma en el momento en que toca el río (Unamuno, 1997). Ambos participantes de la acción cambian de manera constante y el encuentro solo puede darse una vez, de manera fortuita e irrepetible.

En esta visión metafísica del devenir no se niega la existencia de eventos o entidades definidos desde sus características estáticas o intrínsecas, lo que se busca es desagregarlos para encontrar las complejas acciones y relaciones que llevan a esta constitución y caracterización, siempre teniendo presente la importancia de la relación entre las acciones y los cosas. Lo que se pretende es dejar a un lado la organización como objeto estático de conocimiento, para usar, en reemplazo, la idea de vida organizacional, mucho más acorde con el flujo continuo de experiencia humana que construye y crea el mundo (Chia R. , 1999).

Si lo único constante es lo inconstante, ¿Qué nos queda? ¿A qué certeza puede aferrarse el hombre para evitar caer en la locura? El primer reto al que se enfrenta esta metafísica del devenir es encontrar sentido en un mundo caótico donde todo es fútil y efímero, nada de lo que sucede es invariable ni absoluto, de nada se puede estar seguro y todo cambia de un momento a otro. Para entender y actuar en el mundo, el ser humano, y específicamente el ser en humano en la organización, se enfrenta a dos grandes dificultades, la incertidumbre y la ambigüedad (Chia R. , 2018).

2.3. La ambigüedad

*La realidad es un revoltijo, no alcanzamos a medirla o descifrarla,
porque todo ocurre al mismo tiempo
Isabel Allende.*

Entender el mundo como un cambio constante es entender también que la realidad es sumamente compleja y supera nuestra capacidad cognitiva, (March & Olsen, 1976), (Simon, 1989). Mucho de lo que sabemos, conocemos y decidimos depende directamente de interpretaciones hechas por otros y nuestra propia interpretación de sus acciones y palabras (March & Olsen, 1976). Interpretamos la realidad de manera continua y, además, interpretamos lo que otros interpretan de esa y otras realidades. Desde esta complejidad surgen dos fantasmas, la incertidumbre y la ambigüedad.

La incertidumbre es la imprecisión a la hora de estimar las consecuencias de acciones presentes y futuras. La ambigüedad, por su parte, es el encuentro de interpretaciones de la realidad opuestas, con límites y diferencias poco claras, inconsistentes y difuminadas entre sí (March & Olsen, 1976).

Se suele confundir ambos conceptos y usarlos como sinónimos o comodín uno del otro. Sin embargo, mientras que se suele pensar que la incertidumbre puede reducirse con una mayor cantidad de información disponible o con el paso del tiempo, que esclarecerá las nieblas de lo incierto; la ambigüedad, pese a estos mismos esfuerzos, permanece (March & Olsen, 1976).

La ambigüedad implica falta de claridad y consistencia entre la causalidad y la intencionalidad de la realidad que se observa. Preferencias, identidad, sentido; son categorías imprecisas que no pueden especificarse claramente ni separarse de manera excluyente. En un mundo socialmente construido, experiencia, deseo, intención, y acción son comprensibles de muchas maneras dentro de muchos

contextos diferentes, no existe una versión correcta ni unívoca de las cosas (March & Olsen, 1976).

Este mundo ambiguo es difícil y agotador para el ser humano, necesita cierto orden y sentido que le permita comprenderlo y actuar a partir de esa comprensión, March y Olsen (1976) argumentan que esto es representado en la literatura fantástica como el bosque oscuro o el mar picado y amenazante, afirman que son mundos perturbadores, pero también mágicos (March & Olsen, 1976, pág. 179).

2.4. La construcción de sentido

*Sigo construyendo un puente de frente
Mientras lo cruzamos*

E. Bunbury.

Siguiendo la idea de que la organización existe para reducir la ambigüedad y que este proceso es el proceso mismo de organizar u *organizando*, existen varias teorías que lo estudian, entre ellas, las redes de acción, la fenomenología, la visión evolutiva, el actor red, y la temporalidad. El acercamiento que interesa en esta investigación es, puntualmente, el *sensemaking*, o el proceso de construcción de sentido. Se prefiere la traducción de *construcción* de sentido a el de *creación* de sentido con el objetivo de hacer evidente que es un proceso histórico, es decir, no se crea o se obtiene el sentido de la nada ni de un momento a otro.

La organización y la construcción de sentido son procesos constantes que se crean la una a la otra. La gente organiza para hacer sentido en un mundo lleno de ambigüedades y aplica este sentido de vuelta al mundo, buscando que sea más ordenado y organizado. Se busca imponer cierto orden sobre el desorden. la

organización puede verse, así, como un conjunto de personas que actúan y luego intentan darles sentido a esas acciones (Weick K. E., 1995).

La construcción de sentido no tiene un consenso absoluto en su definición o en cómo debe ser su estudio, existen enfoques que se centran en cómo se da este proceso mismo, mientras que otros enfoques se basan en cómo el proceso de construcción de sentido permite o dificulta el alcance de las metas organizacionales (Maitlis & Christianson, 2014).

De igual forma, algunos autores ven este proceso como un acto individual, intrínseco, y cognitivo, que solo sucede en la mente de las personas, mientras que otros lo ven como un proceso social y construido de manera conjunta por un colectivo. Desde unas perspectivas se considera que solo los hechos trascendentales como las crisis y las grandes confusiones inician el proceso de construcción de sentido, mientras que otras proponen que lo mundano y lo cotidiano hacen parte integral del proceso (Maitlis & Christianson, 2014), (Brown et al, 2015).

Para esta investigación se considera la construcción de sentido como un proceso social que se da tanto de manera intrínseca en la persona como de manera conjunta, pero requiere la comunicación y la interacción grupal para construir un sentido compartido. Además, se considera que los acontecimientos que disparan y configuran la construcción de sentido pueden nacer tanto de lo mundano y lo cotidiano como de los hechos trascendentales que rompen la continuidad social o histórica de la vida de las personas. Si bien es cierto que las crisis suelen ser los focos de atención de las historias, son los pequeños detalles y los pequeños relatos los que permiten que exista un proceso de construcción de sentido plausible.

Para estudiar la construcción de sentido se busca responder a dos preguntas básicas: ¿Cómo algo se convierte en un evento para los miembros? Y ¿qué significa un evento? (Weick K. E., 1995). Un evento puede ser un hecho trascendental e inevitable, como puede ser también una acción cotidiana que tiene una importancia subjetiva para la persona o el conjunto de personas. Es tanto un evento una crisis económica que marque un antes y un después en las costumbres de una sociedad,

como lo es un gesto de aprobación o desaprobación por parte de un colega en un día cualquiera de trabajo, que sea pequeño no implica que sea insignificante (Weick K. E., 1995, pág. 6).

El proceso de construcción de sentido se da cuando aparecen datos disonantes o ambiguos, sean considerados trascendentales o no, o cuando las personas se enfrentan a eventos nuevos, confusos y poco claros. A partir de esta ambigüedad, las personas buscan formas de disminuir el desorden y enfocar su acción. Usualmente esto implica normalizar los datos disonantes de forma que sean consistentes con su identidad y concepción del mundo (Maitlis, Vogus, & Lawrence., 2013, pág. 226).

En la organización, las personas se encuentran inmersas en un flujo constante de información, elementos del pasado, sucesos del presente, y proyecciones del futuro que se combinan en estímulos y experiencias que no tienen un orden natural, las personas buscan darle ese orden y entender, ¿Cuál es la historia? Con la esperanza de que esa historia permita que la realidad sea lo suficientemente estable para poder actuar y que estos actos también tengan sentido en un futuro (Weick K. E., 1995).

Este proceso de construcción de sentido es continuo y constante, no empieza de la nada ni termina en un momento específico. Es, además, sutil, suele suceder de manera rutinaria y no siempre requiere que las personas lo realicen de manera consciente y atenta, sino que suele suceder de manera que termina dándose por sentado que existe (Weick K. E., 1995).

Es también un proceso social y retrospectivo, implica una actualización constante de la visión del mundo de las personas a través de intercambios entre los actores, su ambiente y sus propias interpretaciones previas de esas relaciones (Weick K. E., 1995). Las interpretaciones son compartidas a través de mecanismos de comunicación e interrelación donde terminan asentándose e institucionalizándose en la memoria colectiva de los actores (March & Olsen, 1976), sirviendo como estructuras abstractas y moldes preestablecidos que podrán ser utilizados en un

futuro como base para nuevos procesos de construcción de sentido (Weick K. E., 1995).

Los miembros de la organización están constantemente racionalizando e interpretando el flujo de los sucesos en su realidad, dudando y reforzando a partes iguales los valores e interpretaciones ya establecidas de acuerdo a los nuevos estímulos y evidencias, procurando mantener un flujo narrativo que resulte plausible. Esto quiere decir que los sucesos, tanto los pequeños como los trascendentes, entran en una narrativa existente y puede reforzar este modelo de ver el mundo o contradecirlo y causar una nueva narrativa más aceptada.

De igual forma lo que es plausible puede variar de un grupo a otro o de una persona a otra (Weick K. E., 1995). La narrativa creada debe ser lo suficientemente regular para conservar las creencias y valores previos, pero debe ser además lo suficientemente flexible como para permitir la inserción de nuevos elementos sin romper de manera definitiva el flujo previo de lo que se da por real. Debe, a su vez, permitir que diferentes personas puedan mantener interpretaciones simultáneas y diferentes dentro del mismo sistema narrativo sin entrar en una contradicción directa.

Esto implica que la construcción de sentido es un ejercicio puramente retrospectivo, donde todo puede explicarse, pero, de igual forma y por la misma razón, nada puede predecirse. (March & Olsen, 1976). Este carácter hace parte también de una de las principales críticas que le hacen Holt y Corneliessen (2014) argumentando que esto no permite una relación real con el mundo como tal.

Como ya se mencionó, la construcción de sentido empieza en un flujo caótico y casi infinito de eventos que rodean al actor, el cual empieza a notar y separar elementos dentro del flujo y asignarle nombres y categorías que se adapten a su visión del mundo (Weick K. E., 1995). Esta selección de eventos es principalmente arbitraria y determinada por factores sociales o subjetivos. Posteriormente estas categorías, ya ordenadas y clasificadas en una estructura, cuya composición suele ser dual (amor/odio, valentía/ cobardía), comienzan a asentarse y reificarse en

circunstancias formales donde procesos de construcción de sentido posteriores los tomarán como algo ya dado por sentado (Weick K. E., 1995).

¿Cómo aprehender y observar con claridad un proceso tan sutil y evasivo sin caer en falacias teleológicas o confirmaciones autosugestionadas? Este proceso se da a través de la construcción de un significado intersubjetivo, donde mecanismos como los rituales, las tradiciones, y las historias plasman pasado, futuro, presente y relacionan a los actores, sus interpretaciones y sus conexiones (Weick K. E., 1995). Si se quiere arrojar luz sobre cómo se da este proceso, se deben identificar los actores y los recursos que se utilicen para el mismo (Maitlis, Vogus, & Lawrence., 2013), en este caso, las practicas narrativas.

2.5. La construcción de sentido y la narrativa

Las obras literarias nos invitan a la libertad de interpretación, ya que nos ofrecen diversos caminos y nos ponen de cara a la ambigüedad de la vida.

U. Eco.

Según March y Olsen (1976) cuatro de los principales instrumentos para la construcción de sentido son los mitos, los símbolos, los rituales, y las historias. Las historias, según ellos, son los relatos que describen y explican lo que pasó o pudo haber pasado en un momento dado.

Al entender a la organización como el intento de reducir la ambigüedad y generar un sentido compartido, se entiende que la organización se conforma por los textos, escritos y hablados, con los que se relacionan sus miembros (Weick K. E., 1995). De esta forma, los flujos organizacionales son convertidos en palabras y categorías, en un proceso que busca constantemente conectar lo abstracto y lo concreto, de forma que permita ser comprendido a un nivel explícito a través de palabras y categorías que así puedan permitir la acción (Weick K. E., 1995).

Tanto Weick (1995) como Langley y Tsoukas (2010) afirman que la organización y la realidad son llevados a la existencia a través de las palabras habladas y escritas. Según ellos, son los relatos y los textos, tanto formales como informales, así como las conversaciones, presentes y pasadas, las que construyen día a día la organización. Es a través del acto de narrar e hilar una narrativa que se configura el proceso de construcción de sentido.

Cuando se habla aquí de narrativa se habla más de una acción que de una estructura final ya establecida (Abolafia, 2010). Se habla del proceso de la acción misma de narrar, tramar, relata; es decir, recuperar eventos pasados o presentes a través de una forma narrativa plausible.

Esta narrativa se forma de manera social. A través de las interacciones el grupo acepta o rechaza elementos del relato, en una conversación constante y emergente desde la cual se toman interpretaciones pasadas de un repertorio común y socialmente aceptado, para adaptarlo y reestructurarlo con la nueva información de forma que el contexto y el momento particular sean adecuados (March & Olsen, 1976). Esto quiere decir que, dependiendo de la posición o contexto de cada actor, una misma narrativa puede ser aplicada de diferentes maneras, de forma que varias subculturas, áreas o grupos de actores en la organización pueden tener diferentes interpretaciones sobre el mismo evento y, sin embargo, no entrar en conflicto ni oposición, sino creer y validar varias de esas interpretaciones al mismo tiempo (Abolafia, 2010).

Esto, al menos en parte, es gracias a que la narrativa es construida sobre un lenguaje que propicia las creencias contradictorias y duales, donde, de acuerdo al contexto, se puede cambiar de postura casi de inmediato sin necesidad de perder el flujo y la plausibilidad de la narrativa (March & Olsen, 1976). Así, conceptos tan aparentemente rígidos como el amor y el odio, lo bueno y lo malo, o la valentía y la cobardía, pueden variar de acuerdo al contexto y ser incluso utilizados de manera intercambiable, de acuerdo a los resultados y las intenciones que se apliquen y relacionen con la narrativa que se relata.

La organización cuenta con un repertorio de tramas y narrativas de las cuales los miembros toman los elementos que mejor se acomodan con la realidad que intentan comprender (Abolafia, 2010). Este repertorio no solo se alimenta de experiencias y eventos pasados, sino que además va tomando elementos de estructuras narrativas ya culturalmente establecidas, como son los géneros literarios y los tropos propios de la fábula, la épica o la tragedia (Langley & Tsoukas, 2010). A partir de este repertorio las personas acomodan los eventos e inventan nuevas tramas que posteriormente se irán sumando también en este proceso. Para determinar qué es relevante, los actores abducen y determinan que elementos se conservan y cuáles no.

La abducción es una conjetura que se pone a prueba al ponerla frente a frente con los hechos concretos que se tienen a disposición (Abolafia, 2010), a través de ella, los actores realizan una selección y posterior retención selectiva de hechos e interpretaciones en la que, a través de una negociación y conversación colectiva constante, se van haciendo ajustes y reestructuraciones a la narrativa que está siendo construida.

De esta forma, los actores pueden hacer sentido de sus logros y fracasos, así como darle un nivel comprensible a las intenciones y las consecuencias de los actos, propios y de los demás actores, con suficiente flexibilidad y ambigüedad como para que todos tengan su propia interpretación satisfactoria, así como con suficiente coherencia interna como para que sea una construcción aceptada por diferentes personas, donde eventualmente emergerá una interpretación compartida o un conjunto de conocimientos compartidos por el colectivo (Abolafia, 2010).

A partir de la narrativa como mecanismo básico del proceso de construcción de sentido, se busca ver de primera mano y arrojar luz sobre cómo se da este proceso y como las personas lo aplican en el día a día y en la mirada retrospectiva de los eventos sucedidos y recién puestos en marcha.

Se pretende entender cómo se da la representación y la imagen del mundo y de la vida organizacional a través de las palabras y los textos, pero no una representación puntual y objetiva como un espejo, ya que un espejo puede reflejar bien o mal, pero

no crear ni cambiar sus propias imágenes (Czarniawska, 2009), ni una copia, en el sentido de dar cuenta objetiva y literal de un mundo que se considera real, sino como una producción narrativa de literatura o de arte. En palabras de Gadamer (1977): la representación como un *cuadro*, “la obra de arte tiene un ser propio en tanto que es la imagen en la que la realidad que le sirve de modelo se representa a sí misma” (Pág. 567). El espejo no tiene otra finalidad que parecerse a lo que copia (Gadamer H.-G. , 1977), mientras que la representación literaria, la narrativa en la construcción de sentido, busca darle una mayor realidad al mundo externo, un orden comprensible y un nueva relación entre el actor, el narrador y el mundo narrado.

Lo que se busca en esta tesis es entender a los cafeteros a través de sus propias narrativas, como una historia o una serie de cuentos que el investigador ordene para interpretar su sentido (Olavarría, 2015) “entender la organización a través de las formas discursivas de sus actores, como materializan sus ideas”. (Czarniawska, citada por Olavarría, 2015, pág. 156). Para lo tanto, esta investigación se sirve de una guía o una rosa de los vientos que procura permitir aproximaciones variadas desde diferentes perspectivas. Perspectivas representadas por los géneros literarios.

2.6. Síntesis

La organización, entendida como el constante proceso de organizarse, es un devenir continuo en el que se dan diferentes momentos de construcción de sentido de forma paralela y continua. Es decir, en el mismo momento existen varios procesos que pueden estar comunicados entre sí o no, y es, a su vez, un proceso constante, que no tiene realmente un punto de inicio y finalización definidos o absolutos.

Para ver una propuesta esquemática de cómo se da este proceso, se hará un corte horizontal (Ilustración 4) y uno lateral (Ilustración 5), a partir de la línea temporal de la organización (Ilustración 3), en la cual se parte de un pasado de sucesos que se

van configurando a través del devenir y a través de diferentes procesos de configuración de sentido, representados como una espiral debido a su carácter cíclico y fluido.

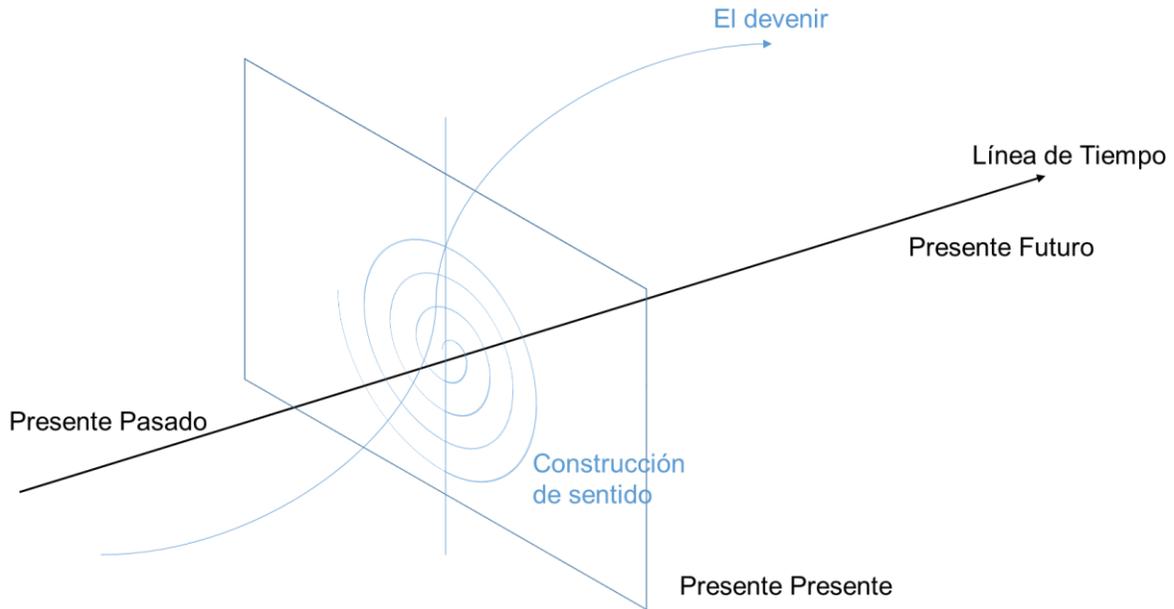


Ilustración 3 la construcción de sentido en el tiempo, elaboración propia

Al mirar el corte frontal (Ilustración 4), lo que se busca mostrar es como se dan varios procesos de construcción de sentido al mismo tiempo y de manera intercalada unos con otros, que exista un proceso de construcción de sentido no excluye que existan otros que se relacionan con el mismo evento y las mismas o diferentes personas, sea al mismo tiempo o con una continuidad temporal, razón por la cual están representados como una espiral.

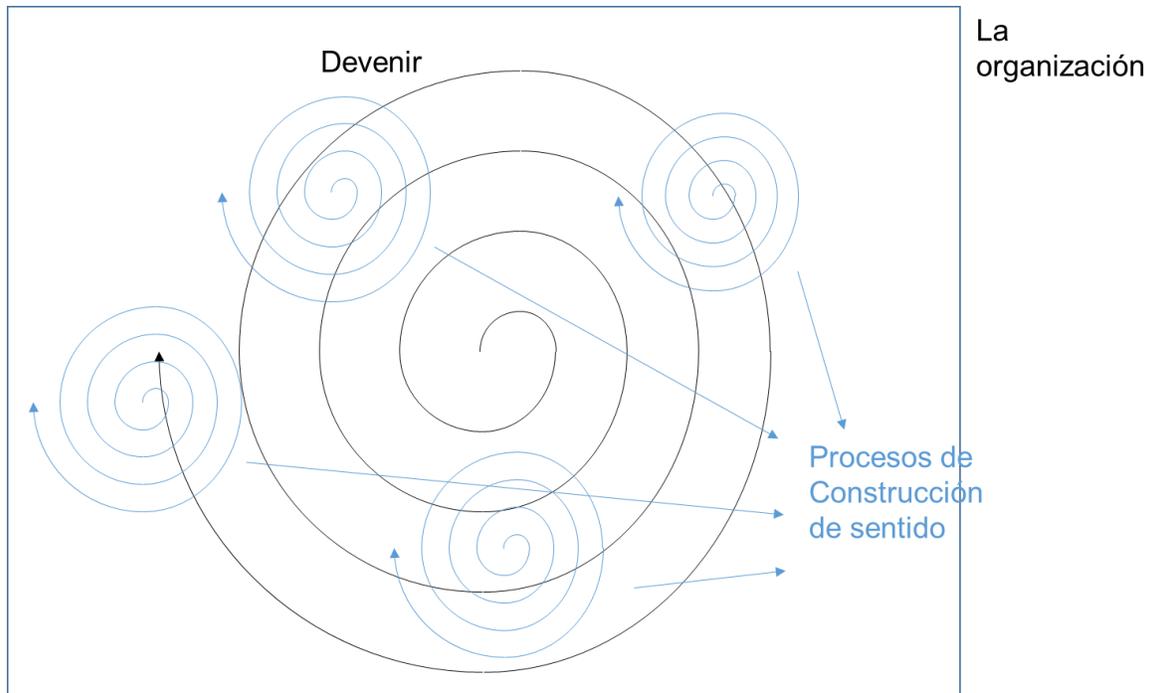


Ilustración 4: la construcción de sentido en el tiempo, visión frontal. Elaboración propia

Al verlo de forma lateral (Ilustración 5), el modelo permite observar una abstracción del proceso de construcción de sentido. en el cual se evidencian, con fines de comprensión, puntos y momentos específicos que no tienen un límite claro ni una posición definida en la realidad del proceso. Así, por ejemplo, aparece delimitado el evento disparador, así como el antes y el después del proceso de interpretación, pero en la realidad organizacional es menos simple y directo, sin un punto que determine o indique el inicio o el fin de manera tajante y absoluta.

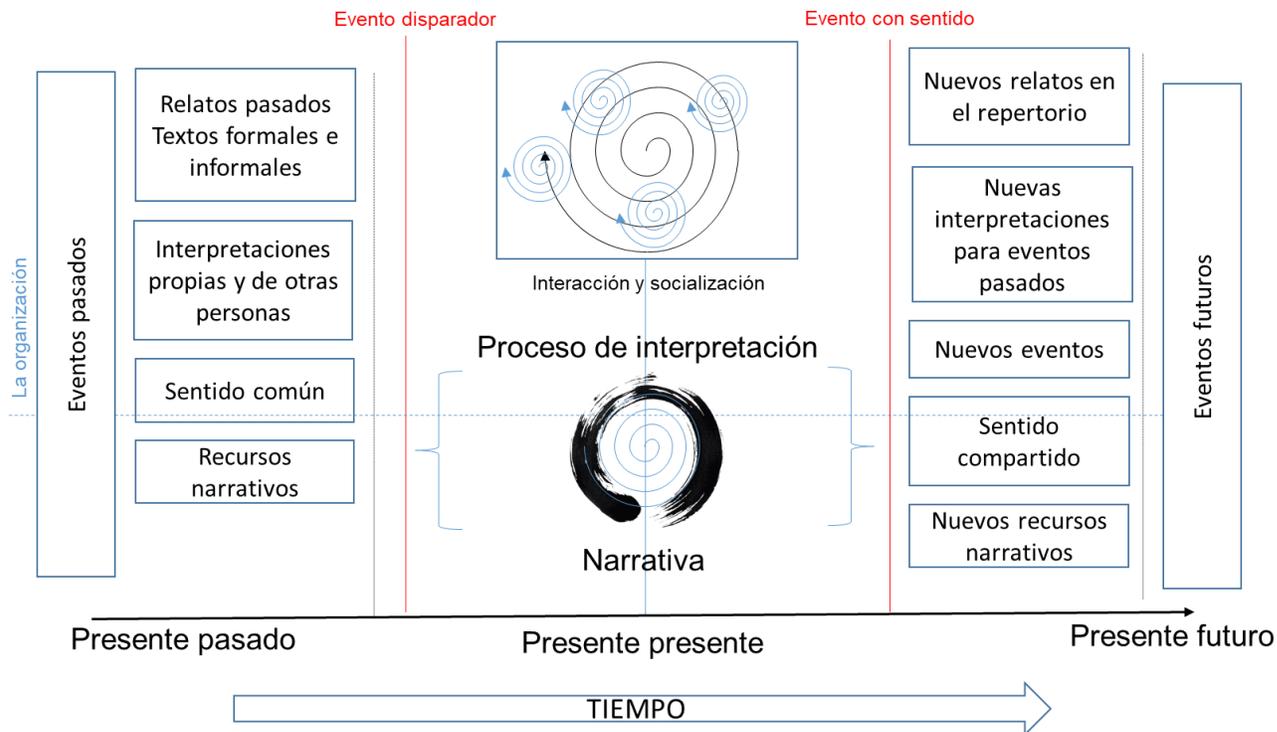


Ilustración 5 la construcción de sentido en el tiempo, visión lateral. Elaboración propia

En este modelo de construcción de sentido, existe un evento disparador, tanto si es un evento grande y crítico como un evento pequeño o sutil, este evento da pie al inicio del proceso, el cual no existe ni se da de la nada, sino que se da dentro de una línea temporal, desde un *presente-presente*, donde la(s) persona(s) tomarán elementos existentes en el presente pasado, para alimentar y permitir que se dé el proceso de construcción de sentido.

Los elementos que alimentan el proceso son tanto los elementos personales, tales como interpretaciones propias de experiencias pasadas, así como sociales y organizacionales; interpretaciones de otras personas sobre experiencias personales; elementos contextuales propios de la sociedad y la cultura de la persona, como, por ejemplo, lo que se considera sentido común; los elementos éticos o las costumbres; así como un repertorio propio de la organización que

contiene historias y relatos pasados que han sido construidos en procesos previos de construcción de sentido y en intentos formales de la organización por institucionalizarlos.

Para el proceso de construcción de sentido, las personas toman elementos y herramientas de su base de recursos narrativos. Todas las personas tienen un bagaje de historias que han vivido, visto, interpretado o presenciado interpretar a otros. Dentro del mismo marco cultural de la sociedad existen diferentes obras y *puestas en escena* que permiten ir configurando tropos y características narrativas, tales como los que definen los géneros literarios. Todos estos elementos, propios de la capacidad del lenguaje son utilizados en el proceso de construcción de sentido para darle una característica verosímil y cualitativa, o dicho de otra forma, estética.

Este proceso, si bien se da también a un nivel individual y personal, es un proceso social en el cual las personas interactúan entre sí y van puliendo y mejorando las versiones de su interpretación. Esto se da tanto a nivel interno, dentro de la misma organización, como a nivel externo, con la sociedad. Puede darse a través de comunicaciones formales propias de una estructura organizacional o a través de elementos informales como las conversaciones, el chisme o el chiste, de modo que al final pueda existir cierto nivel de sentido compartido que permita la comunicación y la acción conjunta.

Luego del proceso de construcción de sentido la interpretación de los eventos y los eventos mismos habrán cambiado. De igual forma, existirán nuevos relatos, nuevos recursos narrativos y nuevos marcos que se usarán en procesos de construcción de sentido posteriores.

Estos nuevos relatos pueden ser formalizados, es decir, oficializados e incluso institucionalizados desde la organización, o informales, y servirán para alimentar nuevos procesos de construcción de sentido en un futuro o incluso de forma paralela con otros procesos ya iniciados.

Al final del proceso de construcción de sentido se actualizarán los eventos, tanto en definición como en interpretación. Por un lado, aquello que se considera un evento, es decir, importante, válido, y digno de recordar en el flujo de acontecimientos de la vida diaria, puede cambiar dando pie a nuevos eventos o la pérdida de elementos que se consideraban previamente como eventos.

Por otro lado, no solo existirán interpretaciones de los nuevos eventos, tales como el evento disparador, sino que también pueden existir nuevas interpretaciones de eventos que ya existían como tales y que ya habían sido interpretados, pero que deben ser actualizados a la luz de los nuevos relatos y los marcos que se producen luego del proceso de construcción de sentido.

Por último, vale la pena recordar y repetir que este modelo es un esquema abstracto, en la realidad el proceso no tiene un inicio y un fin claramente definido ni entradas y salidas concretas que puedan delimitarse en el tiempo. Por el contrario, este es un proceso constante en el que múltiples construcciones se realizan de manera paralela y es posible que las salidas de un mismo proceso se conviertan en sus mismas entradas antes de que termine.

3. Los géneros literarios

*Cuéntame, oh Musa, la historia del hombre de muchos senderos,
que anduvo errante muy mucho después de Troya sagrada asolar.*

Homero

¿Por qué discutir de los géneros literarios? Para ver la organización como obra literaria, se requieren varios lentes con perspectivas diferentes que permitan una mirada flexible y continua, así como una guía o puntos cardinales que indiquen las características principales y las herramientas de análisis más adecuadas de acuerdo al contexto. Sin embargo, cabe preguntarse, ¿pueden definirse y clasificarse los géneros literarios sin entrar en un dogma o en una contradicción? y, sobretodo, reflexionar sobre cuales beneficios pudiera traer esta discusión y clasificación a la investigación en marcha. El objetivo de este apartado, más que definir con exactitud qué es un género, busca dar nociones que permitan identificar los géneros que se usarán en la metáfora de obra literaria, y por qué.

Hablando en rigor, dice Werner Kraus (1971), no existen diferencias esenciales entre los distintos géneros literarios, un texto no pertenece a un género en particular, sino a la literatura en general. Incluso Benedetto Croce [1938], citado por Kraus (1971, pág. 79), habla de una sola visión poética que no permite divisiones ni un orden clasificatorio. Borges (2001) cuenta cómo los antiguos poetas no eran cantantes de rimas diferenciables de los historiadores, por el contrario, eran también narradores de historias donde podían encontrarse todas las voces de la humanidad, independientemente de su veracidad o ficción. No era una tarea que tuviera dos aspectos, sino que la tarea de narrar era una sola cosa esencial.

¿Existen entonces los géneros como simples etiquetas arbitrarias? o ¿son sustancias reales y diferenciables? A menudo no son algo definible más allá de un contexto específico y restringido, únicamente posible de manera parcial y contextual (Schaeffer, 1989). Básicamente se habla de género cuando “se habla de

un término general que puede aplicarse a cierto número de textos” (Schaeffer, 1989, pág. 45).

Diferentes intentos por definirlos se han hecho desde la antigüedad hasta la modernidad. A comienzo del siglo pasado, Brunetière [1890] (Citado por Kraus, 1971, pág 79) concebía los géneros como especies bótanicas, con sus propias ramificaciones y reglas, Donato [1985, trad.] (Citado por Kraus, 1971, pág 88) explicaba que los tres grandes géneros de Virgilio obedecían a un destino y un orden social respectivo: Épica para caballeros, Geórgica para la clase media, y bucólica para pastores.

Lo cierto es que muy pronto se observó (y luego se determinó) que algunos textos estaban contruidos de manera específica y estaban vinculados a ciertas circunstancias de la vida práctica, por lo que exigían una actitud determinada por parte del receptor (Glowinski, 2015). La clasificación que más se popularizó fue la canonizada por Goethe, donde separa la literatura en tres tipos principales: Lírico, épico y drámico (Glowinski, 2015), basado a su vez en Aristóteles (2003), quien diferencia la lírica, la tragedia y la épica. Aristóteles (2003) hace esta diferenciación no solo por la característica de la escritura en verso o en prosa, sino primero por el motivo o el objetivo que mueve la obra y, segundo, en la medida que el ritmo, el lenguaje y la melodía sean utilizados juntos o por separado.

Dice Todorov (1998) que solo mediante los géneros se relacionan las obras con el universo de la literatura ¿Queda zanjada la discusión si se acepta simplemente la propuesta de Goethe? ¿Son estos tres géneros categorías perpetuas e inamovibles correspondientes a actudes humanas eternas, como pensaba Staiger? (Kraus, 1971), la respuesta más probable es que no sea tan sencillo.

Otros géneros y formatos narrativos o seminarrativos no literarios han surgido con el tiempo (Kraus, 1971), la película y la pieza de radio han aparecido de acuerdo a las invenciones técnicas de la época. De igual forma, los géneros narrativos se cruzan y entrecruzan en una intrincación insoluble (Lukács, 2010) haciendo cada vez más difícil el ideal moderno de una clasificación definitiva y absoluta.

La modernidad se caracteriza por una firme creencia en la evolución de la especie humana, fundamentada en grandes relatos de progreso y totalitarismo (Lyotard, 1987), la cuestión de los géneros, sus fronteras difusas, y su intertextualidad abre la discusión a la condición posmoderna. Joachim Michael, citado por Mbaye (2014, pág. 209) incluso afirma que la discusión sobre los géneros literarios es “el punto de partida para el debate posmoderno”.

Es la disolución de las fronteras geográficas, económicas y culturales la que resuena en la ficción y en la literatura, difuminando las fronteras que antes eran claras y excluyentes (Mbaye, 2014). En lugar de grandes relatos, aparecen fragmentos y una gran proliferación de cosmovisiones donde se mezclan culturas y perspectivas. Este nuevo mundo, en la ficción, se caracteriza, según Alfonso del Toro, citado por Mbayé (2014, pág. 204) y apoyado en Lyotard, por operar sin reglas establecidas, se define por la fragmentación, la deconstrucción, la intertextualidad y el pluralismo, así como la metaficción y el metadiscurso.

La hibridación genérica, donde varios géneros se mezclan y sus fronteras se difuminan, es uno de los pilares del gran proyecto posmoderno (Mbaye, 2014). “El concepto de fronteras ya no se entiende como línea o demarcación divisoria compacta y de naturaleza excluyente, sino como límite poroso donde se entrecruzan, se confluyen y convergen las culturas; y consecuentemente géneros y discurso” (Mbaye, 2014, pág. 208).

Si no existen ya géneros establecidos y bien definidos, ¿de qué sirve la clasificación? ¿Qué objetivo cumple en esta investigación? “Todas las obras literarias van dirigidas a alguien, como las cartas, o como la misma lengua” (Kraus, 1971, pág. 87), el verdadero valor de los géneros no es la clasificación, sino la capacidad interpretativa que permite al investigador. El género indica las obligaciones de la obra hacia el lector, de igual forma que determina “cierto marco de interpretación” (Glowinski, 2015, pág. 109) en el cual se puede leer y comprender la obra. Su principal valor, siguiendo a Bajtin (1999) es permitir comprender que los géneros del discurso, el contenido temático, el estilo y la composición son inseparables de la totalidad del enunciado.

Para comprender esta totalidad es necesaria una Rosa de los Vientos, una guía que permita trazar y dirigir la mirada hacia diferentes realidades organizacionales así como enfocar las perspectivas y los análisis. En este caso, serán los géneros literarios modernos: La novela, el cuento y la poesía (en claro paralelo con la tragedia, épica y lírica de Aristóteles (1963)), sin olvidar, sin embargo, las nuevas perspectivas del posmodernismo, no solo la intertextualidad y las fronteras difusas, sino el auge de la narración popular, es decir, la literatura como “plataforma de lanzamiento de las voces sin voz, olvidadas por la historia” (Mbaye, 2014, pág. 209) de la misma forma que quería Clegg que crearan conversaciones los Estudios Organizacionales (Clegg & Hardy, 1996)

3.1. La novela

La novela es un género moderno, nace con la sociedad abierta, llena de voces distintas y responde directamente a las necesidades planteadas por esta sociedad. Según Rhode [1876] citado por Beltrán (2019, pág. 21), “la novela aparece como un género nuevo producto de la disolución de los géneros tradicionales”.

Según Beltrán (2019), esto no quiere decir que no existieran novelas como tal en la época anterior a la modernidad, desde muchos siglos antes pueden encontrarse narraciones con las mismas características pero nombres diferentes, como las *diegémata* griegas y los *libros* medievales, de igual forma podría encontrarse su raíz en la épica y la epopeya. Es, sin embargo, a partir de mediados del siglo XXI que empieza a llamarse con propiedad con dos nombres, novela o *novel*, en español e inglés, lo cual quiere decir noticia nueva; y Romance o *Roman* y *romanzo* (palabra que quiere decir lengua vulgar así como por su cercanía con el romanticismo alemán (Lukács, 2010)) en italiano y francés (Beltrán, 2019), siendo a veces la diferencia entre ambos nombres, más allá del idioma, la extensión y la seriedad de la obra.

La novela larga (*Roman*), considerada como epopeya en prosa, se rastrea desde Petronio y la literatura bizantina, mientras que la novela corta (*Nouvelle*) se

remonta a la Italia del siglo XV y XVI, siendo obras en contraposición al realismo crudo de la tradición de la novela francesa (Kraus, 1971).

Beltrán (2019) afirma que la novela sirve como puente entre la cultura popular y la cultura elevada, entre la oralidad y la escritura, como se puede ver en la dualidad y ambigüedad de los nombres usados en un intento por clasificarla. También Bajtín (1991) entiende a la novela como un género con una personalidad distinta a los demás, vinculada necesariamente a un despertar histórico de las clases bajas y siendo la polifonía de voces una de sus principales características, con la cual rompe la armonía que existía hasta el momento en los demás géneros (Bajtín M. , 2005).

De igual forma, para Lukács (2010), contrario a la epopeya, a quien considera como la representación de un cosmos en su totalidad, la novela representa el caos y la lucha de clases. Según él, era necesario que la epopeya desapareciera para dar cabida a una forma nueva, donde el héroe tiene una psicología objetivada en aquello que determinará la forma del género novelesco, “son seres que buscan” (2010, pág. 89)

Según Barthes (1968) la novela, en efecto, es una de las variedades históricas de la gran forma narrativa como el mito, el cuento y la epopeya, una proyección de la voluntad que se encuentra entre la vida y la obra.

La novela es una narración más o menos extensa en prosa, permite una gran cantidad de personajes y variedad de situaciones y acciones que pueden ser reales o ficticias. En su estructura temporal contiene uno o varios conflictos entrelazados, que pueden ser o no resueltos al final del texto, lo que permite que exista más de una trama.

Por su extensión y multitud de capas permite gran cantidad de descripciones, entramados y juegos estilísticos que la dotan de gran plasticidad. Usualmente cuenta con una trama principal y tramas secundarias que acompañan el avance de la historia (Lukács, 2010). La novela se define por una conjunción de pequeños y

medianos relatos que hacen parte de un todo, ya sea con una conexión directa entre ellas o como micro ficciones independientes (Mbaye, 2014).

En su forma más ortodoxa, la estructura de la novela se compone de tres tiempos determinados por la acción y el arco de evolución de los personajes, estos son inicio, nudo y desenlace. El inicio implica la presentación de los personajes, actores, y conflictos; en el nudo se desenvuelven las tramas y se cruzan los personajes dentro del conflicto; y en el desenlace se da cierre y conclusión al arco de los personajes en el entramado.

Al ver a la organización como una novela se permite interactuar con una serie de elementos complejos que entretengan la realidad organizacional. Se pueden describir ampliamente los lugares, los sucesos y, quizá la principal diferencia con el cuento: los personajes. En la novela, los personajes pueden cobrar gran importancia y sus descripciones externas e internas pueden llegar a ser muy detalladas. La existencia de diferentes niveles de intriga y de tramas permite además comprender la interrelación de varios sucesos y actos dentro del mismo marco de acción y en un marco espacio temporal muy amplio, donde existe una historia principal y una serie de historias secundarias que no tienen problema en alejarse de la intriga que mueve la obra en general.

La plasticidad de la novela permite además la experimentación y el uso de tropos, estructuras y clisés propios de otros géneros, así como inclusión de una gran variedad de temáticas y perspectivas gracias a que puede dividirse en subgéneros o temas como la novela de horror, policial, dramática o incluso lírica. Es común encontrar elementos de intertextualidad donde la narración se relaciona e interactúa con otros textos ajenos a la novela o la trama principal se relaciona con tramas secundarias sin ser complementarias, permitiendo la presencia de elementos Meta narrativos o autorreferenciales.

Al observar a la organización como una novela se prioriza el aspecto psicológico y las motivaciones de los personajes, que interactúan con una gran cantidad de elementos espaciales, temporales y discursivos enmarcados en un amplio contexto

del relato. Al manejar y organizar tantas relaciones se pueden elaborar interpretaciones de gran complejidad que incluyan una gran cantidad de elementos de la realidad organizacional y analizarlos en largos periodos de tiempo cronológico y dramático (el tiempo de la acción). La presencia de la intertextualidad permite también ver a la organización como parte de un campo organizacional donde interactúa y se relaciona de maneras directas o indirectas con narraciones de otros actores del campo, a través, por ejemplo, de la institucionalización y sus referentes en tropos literarios.

Las limitaciones de esta metáfora específica se encuentran principalmente en aquello que le da también sus ventajas, su extensión y su nivel de complejidad. Se requiere un análisis de larga duración en tiempos cronológicos y dramáticos y la relación de varios personajes y universos demarcados en el espacio tiempo. Sin embargo, como se mencionó, la plasticidad de este género le permite superar dichas limitaciones a través de la experimentación y la difuminación de los límites que le separan de otros géneros.

3.2. El cuento

Del latín *Computus*, contar, el cuento es un género nacido de la oralidad. Según Beltrán (2019), en un mundo donde la escritura es hegemónica, el cuento termina siendo novelizado, usualmente como novela corta. El cuento moderno, heredero de las grandes narraciones de la antigüedad y de la tragedia griega que analiza Aristóteles, oscila entre el canon oral y las fuerzas que buscan transgredir este canon y novelizarlo. (Beltrán, 2019) (Propp, 2008)

El cuento puede ser definido como una narración de corta duración que trata sobre un asunto y que, con un número limitado de personajes, es capaz de crear una situación cerrada y condensada (Giardinelli, 2003). El cuento, sin importar lo largo o corto que sea, se enfoca en una sola acción o un solo tiempo dramático (Aristóteles, 2003), donde el inicio y el fin están delimitados por el tiempo de esa

acción. No es que no exista un antes o un después, sino que ello no requiere ser contado (Ricoeur, 2018), (Propp, 2018).

En el cuento los personajes tienen menos importancia y son mucho menos numerosos que en la novela. En este género la noción de personaje es secundaria a la trama y a la acción, puede haber fabula sin personajes, pero no personajes sin fábula (Aristoteles, 2003), (Todorov, 1996).

Lo que realmente importa al cuento es el proceso, el cambio de la situación inicial a la situación final, lo que Ricoeur llamaría la “mímesis II” (2018), es decir, aquello que sucede en el arco temporal de lo que es narrado en el cuento y su principal enfoque es la acción. Para Aristóteles (2003) la mímesis es el proceso a través del cual el arte imita la naturaleza. Ricoeur (2018) separa este proceso en tres, mímesis I, mímesis II y mímesis III, siendo a su vez un proceso circular que inicia de nuevo donde termina.

El proceso inicial, la mímesis I, es reconocer la capacidad de la acción de ser contada, es la cualidad pre-narrativa de la acción, la habilidad que tiene el ser humano de comprender los elementos simbólicos de la acción humana, sus motivos, su temporalidad, y sus características.

La mímesis III consiste en el proceso final donde se cumple el entendimiento y la comprensión de lo narrado en el espectador. El observador comprende, a través del relato, las acciones y los símbolos de la acción humana, lo que aumenta su experiencia y alimenta su habilidad en para la mímesis I, continuando y reiniciando el proceso.

La mímesis II es el intermedio que sucede entre mímesis I y mímesis III, es la trama mediadora que integra los acontecimientos y los agentes del relato en una configuración coherente donde existe un antes y un después definido.

Al reconocer la potencialidad narrada de la acción en la mímesis I, se disponen los hechos en una disposición temporal que permite representarla *como si fuera la realidad* en la mímesis II y al final esto genera una comprensión y una interpretación

en la mimesis III, completando el proceso de representación de la realidad a través de la narración.

En el cuento, usualmente, no existen diferentes acciones ni tramas secundarias, por lo cual cobra importancia la intertextualidad y la evocación de textos ajenos a este proceso de mimesis II. Se da prioridad a la acción y a una sola trama cuya finalidad es la resolución del conflicto o intriga y por lo tanto se considera como ideal que sea breve y de características espaciales reducidas (Ricoeur, 2018). El mismo Aristóteles (2003), hablando de la longitud que debe tener la tragedia, afirma que esta no debe durar más que una tarde, con el fin de que pueda ser observada de principio a fin sin cansar al espectador ni perder su atención. De igual forma, Poe (1846) recomienda que la lectura de un cuento pueda ser realizada de una sola vez, *en una sola sentada*, sin pausas ni interrupciones.

Al observar a la organización como un cuento se da prioridad a los procesos de cambio y a las pequeñas narrativas que no necesariamente deben estar interrelacionadas de manera directa con una trama principal. Es decir, aunque aparentemente no se comuniquen entre sí ni relacione a los diferentes personajes dentro de una misma trama (como si sucede en la novela) se permite la presencia de diferentes voces, cada una contenida dentro de los límites de su propia historia, pero el peso del avance del discurso y la narración recae sobre la acción más que sobre los personajes o las descripciones.

Al estar inmerso en una intertextualidad, donde los personajes, los agentes, y las tramas pueden aparecer en otros cuentos, en poesías o en novelas diferentes, la organización-cuento puede ser vista y analizada dentro de un conjunto de varias narraciones que no necesariamente están enlazadas alrededor de una única trama, como en la novela. De esta forma podrían verse diferentes relatos relacionados por formas sutiles e indirectas como la estructura, los tropos o la visión cualitativa del discurso dentro de una colección de cuentos y relatos, por lo que podría analizarse la polifonía de voces y narraciones de la realidad organizacional en situaciones en que no exista una trama principal que las conduzca, sino cada una por su cuenta.

Así mismo, es en esta particularidad que la metáfora encuentra sus limitaciones, se hace difícil relacionar acciones concretas con contextos más amplios sin recurrir a otras narraciones propias de la misma organización. Sin embargo, un relato organizacional que se conforme como cuento puede ir complejizándose a través de la intertextualidad, hasta el punto que este se relacione directamente con la novela y la poesía de la metáfora organización-obra literaria.

3.3. La poesía

Las diferencias entre narrador y poeta son arbitrarias y difusas, la poesía es el género lírico por excelencia, es la búsqueda de la belleza a través del lenguaje (Poe, 2001). La principal característica de este género es que, más que la trama, más que una intriga o una acción que mueva al texto, lo que lo impulsa es la expresión.

los antiguos poetas no eran cantantes de rimas diferenciables de los historiadores, por el contrario, eran también narradores de historias donde podían encontrarse todas las voces de la humanidad, independientemente de su veracidad o ficción, no era una tarea que tuviera dos aspectos, sino que la tarea de narrar era una sola cosa esencial (Borges, 2001)

Visto así, un poema puede tener, o no tener, una trama. Lo importante es que puede perfectamente existir sin necesidad de ella. El fundamento que sostiene la poesía es el lenguaje poético y el lenguaje poético a su vez se fundamenta en la evocación de imágenes a través de la metáfora y el símbolo, lo que termina convirtiendo a la poesía en un lenguaje intraducible (Peiffer, 2013).

Como configuración verbal la poesía tiene sonido y sentido, un aspecto audible y uno inteligible, de forma que el ritmo, el tono y el acento van de la mano con una expresión propia de su sentido (Peiffer, 2013). Este sentido no apela al entendimiento racional sino al emotivo. Las palabras en la poesía, a través de su plasticidad, buscan encontrar una comunicación con el otro donde se genere una

comprensión, pero no del concepto, sino de la imagen, de la actitud humana y del temple de espíritu que le da sentido (Peiffer, 2013). La poesía no se da en los conocimientos positivos de la gramática y las reglas del lenguaje, sino de la expresión de las emociones humanas que conlleva (Zuleta, 2001).

Por eso la poesía es un diálogo entre conciencias, es el medio para alcanzar al otro a través del habla y el lenguaje. Pero la poesía no toma al lenguaje como materia hecha, sino que incluso crea este mismo lenguaje. La forma en que se habla de manera cotidiana solo puede ser comprendida cuando se comprende el lenguaje poético de las personas, toda poesía es manifestación de la cultura y del alma de la cultura, de forma que el ser mismo se crea a través de ella, “Es poéticamente como el hombre habita esta tierra” (Holderlin, citado por Heidegger, 2002, Pág 139), es el lenguaje el que es instaurado a través de la poesía y no al revés (Heidegger, 2002).

Entender a la organización como una poesía implica entender que la organización posee un lenguaje propio que utiliza para crear a su vez la realidad y el lenguaje con que se relacionan las personas. A través de la expresión poética se puede analizar y comprender las relaciones simbólicas y metafóricas entre los diferentes actores, así como las características estéticas de su lenguaje: ¿Por qué se habla de cierta manera? ¿Qué se considera de buen gusto? ¿De mal gusto? ¿Permitido? ¿Bello? ¿Adecuado? ¿Qué elementos mnemotécnicos se utilizan para recordar o generar impacto? Una mirada sobre el lenguaje poético puede ayudar a entender cómo la trama de los relatos creados se relaciona con la expresión y las imágenes evocadas, cómo la mimesis y la recreación de las historias permiten la identificación de los sujetos con el otro a través del lenguaje y cómo se utiliza el lenguaje poético en el día a día a través de refranes, así como tropos poéticos y retóricos.

Observar a la organización-poesía o incluso a la organización-cuento y la organización-novela desde la perspectiva de la expresión poética permite entender los procesos en que el lenguaje se articula a sí mismo y se define a través de relaciones simbólicas y metafóricas, es intentar comprender el sistema en que los significantes pueden remitir a varios significados y los significados expresarse por

medio de varios significantes (Guiraud, 2017), es buscar entrever la producción ambigua de sentido de toda creación narrativa y expresiva.

La limitación de esta perspectiva tiene que ver directamente con el carácter no necesariamente temporal de trama y la posible inexistencia de un entramado como tal. En la poesía no es necesaria la acción, entendida como acción dramática que avance la historia, en cambio su enfoque se fundamenta en la creación de imágenes y metáforas que expresen un estado interno del sujeto. Su temporalidad puede ser altamente ambigua y su interpretación será difícilmente aplicable a acciones concretas sin el apoyo intertextual en los otros dos géneros de la metáfora de organización-literatura.

3.4. Síntesis

Estos tres géneros servirán como una rosa de los vientos, una guía que ayude a identificar elementos puntuales del proceso de organización de acuerdo a la posición y el lente desde el cual se le mire. Lo que se busca, con la combinación de estos tres lentes, es observar la organización, a través de sus propio lenguaje y sus narrativas, como una historia o una serie de historias que el investigador ordene para interpretar su sentido (Olavarría, 2015), entender la organización a través de las formas discursivas de sus actores, ¿cómo se comunican? “¿Cómo materializan sus ideas?” (Czarniawska, citada por Olavarría, 2015, pág. 156) ¿Cómo crean sentido a través de sus palabras?

En la organización-novela, prima la polifonía, la presencia de muchas voces, el aspecto psicológico de los personajes y la interconexión de diferentes tramas y agentes del relato. A través de este lente podrán observarse conflictos complejos sin darle prioridad a una sola voz, identificar elementos estructurales e históricos y descripciones detalladas de las motivaciones y las acciones.

En la organización-cuento, el cambio y la acción tienen primer lugar, la trama gira alrededor del movimiento narrativo y es el arco propio de la acción de la historia el que mueve hacia adelante el relato. Al darle prioridad a una voz y una acción limitada en el tiempo narrativo, los eventos narrados tienen consecuencias inmediatas y concretas.

A través del lente de la organización-poesía, se enfatizan las relaciones simbólicas y metafóricas existentes en el lenguaje del día a día, lo que pretende observarse es la capacidad de creación y formación de realidad a través de la palabra.

En la ilustración 6 se ilustra se observa la organización desde los tres enfoques propuestos, donde se entiende que la organización es un objeto complejo en constante autoconstrucción que no puede fijarse de manera concreta sin perder sus características primordiales (Czarniawska, 2009), por lo que este proceso es representado con un brochazo de caligrafía japonesa, el *Ensō*, o círculo, que simboliza el movimiento y lo cíclico, de la misma forma que la organización se encuentra en constante proceso de organizarse a sí misma.

En síntesis, si bien existen diferentes aproximaciones y perspectivas desde las cuales analizar y clasificar los géneros literarios, en esta tesis retomaremos principalmente la clasificación propuesta originalmente por Aristóteles (2003), así como los conceptos usados por Barthes (1968) para las novelas, Todorov (1996). y Propp (2008) para los cuentos, y Pfeiffer (2013) y Heidegger (2002) para la poesía.



Ilustración 6 las perspectivas de análisis desde tres diferentes géneros literarios para analizar la organización. Elaboración propia.

4. ¿Qué se puede conocer de la organización mediante esta metáfora?

*La civilización extrae sus miles de cobros de las mejores
noches del hombre, pero ninguna tan cruel como la
sustitución del hada buena por el experto, el demonio por la
crisis racional y de la bruja por la mujer neurótica.*

Norman Mailer

Desde estas metáforas de la organización-literatura pueden observarse y comprenderse diferentes problemáticas organizacionales. Rhodes y Brown (2005) recopilan algunas de las investigaciones que se han hecho siguiendo la línea de metáfora narrativa y cómo se han utilizado herramientas propias de la lingüística y la literatura para obtener una mejor comprensión de estas problemáticas.

Rhodes y Brown (2005) reconocen cinco áreas principales donde la narrativa ha sido utilizada como metodología de investigación: 1) *sensemaking*, 2) comunicación, 3) poder, 4) aprendizaje y cambio, y por último 5) identidad e identificación. La propuesta de esta tesis es que no sólo estas cinco problemáticas pueden analizarse por la metáfora raíz, sino también otras problemáticas que a su vez pueden relacionarse con las metáforas específicas de la organización-obra literaria.

La primera problemática identificada por Rhodes y Brown (2005) y el que se trabaja en esta tesis, es el *sensemaking* o construcción de sentido. Como se vio en capítulos pasados, la construcción de sentido se entiende como el proceso por el cual los miembros de la organización crean sentido e interpretan la realidad organizacional mediante sus capacidades cognoscitivas sobre las acciones que han ejecutado previamente (Weick K. E., 2005). En este proceso de construcción de sentido las historias, las tradiciones, y los relatos son de vital importancia para conectar y relacionar las acciones pasadas con las decisiones futuras, así como

para interpretar, legitimar y comunicar cierto tipo de acciones y decisiones (Weick K. E., 1995). De esta forma, al aplicar un análisis literario basado en la trama y las acciones del relato, la estética y la expresión poética de lo narrado, se puede identificar y comprender este proceso de significación y construcción de sentido. Por ello, este sentido y estos relatos pueden ser analizados como cuentos y poesías narrativas, pues, de acuerdo con Weick, “lo que es necesario para crear sentido es una buena historia” (1995, págs. 60-61) y “el contar historias se convierte en un proceso interminable de construir sentido en la organización” (Czarniawska, 2017, pág. 15).

Más que la probabilidad o veracidad de los sucesos, en la construcción de sentido lo que importa es la plausibilidad y la credibilidad que reciben en la organización (Weick K. E., 1995). Un mundo es ficticio dependiendo si se cree o no en él (Vayne, cit. por Czarniawska, 2017: pág 6), por lo que el carácter *ficticio* de la expresión poética y su capacidad expresiva son uno de los mecanismos primordiales para esta creación de sentido. De la misma forma que en la tragedia importa más la verosimilitud, aunque sea improbable, que la inverosimilitud aunque sea probable (Aristóteles, 1963), en el *sensemaking* la coherencia de los eventos importa más que su verdad; de modo que no existe verdadera diferencia entre verdad y ficción (Czarniawska, 2017).

El segundo concepto organizacional que se reconoce en Rhodes y Brown (2005) es la comunicación. Como fenómeno social, la comunicación estructura los eventos sociales y humanos; sin ella no podrían existir las organizaciones, ya que los diversos fenómenos organizacionales requieren actos comunicativos (Rodríguez-Gómez, 2017). Para comprender estos procesos y su relación con otros fenómenos organizacionales se hace indispensable el uso de la semiótica y de los modelos lingüísticos aplicados a la comunicación creados por Jakobson (Jakobson, 1988); por medio de la metáfora de organización-poesía, puede analizarse cómo se configuran las principales características del lenguaje como retórica y expresión, donde a su vez pueden identificarse las actitudes y expresiones de las estructuras formales e informales inmersas en las relaciones comunicativas. Otro elemento

propio de la organización-novela que puede estudiarse para comprender la problemática es el uso y desarrollo de los diálogos, como elemento vital y necesario de la comunicación cotidiana en las organizaciones y expresión de tropos y discursos propios de los personajes relacionados.

La tercera problemática es el poder, donde los relatos y las narrativas son entendidos como la arena en la cual se lucha por el poder y los procesos mediante los cuales se crean y movilizan estrategias de dominación y convencimiento (Rhodes & Brown, 2005). Estudiar el poder desde una perspectiva de narrativa permite entenderlo como un fenómeno dinámico (Rhodes & Brown, 2005, pág. 14) en el cual los sujetos y las relaciones cambian con el tiempo, así como cambian las relaciones de autoridad y legitimidad. Si se entiende el poder como una relación asimétrica donde se busca modificar la conducta de otro sujeto aun en contra de su voluntad (Clegg & Hardy, 1996), se hace evidente la importancia de la retórica (el uso de símbolos para persuadir y convencer) y el estudio cuidadoso del discurso presente en las conversaciones y las expresiones textuales de la organización, para lo cual herramientas como la deconstrucción de Derridá (2005) y los análisis genealógicos de Foucault (1992) pueden ser especialmente apropiados.

Luego de haber dejado clara la importancia de la relación existente entre narrativa, tiempo y acción, se evidencia la posibilidad de analizar el cambio organizacional (y con él, de paso, el aprendizaje) por medio de la metáfora de la organización-literatura.

Como configuración de acontecimientos en el tiempo, la narrativa permite comprender el cambio como una construcción temporal, un antes y un después (Rhodes & Brown, 2005), pero también un tiempo cíclico (Hatch, 2002). Se puede estudiar, por un lado, cómo las narrativas y los relatos han ayudado a gestionar los cambios impulsados por la gerencia por medio del discurso y la creación de sentido y por otro, analizar, desde los textos y conversaciones organizacionales, cómo las personas han interiorizado e interpretado el cambio.

La organización-novela permite un acercamiento al cambio de largo plazo y con grandes cantidades de detalles, mientras que la organización-cuento da paso a una visión más concisa y directa de los cambios radicales e inmediatos gracias a su temporalidad concreta en la que el antes y el después están enmarcados y delimitados claramente por el tiempo dramático (la acción que se realiza y mueve la trama hacia los siguientes puntos del relato).

De igual forma, el aprendizaje está fuertemente relacionado con el lenguaje y la expresión, los cuales permiten el traslado del conocimiento tácito y explícito, así como la creación de textos con intenciones de admitir este mismo traslado (Nonaka & Takeuchi, 1999) y la circulación de historias para generar conocimiento (Czarniawska, 1997). Por lo tanto, se pueden aplicar las mismas herramientas de interpretación hermenéutica a aquellas comunicaciones y relatos que han sido creados con la intención de consolidar la complejidad de las prácticas mejor que los modelos estáticos (Rhodes & Brown, 2005, pág. 13) y dejar que las personas reformulen sus conocimientos e ideas acerca de los sucesos y las prácticas pasadas y futuras.

Así mismo, vale la pena mencionar, como se verá con más detenimiento más adelante, que el proceso de comprensión e interpretación y aprendizaje puede analizarse a su vez como un proceso de análisis literario, específicamente por medio de la fusión de horizontes de Gadamer (Ferraris, 2014), donde el conocimiento se origina en el círculo hermenéutico de comprensión, explicación, e interpretación y los conocimientos se fusionan en una experiencia que transforma al sujeto cognoscente con el horizonte ofrecido por el sujeto conocido (Ferraris, 2014).

La cultura también cobra especial importancia como problemática que puede ser analizada por medio de esta metáfora. La cultura, como esquema que permite actuar e interpretar la acción de los otros (Gentilin, 2017), puede estudiarse como un fenómeno de comunicación basado en sistemas de significación (Eco, 2000). Los valores y la cultura organizacional se comunican mediante textos y discursos formales así como diálogos y discursos informales; las estructuras de sentido e

interpretación pueden encontrarse en las historias repetidas y legitimadas que se institucionalizan en la organización (Rhodes & Brown, 2005).

Estas identidades organizacionales e individuales como expresión de pertenencia y de comunión con el carácter central de la organización (Albert & Wheten, 2004) son construidas por medio de narraciones y relatos, que usualmente son reinterpretados de las comunidades y las culturas a las que el individuo pertenece (Rhodes & Brown, 2005). Es evidente cómo esta identidad se establece a través de la narración; ya que la pregunta por la identidad suele contestarse mediante una historia, se puede ver al hombre siguiendo el relato de su vida (Ricoeur, 2017). “Sin narración no hay identificación posible ni del individuo ni de la comunidad” (Ricoeur, 2018, pág. 12).

De esta manera, no sólo puede comprenderse la cultura y la identidad de una organización y sus miembros prestando atención a sus expresiones poéticas en los textos organizacionales (formales e informales) y relaciones comunicativas, sino que también se puede identificar, mediante una aproximación narrativa, cómo se dan las clasificaciones institucionales (Czarniawska, 2017). Puesto que las instituciones modernas funcionan a través de ficciones, la labor del académico es estudiar cómo esas ficciones son creadas y mantenidas (Czarniawska, 2017, pág. 10). Mediante el lenguaje poético es posible identificar aquello que se considera clásico y legítimo; lo adecuado, lo estético, de buen gusto y correcto de acuerdo con el discurso y la retórica; qué se recuerda y qué se olvida

Para comprender estos procesos institucionales y su relación con la cultura, pueden aplicarse herramientas como el análisis retórico y su uso de símbolos para persuadir, el discurso para legitimar y deslegitimar, la estructura y semiótica de los signos institucionalizantes (como las mitologías y los ritos) así como los diálogos y su relación con el control, la creación y el cambio de las instituciones (Lawrence & Suddaby, 2017).

4.1. Síntesis

Se propone un esquema de las relaciones que pueden encontrarse entre las características literarias de los tres géneros de la metáfora de organización-literatura propuesta y las problemáticas organizacionales, que pueden verse resumidas en la tabla 2 y la Ilustración 7. Para el objetivo de esta tesis esta relación sólo queda esbozada, en cuanto los esfuerzos estarán dirigidos específicamente a conocer el proceso de construcción de sentido.

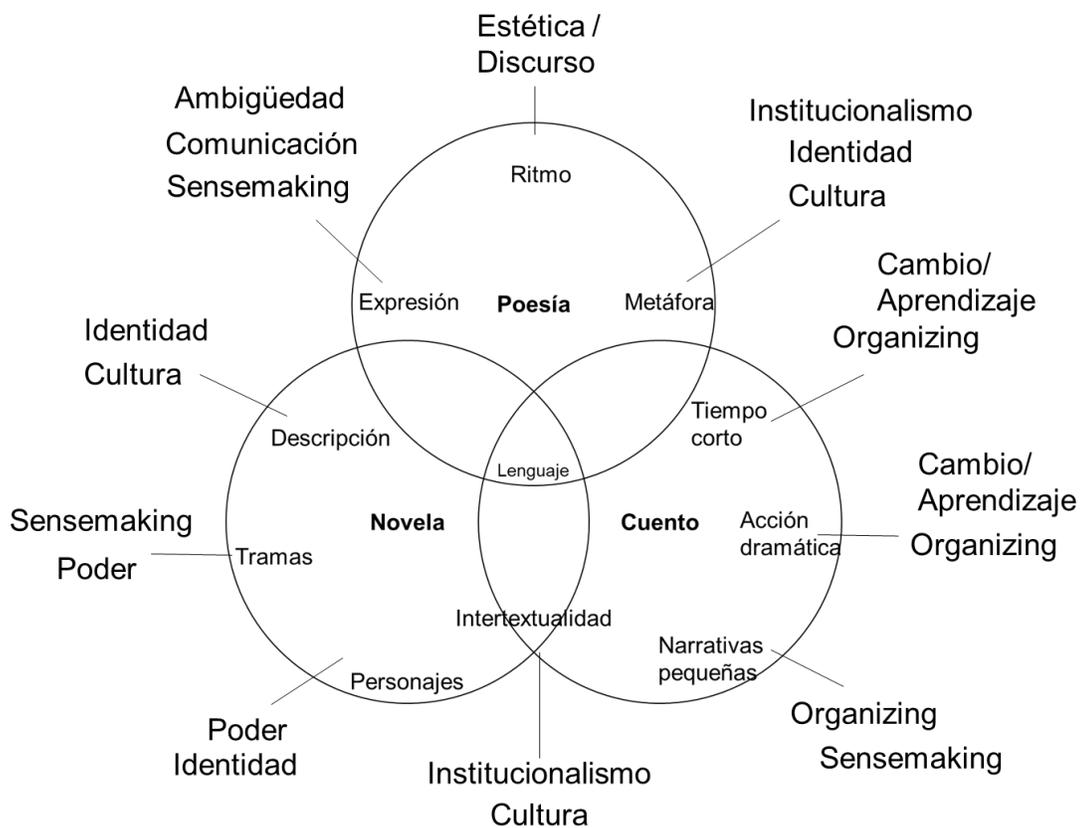


Ilustración 7. Relación preliminar de problemáticas y características literarias. Fuente: Elaboración propia.

Problemática	Características	Metáfora principal
Sensemaking	Complejidad	Novela
	Tramas	Novela
	Expresión	Poesía
	Intertextualidad	Cuento
Comunicación	Ritmo y melodía	Poesía
	Retórica	Poesía
	Expresión	Poesía
Poder	Personajes	Novela
	Retórica	Poesía
Cambio y aprendizaje	Acción concreta	Cuento
	Tiempo dramático	Cuento
	Narrativa pequeña	Cuento
Cultura /identidad/ institucionalismo	Descripción densa	Novela
	Simbolo/metáfora	Poesía
	Intertextualidad	Cuento

Tabla 2. Relación preliminar de problemáticas y características literarias. Fuente: Elaboración propia.

5. Reflexión metodológica

5.1. Metodología utilizada

5.1.1. Enfoque: Cualitativo

El enfoque que se utilizó para acercarse a la situación fue el enfoque cualitativo, ya que este se ocupa de las personas, de su vida, sus historias, su comportamiento y sus relaciones sociales (Vasilachis de Gialdino, 2006) y puede ayudar a obtener una comprensión mucho más completa, profunda e integral de toda la realidad social que se investiga. Para esto “los datos deben ser ricos y enfatizar la experiencia de las personas y el significado que le otorgan en sus vidas a sucesos, procesos y estructuras” (Vasilachis de Gialdino, 2006).

Esto teniendo en cuenta que los elementos sobre los cuales se busca arrojar una luz de comprensión y entendimiento son el factor humano, el factor social y el factor simbólico, sumado a que, como dice Morse, citado por Vasilachis (2006, pág. 31), es adecuado recurrir a la investigación cualitativa cuando el fenómeno es de difícil cuantificación y la naturaleza del problema no está clara. Elementos que se encuentran en el caso de estudio de la agroindustria cafetera en Andes, Colombia.

Los métodos cualitativos buscan “conocer los fenómenos sociales en toda su complejidad y riqueza, a través de resultados de índole descriptiva y casuística presentados como opiniones expertas basadas en autoridad personal y prestigio del investigador” (Salas H. , 2011, pág. 15), esto sin un fin universalista y generalizador ni pretensiones de establecer un valor intersubjetivo para sus conclusiones y observaciones (Salas H. , 2011), sino con la firme intención de “conocer sus objetos de estudio de manera directa, individual y subjetiva” (Salas H. , 2011, pág. 13), donde el investigador busca aprender el significado que dan a sus problemas los participantes más que determinar de manera previa lo que expresa la literatura o lo que el investigador creía inicialmente (Creswell, 2014).

En los estudios cualitativos encontramos múltiples herramientas donde el investigador es protagonista, recolecta datos, examina documentos, evidencias, comportamientos y realiza observación directa de su objeto de estudio (Creswell, 2014), haciendo gala de una serie de fuentes de información múltiples propia de este tipo de estudios (Creswell, 2014). Encontramos en ellos un pluralismo metodológico que, como afirma Olivé “sustituye el ideal de una racionalidad universal en una comunidad epistémica” (citado por Salas, 2011, pág. 14), creando distancia paradigmática y metodológica con respecto a la dependencia de variables e indicadores propia de los estudios cuantitativos, ya que, según Achin (2007) “las leyes son locales, no universales, y las generalidades son contingentes, no invariantes” (Citado por Salas, 2011, pág. 7). Esto, bajo el paradigma cuantitativo, podría ser visto como una debilidad o una característica propia de un campo inmaduro, pero como afirma Velasco (2000) citado por Salas (2011, pág. 8): el hecho de que sus conclusiones no sean reductibles a leyes deterministas o universales no hace que deban considerarse como leyes en un rango epistémico menor a las universales.

En los estudios sociales los métodos cualitativos implican “descripción y explicación del comportamiento humano individual o colectivo, incluso en distintos contextos institucionales, exhibiendo claramente los fenómenos de la mayor complejidad observable” (Salas H. , 2011, pág. 14). El objetivo es “comprender e interpretar los hechos y fenómenos sociales, para conocerlos en toda su riqueza, profundidad y complejidad” (Salas H. , 2011, pág. 13) con el fin de comprender la imagen completa del fenómeno social que se está estudiando (Salas H. , 2011), es decir, una interpretación del ser humano y sus relaciones, considerando que solo es posible la descripción e interpretación personal de unos fenómenos sociales que se perciben como ambiguos e inacabados (Salas H. , 2011).

5.1.2. Marco: Etnografía

La etnografía es “una descripción e interpretación de un grupo o de un sistema social o cultural (Cresswell, citado Álvarez- Gayou, 2003, pág. 76), el objetivo de la investigación etnográfica es

describir a las personas de un sitio, estrato o contexto determinado hacen habitualmente y explicar los significados que le atribuyen a ese comportamiento realizado en circunstancias comunes o especiales, presentando sus resultados de manera que se resalten las regularidades que implica un proceso cultural (Álvarez- Gayou, 2003, pág. 76).

Por lo cual se consideró el marco adecuado para el estudio de este caso. Específicamente se aplicó la etnografía particularista, entendida como “la aplicación de la metodología holística en grupos particulares o en una unidad social” (Álvarez- Gayou, 2003, pág. 77) la cual fue la zona de Andes en el suroeste Antioqueño en Colombia, en las fincas, negocios y personas involucradas con la agroindustria del café.

Para la aplicación del marco etnográfico, Álvarez afirma que el etnógrafo “empieza su estudio con una mirada a las personas en interacción cotidiana y continúa tratando de discernir los patrones recurrentes, como ciclos de vida, sucesos y temas culturales” (Álvarez- Gayou, 2003, pág. 78). De acuerdo a esto se ingresó al municipio de Andes tanto como observador independiente como en compañía directa con el trabajo diario de las fincas y los negocios, informando de su estatus de observador a los miembros de la organización y procediendo a convivir con ellos y a observar y conversar por el tiempo que se consideró pertinente, con el fin de realizar un trabajo de campo imprescindible en la etnografía (Álvarez- Gayou, 2003) y conocer de primera mano la vida diaria de la finca. A partir de ahí se buscó identificar algunos elementos que permitieran inferir las características de las fincas, tales como las palabras y los actos de las personas, lo que hacen, dicen y la tensión con lo que deberían hacer (Álvarez- Gayou, 2003).

Posteriormente se realizó una “descripción detallada del grupo o del individuo que comparte con otros una cultura; un análisis de los temas y las perspectivas del grupo que comparte la cultura, y alguna interpretación de los significados de la interacción social de tal grupo” (Cresswell, citado por Álvarez- Gayou, 2003, pág. 78). Esto permitió la creación de un “retrato cultural holístico” (Cresswell, citado por Álvarez- Gayou, 2003, pág. 78) que facilitó conocer tanto las interpretaciones de las personas que hacen parte de la organización, como las interpretaciones propias del investigador con respecto a ese grupo social, lo que se conoce también como visión émica y ética respectivamente (Álvarez- Gayou, 2003). Con base en esta descripción detallada se consolidó y se inició la creación de las metáforas literarias y los procesos de construcción de sentido.

5.1.2.1. Herramientas: Observación participante

El método de observación se refiere a una técnica empleada en la adquisición y elaboración del conocimiento (Álvarez- Gayou, 2003, pág. 103), el método utilizado en esta investigación es la observación, la cual, como señalan Patricia y Peter Adler, citados por Álvarez:

Consiste en obtener impresiones del mundo circundante por medio de todas las facultades humanas relevantes. Esto suele requerir contacto directo con el (los) sujeto(s) aunque puede realizarse observación remota registrando a los sujetos en fotografía, grabación sonora, o videograbación y estudiándola posteriormente (2003, pág. 104).

El método de observación específico que se utilizó es el de observador participante, la cual se realizó de manera no continua durante dos años, luego específicamente durante periodos cortos de varios días consecutivos en aproximadamente cuatro semanas, realizados paralelamente a observaciones de entrevistas narrativas semi estructuradas (Álvarez- Gayou, 2003) de las cuales se llevaron notas detalladas con todos los sucesos observados.

Es importante recordar que la fase inicial de la observación se considera fundamentalmente descriptiva y que, con el tiempo, al haber más familiaridad con la organización y sus miembros, se podrá comenzar a identificar y analizar patrones y acciones que ayudarán a mejorar la observación (Álvarez- Gayou, 2003). “La observación deberá continuar hasta que se logre la saturación, cuando lo observado tienda a repetirse o a ser igual en cada observación o en cada grupo” (Álvarez- Gayou, 2003, pág. 107).

A nivel general los pasos que se realizaron en la observación fueron los que propone Álvarez-Gayou (2003), según el cual la observación pasa por diferentes estadios: Primero se debe elegir el entorno, el cual es el día a día de la finca cafetera. Luego se debe realizar la observación descriptiva como fase inicial de aproximación. Posteriormente esa fase de observación debe arrojar algunos resultados se comenzarán a clasificar y categorizar hasta que llegue a un momento de saturación en el que los datos se vuelvan repetitivos y no ofrezcan nada nuevo. Por último se creó un esquema interpretativo que permita explicar lo observado, teniendo en cuenta la diferencia entre el punto de vista émico (como si fuera un nativo) y ético (como un observador externo) (Álvarez- Gayou, 2003) (Ver ilustración 8), en este caso, la obra literaria.

Estadios de la observación

- | | | |
|---------------------------|-------|------------------------------------|
| • Elección del entorno | _____ | • Interés y facilidad |
| • Observación descriptiva | _____ | • Fase inicial |
| • Categorización | _____ | • Fase interpretativa inicial |
| • Saturación | _____ | • Limite de datos nuevos obtenidos |
| • Esquema interpretativo | _____ | • Punto de vista Émico y Ético. |

Ilustración 8: Estadios de la observación. Elaboración propia a partir de Álvarez-Gayou

Además de eso la observación debe tomar en cuenta diferentes elementos como la confiabilidad de los datos y las interpretaciones obtenidas, las habilidades propias del investigador para observar, tales como la paciencia y la intuición y el registro sistémico de los datos (Covarrubias & Martínez, 2012).

Para enmarcar este proceso de observación se utilizará el siguiente esquema interpretativo (Ver ilustración 9)

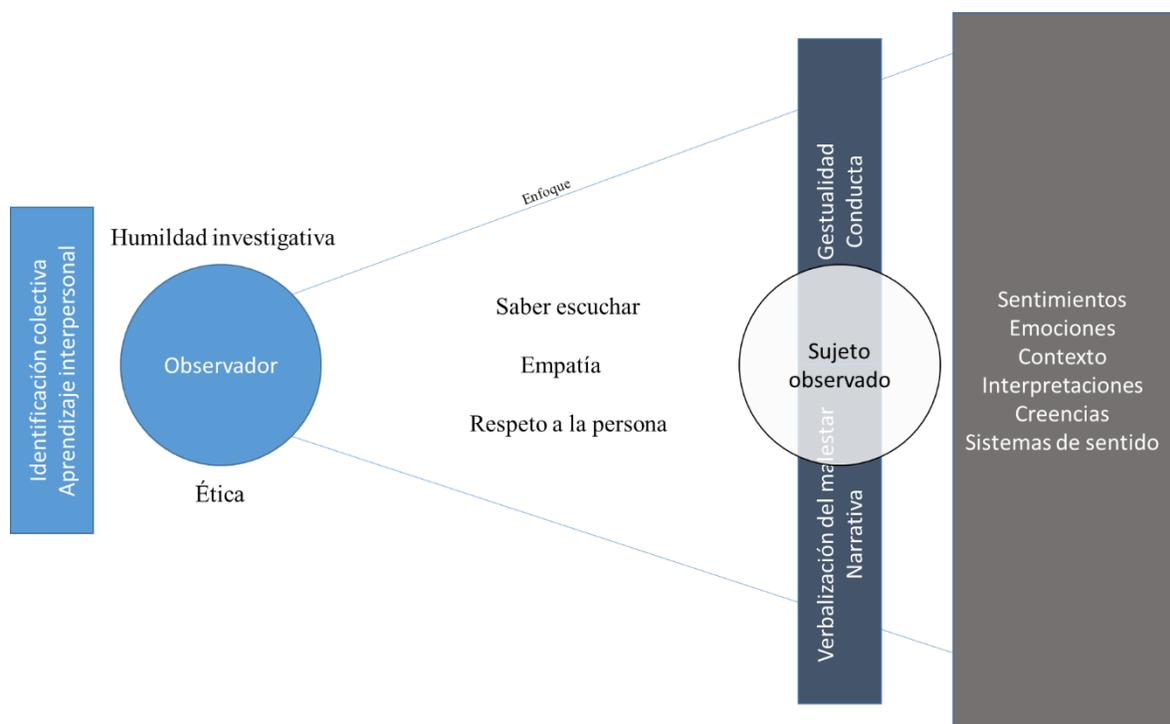


Ilustración 9 Esquema interpretativo para la observación. Fuente, elaboración propia.

Siguiendo este esquema, el observador utiliza la observación como método para conocer y posteriormente interpretar un sujeto o varios sujetos observados. Esta observación requiere necesariamente un enfoque que recorta la realidad y define el alcance de aquello que el investigador podrá ver y aquello que no podrá. Este sujeto observado es un ser humano, por lo cual difiere en gran manera de un objeto que

puede ser estudiado a través de una visión superficial o explicado a través de causas mecánicas de la conducta. Para acercarse y generar un conocimiento de este sujeto, el observador debe contar no solo con elementos éticos propios de todo trato con otro ser humano, sino también con suficiente *humildad investigativa* (entender y aceptar de manera consciente que existe una ceguera paradigmática que, al decidirse por un paradigma, automáticamente restringe el uso de otros) como para entender que no está tratando con un objeto inanimado que reacciona a estímulos, sino a una persona que actúa de acuerdo a un complejo sistema de pensamientos e interpretaciones, por lo tanto, ninguna de sus conclusiones como observador será definitiva.

Este complejo sistema se encuentra oculto para la observación superficial. Todo individuo tiene una serie de elementos conscientes e inconscientes que no pueden identificarse ni explicarse a simple vista. Sus sentimientos, emociones, creencias y sistemas de sentido e interpretación del mundo hacen parte inherente de su humanidad, pero no pueden ser observados o medidos de manera directa. Por lo tanto, el observador deberá dirigir su mirada, de manera atenta, a su conducta, sus gestos, la verbalización de sus pensamientos y malestares, así como la narrativa que usa para expresarse, con el fin de comenzar a tener una comprensión cada vez más extensa y profunda del sujeto observado y su humanidad, sin caer nunca en la idea de haberlo comprendido completamente.

Para poder comenzar esta comprensión y conocimiento del otro, el observador debe acercarse a través de la escucha, la empatía y el respeto por el otro, siempre teniendo en cuenta y advirtiendo que es otro ser humano como él mismo y, a través de esta empatía en la observación cuidadosa y respetuosa, lograr una identificación colectiva con ese otro que le habla y le muestra su forma de ser y pensar. Con esta identificación no se busca que se pierda completamente la distancia del observador, pero sí que se logre suficiente relación e identificación en ambas direcciones como para que el contexto y la misma humanidad de ambos genere un aprendizaje interpersonal en el cual existe un mayor conocimiento, comprensión y consciencia de cada uno y del otro.

Se asume que en la identificación y el aprendizaje se ven involucrados ambos sujetos, tanto el observador como el observado, ya que, como se vio en la definición cualitativa de la observación hecha previamente, se considera imposible la separación del observador del contexto y el fenómeno como tal, de forma que la persona observada no es un ente pasivo que se limita a ser estudiado, sino que es un *actor* y un sujeto activo que interpreta y crea continuamente la realidad que está siendo observada y vivida.

De acuerdo a lo expuesto en el esquema, la observación permite no quedarse únicamente en la visión superficial de las actuaciones y conductas humanas, sino mirar más allá con la firme intención de conocer más a fondo que es lo que en realidad sucede y se mueve por debajo de las acciones medibles. Permite superar la visión de *dato* como un simple número o variable que puede sumarse sin más, sino que debe ser entendido dentro de un contexto y un comportamiento humano complejo. Permite comprender que el objeto de estudio es en realidad un sujeto con un universo de representaciones y pensamientos que superan la capacidad de una visión o interpretación de corto alcance.

5.1.2.2. Herramienta: La entrevista semiestructurada.

La entrevista es “una conversación que tiene una estructura y un propósito. En la investigación cualitativa, la entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias.” (Álvarez-Gayou, 2003, pág. 109). Según Álvarez-Gayou (2003), el investigador debe seleccionar el tema que se va a discutir, diseñar la entrevista, llevarla a cabo, transcribirla y analizar la información obtenida para luego elaborar un informe con sus conclusiones e interpretaciones, sin olvidar los elementos que definen la entrevista cualitativa, tales como el significado, la descripción, la focalización, la ambigüedad y la sensibilidad, entre otros.

Esta entrevista semiestructurada sirve de base y de guía para la entrevista narrativa, ya que siguiendo las metodologías propuestas por Jovcheovitch y Bauer, citado por Schöngut & Pujol (2015), se busca una exploración que permita motivar a los participantes a producir pequeños relatos más que a responder cuestionarios.

Los temas tratados, abordados a través de preguntas abiertas que buscaban respuestas narrativas, fueron: (1) la forma en que la persona veía el trabajo relacionado con el café, (2) la crisis y las bonanzas actuales e históricas, (3) el emprendimiento y empresarismo relacionado con el café, (4) el clima y su relación con la producción, (5) su relación con la cooperativa y el gobierno, (6) las consecuencias de la pandemia, (7) la informalidad laboral, y (8) la historia personal de cómo habían llegado al mundo del café.

5.1.3. Marco: Hermenéutica

La hermenéutica es la teoría y práctica de la interpretación y desde el siglo XX sirve de base para un enfoque filosófico para el análisis de la comprensión y la conducta humana (Álvarez- Gayou, 2003).

Específicamente, la hermenéutica es la disciplina que trata sobre la interpretación de textos, siempre con referencia al conocimiento y aplicación de un contexto (Beuchot, 2015). Inicialmente, se refería a la explicación de las cosas sagradas, donde incluso antes que una interpretación, tenía como motivo de su existencia la transmisión de mensajes y posterior interpretación de los anuncios divinos a los hombres (Ferraris, 2014).

En esta interpretación de los mensajes divinos, se da por primera vez la división que luego se verá concretada en las diferentes perspectivas de la hermenéutica clásica y la hermenéutica romántica. Esto es, si buscar una interpretación literal o una interpretación subjetiva y metafórica del texto, en ese caso, específicamente, la biblia (Ferraris, 2014).

La hermenéutica clásica considera que existe una sola interpretación del texto, unívoca y congruente con lo que el autor quería entregar como mensaje. La hermenéutica romántica, por su parte, considera que toda interpretación de un texto, por subjetiva y diferente que sea, es válida (Beuchot, 2015).

Sin embargo, es en un punto medio entre estas perspectivas donde puede comprenderse la ambigüedad sistemática de la realidad y su interpretación. Beuchot (2015), por su parte, propone una hermenéutica analógica, como síntesis dialéctica entre el sentido literal y el sentido alegórico, en la cual el autor del texto tiene una intención, el lector una intención propia, y una tercera intención, donde se encuentran las dos anteriores, reside en el texto mismo.

Gadamer, por su parte, dice que la obra no es ni objetiva ni subjetiva, sino que representa un punto medio entre un presente del interprete y un sentido pasado que ha sido transmitido por el autor (Citado por Ferraris, 2014, pág. 205), de forma que la tarea del hermeneuta es reconocer la diversidad de los fenomenos de la realidad para encontrar el sentido y permitir su despliegue (Gama, 2021).

Esto implica que el intérprete debe reconocerse a sí mismo desde su horizonte, sus prejuicios, su contexto, y encontrar una relación con el otro para reconocer similitudes y diferencias de sentido, siempre abierto a la opinión del otro, buscando develar su postura y ayudando a corregir la suya propia en un proceso constante de interpretación y comprensión donde el texto se presenta en su propia alteridad. (Gama, 2021). Es decir, el proceso hermenéutico es un intento por integrar la visión del otro, la visión del pasado del autor con el presente del lector, siempre con la salvedad de que es otro con el cual es imposible fusionarse, pero a través del cual la interpretación del texto será cada vez más adecuada.

Cuando se habla de adecuado, no se habla de buscar una verdad que coincida con la realidad o la intención absoluta del autor, sino un proceso a través del cual, por medio del acercamiento hermenéutico, se busca corregir y mejorar la interpretación. Un intento por escuchar y permitir ser al otro. (Taylor, 1985).

En el texto literario, como elemento estético además de comunicativo, la experiencia estética ayuda a hacer explícito el papel de la comprensión, entendida como esfuerzo de integración y comprensión entre sujeto observador y sujeto observado a través del texto, entre presente y pasado (Ferraris, 2014). La hermenéutica puede ayudar a restituir la experiencia estética del texto que sirve de puente entre ambos horizontes.

En esta investigación el enfoque específico que se usó se adhiere a la hermenéutica dialógica, que sigue los principios del pensamiento Heideggeriano continuados por autores como Gadamer y Ricoeur (Álvarez- Gayou, 2003), (Ferraris, 2014).

Álvarez- Gayou (2003) enumera y resume los principios más importantes a los que se adhiere esta visión hermenéutica:

- El concepto de la verdad en el texto no necesariamente muestra correspondencia entre la comprensión del intérprete y las intenciones del autor.
- La verdad se encuentra en la lectura, más que en el texto.
- La investigación del contexto en el que se generó el texto ayuda a la comprensión del mismo, pero no define la interpretación total.
- Existen muchas interpretaciones erróneas, pero también existe más de una interpretación correcta. El texto impone límites.
- Los sesgos pueden disminuirse, pero nunca eliminarse.
- El círculo hermenéutico de interpretación significa que el intérprete proyecta un significado en el texto y, a su vez, el texto lo confirma o lo rechaza.
- El texto siempre rebasa a su autor. (págs. 82,83)

El principal concepto a tener en cuenta es el círculo hermenéutico y la fusión de horizontes, propuesta por Gadamer (1999) el cual implica anticiparse a comprensión y hacer consciente esta anticipación, la cual se hace explícita en prejuicios y preconcepciones que pueden terminar en un razonamiento circular y teleológico (Gama, 2021).

Estos prejuicios no necesariamente son equivocados o sin justificación, pero el hermeneuta debe hacerse consciente de que está sujeto a ellos y tratar de controlarlos (Ferraris, 2014), haciendo manifiesto el hecho de que él se ubica en un horizonte espacio-temporal y contextual completamente diferente al del otro, y nunca podrá franquearlo completamente.

Para ello, el hermeneuta debe, por un lado, desarrollar una escucha atenta hacia lo que sucede y dar tiempo suficiente para que muestren su verdadero significado. Por otro, percibir el devenir, los fenómenos que acontecen, el desarrollo constante de la realidad más que buscar hechos dados. Por último, debe entender que el lenguaje es el centro generador de sentido, el cual motiva y permite la comprensión (Gadamer H. G., 1999).

De esta forma, la interpretación se presenta como un esfuerzo infinito, cuyo objetivo no es alcanzar una verdad objetiva o una interpretación absoluta o final, sino avanzar e intentar comprender, cada vez un poco mejor, aquella unidad completa y perfecta de sentido que es el otro, la cual se intuye, pero nunca se obtiene de plenamente (Gadamer H. G., 1999).

La comprensión, entonces, “no es un hacer subjetivo como la ciencia moderna, sino un padecer, un acontecer, no es la asimilación del otro, sino una escucha que deja oír al otro en su sentido propio y diferente” (Gadamer, citado por Gama, 2021, pág. 38).

En esta fusión de horizontes (ver ilustración 10) el sujeto A, el hermeneuta o el observador, busca entender la visión y la interpretación del sujeto B, sea directamente a través de la observación, la conversación, o la lectura de textos escritos en un pasado que impide la interacción directa. El sujeto A intuye el sentido en el sujeto B, es esta intuición y la intención por develarlo lo que causa que inicie el proceso de acercamiento.

Tanto A como B están limitados y enmarcados por su contexto, su cultura, su ubicación espacio – temporal y su bagaje de experiencias. En B esto constituye todo

un contexto que está oculto para la visión del observador, que debe intentar encontrarlo a través de sus herramientas de interpretación y observación, en A, se materializan en sus prejuicios y preconcepciones acerca de B.

A través de sus lentes de observador, la escucha y la lectura, y a partir de unos prejuicios inevitables, los cuales debe comprender y aceptar, A busca comprender el contexto de B, a través de un proceso constante y sin fin de doble interpretación, es decir, interpretar lo ya interpretado.

Cuando A reconoce su ubicación en un contexto diferente al de B (horizonte A y horizonte B), puede identificar y aceptar tanto las similitudes como las diferencias entre ambos, sin necesidad de imponer su visión sobre el otro, ni creer que existe una plena fusión e integración de ambos, siendo esta una imposición similar pero engañosa de su horizonte sobre el otro.

El punto de encuentro se da, de manera inconstante, en el proceso de interpretación de las palabras de B en las palabras A, la mezcla de unas narrativas con las otras donde se permita y se reconozca la voz de ambos puntos, sin que uno opaque al otro.

A pesar de su nombre, los dos horizontes nunca se fusionan completamente, ambas posiciones tienen diferencias irreconciliables que impiden una integración absoluta. Lo que permite este proceso es una corrección constante de la mirada del hermeneuta, con la esperanza de que cada vez esta mirada corresponda a una interpretación más ajustada de la voz del otro.

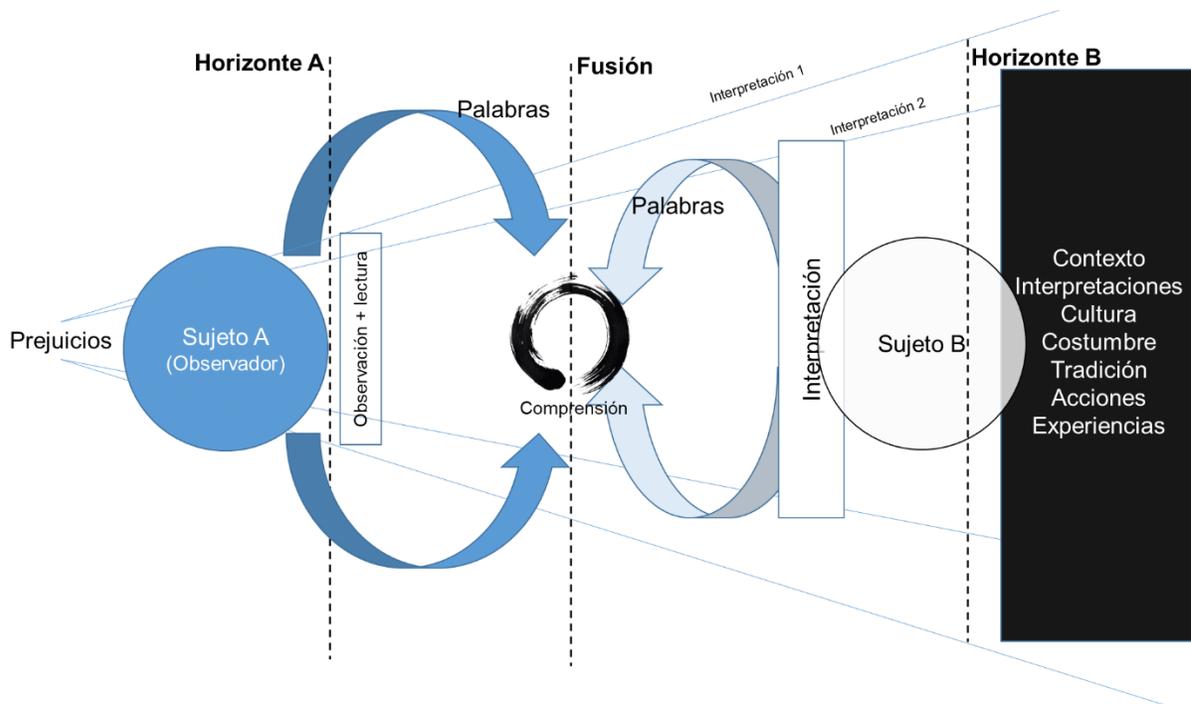


Ilustración 10 El círculo hermenéutico y la fusión de horizontes, creación propia a partir de Gadamer (1999).

5.1.3.1. Herramienta: Narrativa o análisis narrativo

Se realizó el acompañamiento y recolección de datos a través de la modalidad de sistemas narrativos, los cuales “permiten una descripción detallada de los fenómenos y de los procesos, además de que ayudan a buscar patrones de conducta y su comprensión” (Álvarez- Gayou, 2003, pág. 128), se recopiló todo el proceso de una conducta de acuerdo al tiempo de observación determinado (Álvarez- Gayou, 2003) y posteriormente se analizó en conjunto con la herramienta hermenéutica de la metáfora de la organización como obra literaria.

Con esta herramienta la historia misma es el objeto investigado, el objetivo es ver cómo se integra y se configura a través el lenguaje, “el propósito es ver como los respondientes en la entrevista le dan orden al flujo de las experiencias para darles sentido a los sucesos y acciones de sus vidas” (Álvarez- Gayou, 2003, pág. 127).

Álvarez- Gayou (2003) recomienda iniciar la entrevista generando una situación que facilite la apertura a hablar acerca de algún acontecimiento de la vida de la persona, así como evitar el uso de una guía demasiado cerrada o preguntas demasiado estructuradas, en favor de preguntas abiertas que propicien la narrativa. Álvarez-Gayou (2003), citando la recomendación de Kholer (1993), propone la preparación de siete preguntas abiertas sobre el tema en cuestión, acompañadas de preguntas para profundizar en una segunda instancia. Los ocho temas tratados se mencionaron previamente en la entrevista semiestructurada.

El proceso inicia informando al participante acerca de la investigación y el tema central de la misma, lo que da pie a que el entrevistador busque que el participante inicie su relato, usando solo lenguaje acorde al del entrevistado y permitiéndole hablar de manera espontánea, buscando no imponerse de ninguna forma en su narración (Muylaert, 2014).

Durante el proceso, Muylaert (2014) recomienda no interrumpir, esperar pacientemente por señales de que se ha finalizado de manera natural la narración, y evitar preguntar *por qué* hasta el proceso final de cierre, haciendo, en cambio, uso de preguntas del tipo *¿qué pasó después?* como continuadores del relato, al tiempo que se evita cuestionar, juzgar o contradecir lo narrado por el entrevistado.

Las narrativas obtenidas con esta herramienta son representaciones e interpretaciones del mundo, por lo tanto, no pueden ser falseadas ni juzgadas como verdad o mentira, sino que deben ser vistas como la representación de la experiencia del otro (Muylaert, 2014), por lo que debe respetarse y tratarse de manera acorde.

5.1.4. Resumen metodológico

El resumen de la metodología utilizada puede encontrarse a continuación en la tabla 3:

Enfoque	Cualitativo
Marco	Etnografía / Hermenéutica
Métodos	Observación participante
	Entrevistas semiestructuradas
	Análisis narrativo

Tabla 3 Resumen Metodológico. Elaboración propia

5.2. Reflexividad Metodológica

Todos estos datos obtenidos están lejos de ser neutros o existir simplemente en la naturaleza para ser obtenidos por un observador objetivo y aislado. La presencia de un investigador en el proceso de las entrevistas y de observación implica un cambio y una influencia que no deja de tener efectos importantes en las personas involucradas y en los mismos sucesos, así como los datos obtenidos. Resulta imposible aislar los resultados y eliminar los efectos del investigador sobre ellos, todo tipo de datos presupone un trasfondo teórico previamente estructurado desde una perspectiva particular y esta relación circular, en la que el investigador hace parte del mismo mundo social que estudia e influye en él tanto como lo observa, debe ser reconocido y hecho explícito dentro de la misma propuesta metodológica (Atkinson & Hammersley, 1994).

Para las ciencias exactas, la objetividad y la neutralidad de los datos es un requisito indispensable, sin embargo, las ciencias sociales se ocupan de objetos cuyo ser está determinado por su propia interpretación de sí mismos y del mundo en el que

habitan (Taylor, 1985), donde no es posible hacer una separación directa y clínica del objeto de estudio en una situación *normal* y se dificulta hacer una distinción clara entre sujeto y objeto (Ferraris, 2014).

A pesar de las críticas hacia esta perspectiva de alejarse de la necesidad imperante de objetividad en la investigación social y el argumento de que sin el rigor suficiente y la presencia de una verdad objetiva absoluta, cualquier interpretación y afirmación será permitida y válida (Donaldson, Qiu, & Luo, 2013), cabe retomar a Geertz, cuando cita a Robert Solow, al decir que esto equivale a decir que, “como es imposible un ambiente completamente aséptico para realizar operaciones quirúrgicas, entonces es perfectamente válido realizarlas en una cloaca” (Geertz, 1987, pág. 39).

Dejar de lado esa ilusión positivista de una inocencia y asepsia epistemológica y reconocer el carácter reflexivo en la investigación, implica analizar la reacción de las personas a la presencia del investigador, ser consciente de su relación con los informantes, padrinos y porteros que permiten las relaciones de campo y ser autoconsciente del rol del investigador como actor, entre otras cosas, al elegir el estilo narrativo a través del cual contar su historia (Bourdieu, 1992), (Atkinson & Hammersley, 1994).

La reflexividad, es decir, la necesidad de analizar la relación del investigador con su objeto o sujeto de estudio, surge como consecuencia de reconocer que todo conocimiento, así como el pensamiento del observador en medio de la investigación, está históricamente determinado (Caron, 2013). El sujeto es lanzado al mundo al relacionarse con los demás antes que lo pueblan, no es un espectador desinteresado y externo con una mirada ajena e independiente, sino que posee unos presupuestos históricos que necesariamente afectarán su visión y el mismo entorno que observa (Ferraris, 2014).

El ejercicio de observación en las ciencias sociales, por lo tanto, no puede ser visto como una simple descripción fenomenológica, sino como una interpretación (Ferraris, 2014), una acción que involucra tanto al sujeto observado como al sujeto

observador en un proceso conjunto. Donde el investigador, como científico social, debe reconocer su grado de familiaridad con el fenómeno, ser consciente de hasta qué punto está comprometido y ser consciente de que su conocimiento aportado al final de la investigación es una interpretación de las interpretaciones de los actores estudiados, ejercicio de doble de hermenéutica que estará mediado e influenciado por sus propios prejuicios (Giddens, 1984), (Gama, 2021), (Taylor, 1985).

6. Antioquia, el café y la literatura.

“Colombia es café, o no es.”

Carlos Restrepo, presidente del Congreso Nacional del café, 1927.

6.1. Literatura revisada

Para conocer las investigaciones y estudios realizados acerca del café en la zona de Andes y el suroeste Antioqueño, se revisaron las fuentes de Redalyc, Teseo, Scopus, así como los repositorios de tesis de la universidad Eafit, la Universidad de Antioquia, la Universidad Nacional de Colombia, la UNAM, la UAM, librerías locales y los libros de artículos anuales de la federación nacional de cafeteros.

Las palabras clave que ayudaron a buscar y filtrar los resultados fueron las narrativas, la literatura, el sentido y el café, así como la zona cafetera del suroeste antioqueño, se tomaron en cuenta principalmente aquellos textos que estaban relacionados directamente con la zona o con la agroindustria, así como aquellos que en su resumen o en su introducción incluían propuestas relacionadas con literatura, narrativas y el sector cafetero.

Los principales resultados pueden agruparse cuatro grandes grupos: (1) Estudios históricos del café y del país y el departamento de Antioquia, (2) Investigaciones producidas en o acerca de la zona del suroeste de Antioquia, en este grupo se encuentran estudios técnicos, legales y sociales, (3) Investigaciones relacionadas con el café y lo narrativo cuyo foco de atención está ubicado en otros territorios fueran colombianos o en el extranjero, (4) Obras de literatura relacionadas con el café, sea en Colombia o en otras latitudes, así como investigaciones que vinculan literatura y café.

De los 54 títulos encontrados, se profundizarán aquellos que se vinculen directamente con la investigación en tema de literatura, narrativa y sentido, historia del café, y todo lo relacionado con el contexto e historia local, con énfasis en lo

relacionado con el desarrollo del café desde su llegada a Antioquia en el siglo XIX. Se priorizaron los textos más recientes, así como los relacionados con la época de la llegada del café al país y al departamento de Antioquia.

Los principales autores que se retomaran de los revisados son Pendergrast (2002) para la historia del café. Jorge Antonio Melo (2018) y Marco Palacios para la historia del café en Colombia y Antioquia. Absalón Machado (1977) para las particularidades de las fincas, el café y el uso de las tierras en Antioquia, así como Charles Bergquist (1981) y Andrés Guhl (2009) para las características específicas del café y su producción.

6.1.1. Aproximación a la historia del café en Antioquia

En primera instancia, se hace imprescindible hacer un breve repaso de la historia del café, así como las particularidades de su contexto nacional y regional. “El Café, historia de la semilla que cambió el mundo”, de Mark Pendergrast (2002), servirá por su detallado recuento de los pormenores históricos y sociopolíticos del café en el mundo y su minuciosa narración de cómo se consolidó su industria en Latinoamérica, esta historia será complementada con el análisis local y transversal del país realizado por Marco Palacios en “El café en Colombia 1850-1970” (1983). De igual forma, la “historia mínima de Colombia” de Jorge Antonio Melo (2018), con su amena pero precisa forma de contar la historia del país y la conformación de sus regiones, de la mano con la “historia de Antioquia” de Roberto Cadavid Misas (1996) con su alto nivel de atención al detalle y preferencia por el relato informal, serán la base para esbozar los antecedentes históricos más importantes.

Es necesario además, tener en cuenta investigaciones pioneras en el tema de tenencia y explotación de tierras, siembra de café y agricultura en general como son los textos de Absalón Machado “El café: de la aparcería al capitalismo” (1977) y “Política cafetera 1920-1962”. (1982) cuyo análisis de las haciendas, la aparcería, las relaciones y uso de la explotación y la fuerza de trabajo ayudarán a comprender

mejor la labor de los cafeteros. Complementa el libro de Ramírez Bacca, “Formación y transformación de la cultura laboral cafetera en el siglo XX” (2019) así como estudios recopilatorios tales como “los estudios sobre la historia del café en Colombia”. (Bejarano, 1980) por su análisis histórico y crítica a los estudios que cita, y “estudios e historiografía del café en Colombia, 1970-2008. Una revisión crítica” (Ramírez Bacca, 2010), como esfuerzo de actualización del trabajo recopilatorio hecho por Bejarano 30 años antes y por su énfasis en los procesos de vinculación del mercado internacional y nacional y procesos sociopolíticos derivados del desarrollo cafetero en el país.

Otros textos que permitirán redondear el contexto de la zona e incluir detalles narrativos específicos de la agroindustria son “Café y conflicto en Colombia 1886-1910” de Charles Bergquist (1981) que, aunque puede pecar de ser excesivamente interpretativo, relaciona el auge cafetero con la guerra de los mil días y detalla el contexto histórico y político de la posguerra y la agroindustria. Y “Café y cambio de paisaje en Colombia 1970 -2005” de Andrés Guhl (2009). Cuyo enfoque en la relación de la geografía con la sociedad a la hora de abordar la historia de la agroindustria cafetera del país resulta en un texto que funciona perfectamente como complemento.

6.1.2. Investigaciones sobre el café en Andes, Antioquia

En el contexto regional del suroeste Antioqueño donde se ubica el municipio de Andes, los textos “café e industria”, (Arango, 1977), y “el análisis de la industria cafetera y el desarrollo de Antioquia” actualización de Mariano Arango y Jorge Lotero (1990) detallan con mayor enfoque la evolución de la agroindustria. Por su parte, “Clase obrera urbana en la industria cafetera, trilladoras y régimen laboral en Antioquia (2010)” de Renzo Ramírez Bacca, centra la atención en las relaciones laborales de las trabajadoras de las trilladoras del suroeste, describe su forma y su cultura organizacional, así como la relación de esta organización con las comercializadoras del suroeste. De igual forma, “Haciendas cafeteras antioqueñas”

(Echeverri et al, 1989) gira alrededor de las relaciones técnicas y sociales en las fincas de Andes, analiza sus gastos, sus sistemas de trabajo principales y sus relaciones de jerarquía.

Se encontraron varias investigaciones terminadas realizadas en el municipio de Andes y en zonas cercanas como Jardín, esto, en parte, debido a que la sede suroeste de la universidad de Antioquia, abrió en el 2020 la primera cohorte de la especialización en café, así como por la importancia de la agroindustria y el turismo en la zona. La mayoría de estas investigaciones, sin embargo, están enfocadas en temas de enfoque económico, como “el sobreendeudamiento del caficultor en Andes”, (Ramírez R. , 2021), o enfoques técnicos sobre el proceso del cultivo, como “etapas de beneficio para la obtención de cafés especiales”, (Álvarez, 2021) o “Metodologías de recolección de café en pendientes de más de 20%” (Ramírez V. , 2021)) o transferencia y aplicación de conocimientos técnicos “sistematización de experiencias y apropiación de conocimiento en caficultores de Colombia” (Palacios M. , 2021)).

Este enfoque técnico y economicista de las investigaciones de la especialización en café no abona demasiado a los objetivos de esta tesis, cuyo enfoque está en comprender los procesos de creación de sentido y no en mejorar directamente los procesos de producción o siembra de café. Sin embargo, una investigación en particular, “Caracterización de las etapas de beneficio para la obtención de cafés especiales (*Coffea arábica*) en la Central de Beneficio la Chaparrala del Municipio de Andes.” (Álvarez & Zapata, 2021) Complementada con el artículo de la Universidad Nacional “Caracterización y tipificación de sistemas de producción de café (*Coffea arábica* L.), municipio de Andes.” (Rodríguez, Vázquez, Restrepo, Fernando, & Márquez, 2017) servirán para el contexto técnico de la producción cafetera específico en la zona.

Algunas investigaciones están relacionadas con el contexto de la zona de forma importante para la tesis, “condiciones laborales en el sector cafetero” de David Ricardo Gómez (2013), y “La informalidad laboral cafetera” de Ricardo Rocha García (2014), con un enfoque legal y sociológico respectivamente, analizan el

mercado laboral en la zona, la presencia y los riesgos de la informalidad, definida como la no contribución a pensiones, el contexto demográfico de los recolectores, los esfuerzos del gobierno por formalizar el trabajo así como las visiones propias de las personas que trabajan en el modelo informal en la zona, y sirven como punto de partida para analizar las características básicas del trabajo de los recolectores y los campesinos caficultores.

Otras investigaciones están directamente relacionadas con el tema de creación de sentido y narrativa en la industria del café, “La memoria del café en Granada, Antioquia, narrativas de una comunidad rural con las que se reconfiguran y resignifican las historias sobre el conflicto armado de los 90” (Hoyos Rodríguez & Ortiz Cárdenas, 2020) y “Percepciones e interpretaciones del trabajo recolector cafetero, un estudio de caso en el suroeste Antioqueño” de Oscar Andrés Correa (2018) servirán como espejo y contrapunto por su enfoque en la metodología y teoría narrativa.

De igual forma, “La vida en el cafetal, relatos campesinos sobre producción de café y medio ambiente” (Campos, 2012). coincide en el uso de la metodología narrativa, aunque ubicada en una zona diferente, en Chiapas, México,

6.1.3. Otras investigaciones fuera de Andes.

Al igual que la investigación realizada en Chiapas (Campos, 2012), existen investigaciones que se alejan de la zona del suroeste Antioqueño para enfocarse en otros departamentos cafeteros de Colombia, “Identidad y manifestaciones culturales del departamento de Quindío en el contexto del paisaje cultural cafetero de Colombia” (Guzman, Parra, & Tarapuez, 2019), así como “Familias campesinas colombianas y su adaptación a las nuevas condiciones del mercado mundial del café” (Forero, 2010), “Coffee genogram, an analysis of the tradition of the rural family in southeast Colombia” (Arboleda, Palacios, Portela, & Villada, 2020), “Relaciones de poder en la producción de café, cultura e ideología” (Pardo, 1986) ; “Relación

entre lo global y lo local en un contexto rural colombiano” (Piedrahita, 2011), y “De sentires y pesares, relaciones prácticas y significados de ser pareja en el contexto de producción agrícola de café en Risaralda” (Molina, 2015)”; trabajan temas de interpretación, creación de sentido y la cultura regional, aunque sin un consenso en lo que se refiere a la forma en que se dan esos procesos, servirán para la discusión teórica, el planteamiento de las entrevistas y el análisis de datos en la tesis.

Las investigaciones “Historia laboral de una hacienda cafetera en el Tolima 1882-1982” (Ramírez Bacca, 2008) y “La narrativa como posibilidad de comprensión de las organizaciones productivas rurales” (Huertas & Villegas, 2006) están relacionadas directamente con la recreación narrativa de la vida organizacional de las fincas cafeteras, una como estudio de caso y otra como conclusiones generales de una investigación narrativa, respectivamente, a pesar de tener enfoques de disciplinas diferentes (historia y psicología) será importante su comparación con los procesos y la construcción de los conceptos narrativos y conclusiones de la tesis.

6.1.4. Literatura y café

Un último punto, no menos importante, es la relación que existe entre el café y la narrativa en la literatura. Por un lado, algunas novelas costumbristas, como “la María” de Jorge Isaacs (2017) , o incluso otras más experimentales como “La mansión de Araucaíma” de Álvaro Mutis (1978) y “La vorágine” de José Eustasio Rivera (2006), describen de manera directa o indirecta el día a día de la vida en el campo y las haciendas del país y ponen un gran énfasis en su descripción de los paisajes rurales y la vida campesina, como en algunas obras de Gabriel García Márquez, , con los relatos de la industria bananera o el “tinto” que se toman los Buendía en diferentes momentos importantes de cada generación en “cien años de soledad” (2015).

Sin embargo, obras que traten directamente los detalles de la producción de café en Colombia, solo se encuentran “la cosecha” de José Antonio Osorio (1970), y “Un

campesino sin regreso” de Euclides Jaramillo Arango (1959), que intentan equilibrar una propuesta literaria con consejos y recomendaciones técnicas sobre el cultivo del café o “La noche de Zamira” de Gustavo Páez Escobar (1998).

En otras latitudes se encuentran obras que tratan directamente con la vida y el día a día en las cafetaleras, “Memorias de África” de Isak Dinesen (2021), y “Aroma de café amargo” de Sandra Benítez (Benitez, 2001), servirán como claros ejemplos de novelas donde la finca cafetera y la producción de café son protagonistas.

Otros títulos parecen compartir el interés de la obra de Osorio “la cosecha” por mezclar lo literario y lo educativo respecto a la producción de café, pero terminan siendo folletos mucho más técnicos, tales como “el manual del cafetero colombiano” (1979) de la federación de cafeteros y “el cultivo de café” de Mario Ospina. (1880)

“El chocolate, el té y el café en la literatura inglesa 1650-1834” (2019) de Ana Clara castro santana propone conexiones interesantes entre café y literatura, pero el único representante similar en narrativa de la zona son los “Apuntes sobre el café y su cultivo en la literatura colombiana” (1964) de José Joaquín Montes, del año 1964.

Otras investigaciones que relacionan lo rural y lo literario en Colombia se enfocan en su relación con la violencia (“Literatura y violencia, los ejércitos de Evelio Rosero” (Maya, 2012)) o el narcotráfico (“Literatura y narcotráfico en Colombia” (Solano, 2020)) y no tienen como principal marco la finca cafetera.

A través de una revisión directa de todos estos documentos esta tesis busca ensamblar sus diferentes perspectivas y análisis para dar un marco de referencia y de contexto de la zona de Andes y la industria cafetera con el fin de presentar un camino alternativo al estudio del café en Colombia, no a través del conocimiento y el estudio científico, ni a través del conocimiento puramente narrativo, sino en un punto medio en el que el análisis organizacional pueda surgir de las narrativas propias de las organizaciones cafeteras. Al tomar estos textos y pedir prestados conceptos y análisis previos hechos desde la sociología, la historia, el derecho, la geografía y la literatura, se busca ofrecer al lector de esta tesis una imagen más amplia y vívida de los cafetales y su gente, con la esperanza de que permitan a su vez visualizar y

comprender con más claridad los relatos y análisis que se presentan de esta vida organizacional.

Esta investigación busca generar una comprensión más amplia y cercana de la finca cafetera. Se considera de vital importancia la aplicación de una perspectiva cualitativa para vislumbrar y ayudar a entender fenómenos que suelen pasar desapercibidos bajo medios cuantitativos. Se sigue además la línea trazada por los estudios organizacionales con la firme intención de, apoyados por la literatura y sus herramientas, crear nuevas conversaciones y dar voz a aquellos que usualmente no la han tenido, así como brindar espacios donde puedan expresarse (Clegg & Hardy, 1996).

6.2. Contexto del café y la zona

6.2.1. *El café*

El café es un arbusto perenne adaptado a la sombra, sin mecanismos para sobrevivir a las sequías y con relativamente poca necesidad de cuidado en su cosecha. Los dos principales tipos de café son la Robusta, propia de Uganda, y la Arábica, la cereza origina, nacida en Abisinia, actual Etiopía. Cuando un pastor llamado Kaldí se dio cuenta que sus cabras comían y masticaban una extraña baya que las llenaba de energía y las hacía saltar por todas partes, al probarla y sentir los mismos efectos, decidió llevársela al gran sabio de su aldea, quien, rechazando su sabor amargo, las arrojó al fuego, desde donde apareció un intrigante aroma que dio inicio al café como lo conocemos hoy (Guhl, 2009), (Pendergrast, 2002).

El café necesita una temperatura entre 17 y 25 grados, requiere que el clima tenga al menos unas 6 semanas secas y no más de 12 al año. Precisa un suelo profundo, bien drenado, de acidez moderada y rico en materia orgánica y bases intercambiables. Luego, en las temporadas de lluvia, las flores del arbusto se abren y avisan la cosecha. Si la lluvia en la zona es bimodal, es decir, presenta dos

temporadas fuertes de lluvia en el año, habrá dos floraciones y dos cosechas, usualmente una más fuerte que la otra (Guhl, 2009).

Inicialmente el café solo se comercializaba en Arabia, como bien de lujo celosamente cuidado, pero inevitablemente llegó de contrabando a Java, Moka y Europa, donde rivalizaba con el té y se sospechaba que era el demonio que a través de la negra bebida producía impotencia. Eventualmente llega a América, primero en 1727, a Martinica, como territorio francés, posteriormente, en 1734, A Brasil y Haití, en 1863 a Guatemala, Salvador y Puerto Rico, así como a México durante el porfiriato y en el siglo 19, a Colombia (Pendergrast, 2002).

6.2.2. Breve introducción al proceso del café.

El proceso completo necesario para poder producir y disfrutar una taza de café, empieza por el almácigo; una pequeña plántula resultado de sembrar la semilla del café y mantenerla en una cama de tierra bajo una sombra constante, que se irá reduciendo de manera gradual, hasta que, entre seis y dieciocho meses después, sea trasplantada directamente a la tierra donde dará frutos. Se recomienda ser trasplantada antes de época de lluvias y con suficiente sombra para ser protegida (Kuit et al, 2004), (Arcila, 2007), (Guhl, 2009).

Por lo general, existen personas que se dedican exclusivamente a sembrar y vender los almácigos a las fincas, por la facilidad de hacerlo como economía de escala. Algunas fincas siembran y manejan los suyos propios con sus propias semillas, pero suele ser más sencillo comprar los almácigos ya listos para ser trasplantados y del tipo de semilla que se prefiera.



Ilustración 11 Almácigos para la venta, foto propia.

Para trasplantar los almácigos, previamente debe haberse limpiado la tierra de maleza y escombros, luego abrirse huecos de poco menos de medio metro de ancho y profundidad, donde serán sembrados. La distancia entre los huecos será la que se haya determinado para ser la distancia entre los cafetos ya adultos, siendo 2 x 1 metros la medida estándar recomendada (Arcila, 2007).



Ilustración 12 Almácigos para trasplante, foto propia

Aproximadamente ocho meses después de trasplantados, con el almácigo ya convertido en un cafeto joven, se da la primera floración. Se dice que, si las flores se abren antes de la polinización, la cosecha será mala. Catorce meses después de la floración, aproximadamente dos años después de su trasplante inicial, el cafeto dará frutos (Guhl, 2009).

Durante todo el proceso entre el trasplante y los primeros frutos, el cafeto debe ser abonado y limpiado. El proceso de *la limpia* consiste en retirar la maleza que puede depredar o estorbar a los cafetos de su alrededor, sea con guadaña, la cual corre el riesgo de golpear el árbol y lastimarlo, o con machete. El abono consiste en poner los nutrientes necesarios alrededor del cafeto con el fin de que el crecimiento o la producción de granos, sea más eficiente.



Ilustración 13 Recibo de almácigos, foto propia



Ilustración 14 Limpia del terreno para siembra, foto propia

Existen diferentes tipos de abono para cada parte del proceso de la planta, para el crecimiento o levante del cafeto joven, para producción, para recuperación después de cosecha y para recuperar los nutrientes de la tierra. Por lo general, cada cafetero tiene sus abonos o combinaciones de abono preferidas de acuerdo a su experiencia y relación de costo beneficio.

Habitualmente, el sistema bajo el cual se siembra el café es el conocido como sistema intensivo o café al sol, con pocas o ninguna planta que le acompañe y le de sombra. Algunos cafeteros lo mezclan con el sistema clásico donde se siembran plantas, como el plátano, cada cierta distancia con el fin de dar sombra a los cafetales. El sistema intensivo requiere renovar el cafetal con mayor frecuencia, pero produce más cantidad de granos en la misma o menos superficie (Guhl, 2009).



Ilustración 15 Cafetal con sombra, foto propia



Ilustración 16 Cafetal sin sombra, foto propia

El producto final de las plantas de café, sin importar su tipo o su forma de siembra o beneficio, es el mismo: las cerezas de café, las cuales serán recogidas en la cosecha.

La cosecha es anual, en Antioquia comienza alrededor de agosto o septiembre en las zonas más bajas y calurosas y de manera escalonada se va dando en las

siguientes zonas más frías y de mayor altura. En algunos años, sobre todo con cambios causados por el calentamiento global, se dice que este escalonamiento parece estarse acortando.

Existe también una cosecha más pequeña, más cercana a la época de floración, que suele darse entre los meses de marzo y abril, y se conoce como la traviesa, la cual es menor en producción y sirve como indicador previo de que como va a estar la cosecha ese año.



Ilustración 17 Flor del café, foto propia

La cosecha se puede hacer recogiendo solo las cerezas maduras o todas las cerezas. Si solo se recogen las maduras el proceso es completamente manual, con cada recogedor escogiendo las cerezas y, al no madurar todas al mismo tiempo, requiere que se pase varias veces por una misma parcela o terreno (Guhl, 2009). Este es el tipo de recolección que se aplica generalmente en el café arábica, ya que se obtiene un café de mejor calidad, es el método que se utiliza en Antioquia y en Colombia en general.



Ilustración 18 Árbol maduro, foto propia

Si se recogen al mismo tiempo todas las cerezas, tanto maduras como verdes, el proceso puede modernizarse y aplicar procesos automatizados en grandes superficies de tierra sembrada, este tipo de recolección se usa principalmente para el café robusta, y es el que se utiliza en Brasil, con el uso de tractores y otras herramientas más industriales, por ejemplo.



Ilustración 19 Recolección manual de café, foto propia

Posteriormente el café recogido se pesa en lugares que se tienen destinados en la finca, cerca del beneficio, para hacerlo. A cada recolector se le pagará el valor de lo recogido en el día de acuerdo a lo pactado del valor por kilo de grano y el total que se determine en el pesaje.



Ilustración 20 Pesaje de café, foto propia

Luego de pesado y anotado el café en cereza, todas pasan al proceso de beneficio, el cual se realiza en el edificio conocido como beneficio o beneficiadero. Al ser este un edificio costoso de construir y mantener, así como parte de un proceso que requiere también alta inversión y sostenimiento en maquinaria e insumos, las fincas más pequeñas o de menor producción no suelen contar con un beneficio propio, sino que utilizan los servicios de fincas cercanas o beneficiaderos comunitarios provistos por el gobierno, la federación de cafeteros o la cooperativa de café de la zona.



Ilustración 21 Tolva de recolección, foto propia

El beneficio es un proceso que puede ser realizado de dos formas, beneficio seco, y beneficio húmedo. En el beneficio húmedo, las cerezas pasan por una despulpadora mecánica, las cuales presionan la cereza sin dañarla, extrayendo el grano y el mucílago, la miel que envuelve al grano. Luego se dejan reposar en tanques de agua durante 24 o 36 horas, para fermentar, lo cual añade cualidades a su sabor y elimina completamente el mucílago. (Guhl, 2009)



Ilustración 22 Despulpada de café, foto propia



Ilustración 23 Despulpadora, foto propia

En el beneficio seco se ponen a secar directa e inmediatamente las cerezas al sol y, una vez secas, se retira la pulpa. El método seco es utilizado para obtener un tipo de café especial conocido como *honey*, pero el beneficio húmedo es el más utilizado en todo el mundo, incluido Colombia y se reconoce como el método que en general permite obtener un mejor sabor. (Guhl, 2009)



Ilustración 24 Beneficio semiautomatizado, foto propia

Este método produce una gran cantidad de basura orgánica y bastante contaminación. Aunque existen métodos y certificaciones que ayudan a mitigar esto y reciben un valor monetario como incentivo, así como métodos que utilizan menos agua y el uso de la pulpa resultante como abono en vez de desperdicio (Guhl, 2009).

Posteriormente, los granos de café deben ser secados. Se ponen en superficies planas que suelen ser construcciones específicas para realizarlo, sea en el suelo o aprovechando los segundos pisos de otras construcciones, llamadas secadoras. También se utiliza el secado en silos, los cuales calientan el aire alrededor de los granos para secarlo y funcionan a base de gas o carbón, siendo más costosos, pero más veloces en el secado.



Ilustración 25 *Café secando, foto propia*



Ilustración 26 *Café secando, foto propia*



Ilustración 27 Secadora de segundo piso, foto propia

La mayor parte del café producido es comercializado directamente así, en lo que se conoce como café pergamino, los cuales se empacan en costales de tela o de plástico de 50 kg o algunos más grandes, y menos comunes actualmente, de 80 kg. Son almacenados preferiblemente en lugares especiales y aislados, ya que el café puede absorber los sabores y aromas de su entorno, en el momento de su venta son cargados manualmente en carros particulares y escaleras que cruzan las diferentes veredas de la zona, donde posteriormente serán recibidos y cargados en las trilladoras para su compraventa.

Al café pergamino se debe quitar la cascarilla que lo rodea, único proceso previo a la tosti3n que no suele realizarse en la finca o sus alrededores, debido a que hace parte de una economía de escala. Los granos resultantes se conocen como café verde, y es el modo más común en que se comercializa a nivel mundial (Machado A. , 2001), (Guhl, 2009).

Los sacos de café verde se compran y se exportan en medidas de *cargas*, cada una equivalente a 125 kg de café verde, que será revisado. Para revisarlo se toma una muestra de 250 gramos del saco y se calcula su factor de rendimiento. Este factor determina la cantidad de granos necesaria para completar los 70 kg de un costal de calidad exportación con almendra sana, siendo el factor 90 considerado el punto de excelencia. Es decir, un café factor 90 implica que se necesitan 90 kilos de ese lote

para completar 70 kg de café excelso. Este factor el estándar bajo el cual se calcula el precio del café y se paga en las trilladoras, siendo menor a 90 un factor de mayor calidad, y mayor de 90, de menor calidad.



Ilustración 28 Café seco y en costal. Foto propia

6.2.3. Enfermedades del café

El grano de café es afectado por diferentes enfermedades y plagas, siendo las principales la broca y la roya.

La broca es un escarabajo negro que daña las cerezas y hace un hueco en ella, mete sus huevos y se alimenta de la almendra, dañándola. Sus efectos solo son visibles en los momentos finales del proceso de cosecha.



Ilustración 29 La broca. (*Red agrícola, 2021*)

La roya, por su parte, es una enfermedad causada por un hongo que se adhiere al cafeto, causando manchas circulares y anaranjadas en la hoja y su caída, dañando el fruto. La roya afecta exclusivamente al café y es considerada su enfermedad más catastrófica, puede causar pérdidas del 50% y 80% de la cosecha en una o varias temporadas y ha causado que poblaciones enteras abandonen el café y siembren frutos diferentes, como fue el caso de Haití (Guhl, 2009).



Ilustración 30 La roya (*Azueto, 2021*)

6.2.4. El precio del café

El precio del café es altamente variable, dependiendo directamente de la oferta causada por los principales productores, especialmente Brasil, así como los efectos que tenga el clima sobre la productividad de estos países durante todo el año, especialmente en la época de cosecha.

Entre el año 2011 y el 2013 se vio una caída en el precio del café que causó una crisis generalizada en el sector. Entre el 2020 y el 2022, por el contrario, se ha presentado un aumento considerable del precio, duplicando su valor en menos de un año. Estas variaciones pueden observarse en la tabla 4 y la ilustración 31.

Precio por carga (125 kg) / trm \$4.810		
Año	Precio	Precio en US
2011	\$ 900,000	\$ 187.11
2012	\$ 555,000	\$ 115.38
2013	\$ 379,000	\$ 78.79
2018	\$ 840,000	\$ 174.64
2019	\$ 890,000	\$ 185.03
2020	\$ 1,035,000	\$ 215.18
2021	\$ 2,110,000	\$ 438.67
2022	\$ 2,530,000	\$ 525.99

Tabla 4 Precio del café por carga en años específicos 2011- 2022. Elaboración propia con base en indicadores de la Federación Nacional de cafeteros (2022).



Ilustración 31 Precio del café por carga en años específicos 2011- 2022. Elaboración propia con base en indicadores de la Federación Nacional de cafeteros (2022).

Para su consumo final, el café verde debe ser tostado y molido, proceso que suele ser realizado por las empresas que tienen una marca propia con un sistema de

distribución y venta ya implementado, sea por su venta en bolsas selladas, por libra, o como café servido directamente al comprador en cafés y restaurantes. Es en esta parte final del proceso dónde se genera la mayor parte del valor y utilidades que genera el café. El gerente general de la Federación Nacional de cafeteros advirtió, en 2017, "De lo que vale una taza de café en Nueva York, US\$3,5, un productor recibe US\$0,05", como puede observarse, la cadena de valor tiene un desbalance (Cosoy, 2017).

El porcentaje de este desbalance en la cadena de valor es progresivo, siendo más notorio en los primeros niveles de producción, los cuales reciben menos del 1% del valor total de la venta del grano, como se ve en la tabla 5:

Parte del proceso	País productor	País importador	Precio pagado (2002)	En porcentaje
Producción	PRODUCTOR		USD 0.14 /kg	0.53%
Intermediación	COMERCIALIZADO	EXPORTADOR IMPORTADOR	USD .0.26 /kg	0.98%
Transformación	TOSTADOR	TOSTADOR	USD 1.64 /kg	6.21%
Distribución	VENDEDOR	VENDEDOR		
Consumo	CONSUMIDOR	CONSUMIDOR	USD 26.40 /kg	100%

Tabla 5 Cadena de comercialización del café, OXFAM 2002, tomada de Guhl. (2009, pág. 129)

6.3. *El café en Colombia*

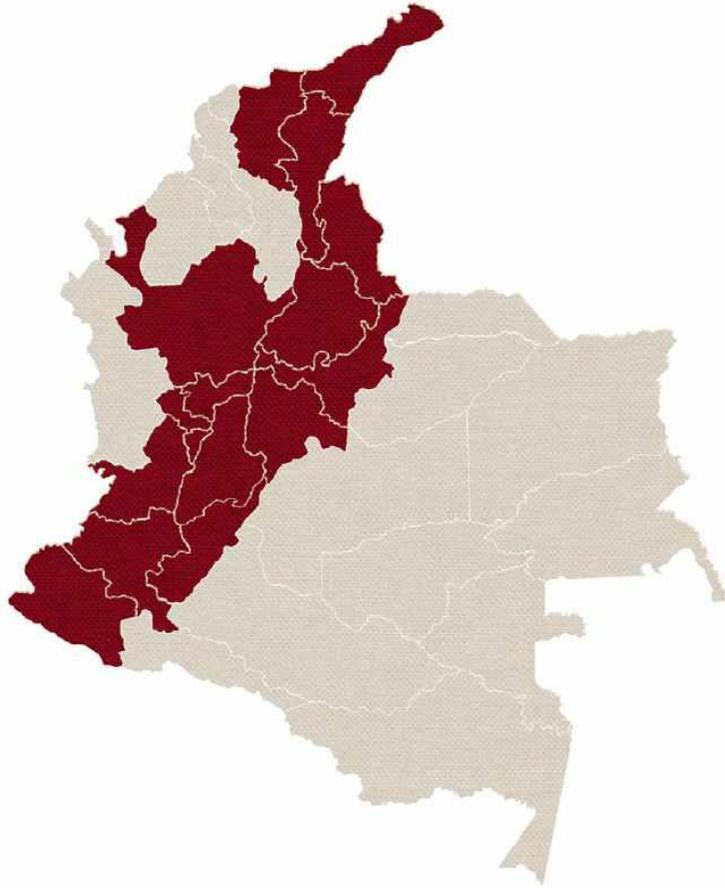


Ilustración 32 Zona cafetera de Colombia (*Cafeteros, 2018*)

En Colombia el café llega en 1865, sin embargo, existe evidencia de que los jesuitas ya lo manejaban en el país desde mucho tiempo atrás, usándolo como castigo divino, a través del cual, para expiar los pecados, se debía sembrar un arbusto de café (Pendergrast, 2002).

El café tomó fuerza rápidamente en Colombia, Aunque llegó después que a Brasil y a Venezuela. El pasaje volcánico del país es particularmente apto para la siembra, a pesar de que sus mejores zonas eran casi inaccesibles en la época. A partir de 1910 el grano se populariza de forma incrementada, gracias a varios factores combinados: Como cultivo era rentable a pequeña escala, no requería mucho capital, su mano de obra podía ser la misma familia del campesino, era fácil de

cultivar, cuidar y cosechar, la tecnología era relativamente accesible para todos y las técnicas de cultivo habían sido publicadas en manuales y folletos por el gobierno (Machado A. , 2001). La gran dificultad, realmente, era la comercialización del grano.

Las herencias de latifundios ganaderos y azucareros fueron convertidas en fincas cafeteras, y a pesar de que las crisis de fin de siglo y la guerra de los mil días (1809 – 1902) afectaron duramente al país, el café dio origen a la que es quizá la agroindustria rural más importante de Colombia (Machado A. , 2001).

El café no solo ayudó a estabilizar el mercado de exportaciones y sirvió de escuela para empresarios y comerciantes, sino que sirvió además para democratizar las propiedades rurales de varias zonas del país, le dio salida al capital acumulado previamente en el negocio del oro y permitió que se conjugaran los elementos necesarios para resquebrajar la economía pre capitalista que manejaba Colombia desde la colonia (Machado A. , 2001).

Entre 1875 y 1930 se hacen ensayos gremiales que aumentan la consciencia gremial del país, debido a las dificultades compartidas por todos los cafeteros como el clima, el transporte, el precio, las plagas y los conflictos laborales. En 1960 se crea la Federación Nacional de Cafeteros, primer sistema parafiscal en el país donde los productores gravan su propia producción y administran el impuesto junto con el gobierno (Machado A. , 2001)

La Federación Nacional de Cafeteros, a su vez, crea a Juan Valdez, encarnado por el actor José Duval, en busca de mejorar la imagen del café colombiano y crear una conciencia en el consumidor para que valore el esfuerzo y cuidado que requiere una taza de café. Gracias, en gran parte, a estos esfuerzos, el café colombiano es conocido como uno del mejor café suave del mundo y muchas comercializadoras utilizan el nombre del grano colombiano e incluso de zonas como Medellín o Manizales en sus medios de publicidad y ventas como garantía de calidad (Pendergrast, 2002).

6.4. *El café en Antioquia y Andes.*

*El hacha que mis mayores
me dejaron por herencia,
la quiero porque a sus golpes
libres acentos resuenan.*

Epifanio Mejía



Ilustración 33 Mapa de Antioquia en Colombia, wikimedia commons.

De Antioquia dijo un explorador español que solo era apta para que se instalen en ella los locos, las águilas y las mulas (Machado A. , 2001), de geografía montañosa

y difícil, estuvo en gran medida aislado del resto del territorio hasta que se dio la llamada *colonización antioqueña*.

La colonización se dio en una primera instancia, iniciada por los pobladores de la zona del *Valle del Aburrá* que iban en busca de nuevas oportunidades y nuevos suelos cultivables. Posteriormente se dio una segunda etapa en la que las élites de Medellín buscaron, ya no una nueva forma de sobrevivir a la pobreza, sino obtener nuevas rentabilidades de la zona colonizada (Cadavid Misas, 1996).

Esto llevó a que la siembra de café en Antioquia se diera en un modelo de lucha bimodal. La colonización de las difíciles tierras antioqueñas y el reclamo de nuevas tierras llevó a una disputa entre los colonos que reclamaban las tierras más altas y los dueños de las grandes haciendas ya existentes. Aparecen las disputas entre pequeñas fincas de economías familiares campesinas contra grandes propiedades con modelos coloniales, lo que se conoció como “la lucha entre el hacha y el papel sellado” (Machado A. , 2001).

Mientras que en Cundinamarca y Tolima el campesino fue asimilado al indio, sin ser reconocido como una clase social, reforzando actitudes racistas y relaciones semiserviles que seguían la tradición de la relación de trabajo colonial, en Antioquia existía una fuerte tradición de trabajo independiente, gracias a los trabajos de mazamorreo del oro durante el siglo 17. Por esto, al llegar el café a Antioquia, se dio un sistema intermedio de agregados y aparcería (ceder la explotación de una tierra a cambio de una ganancia) y trabajo independiente, pero separando el lote del agregado de su residencia, evitando que se fortaleciera la economía doméstica, como sucedió en otras zonas (Machado A. , 2001).

La economía cafetera estimuló transacciones de tierras en manos de pequeños y medianos propietarios. El dinero del oro se invirtió en café y fortaleció el trabajo independiente, se consolidó una identidad del colono como campesino luchador y *echao pa'lante*, donde la figura del arriero, el campesino que sube y baja el café de las montañas y sortea la difícil geografía del terreno a lomo de mula, es central para la zona hasta muy entrado ya el siglo 20 (Machado A. , 2001).

Entre 1805 y 1956 se da el auge del café en Antioquia, reemplazando como cultivo al azúcar y la búsqueda de oro. Con la innovación de la despulpadora manual en Amagá en el año 1915, la capacidad productiva y la presencia de las fincas familiares aumentó considerablemente en el departamento (Machado A. , 2001).

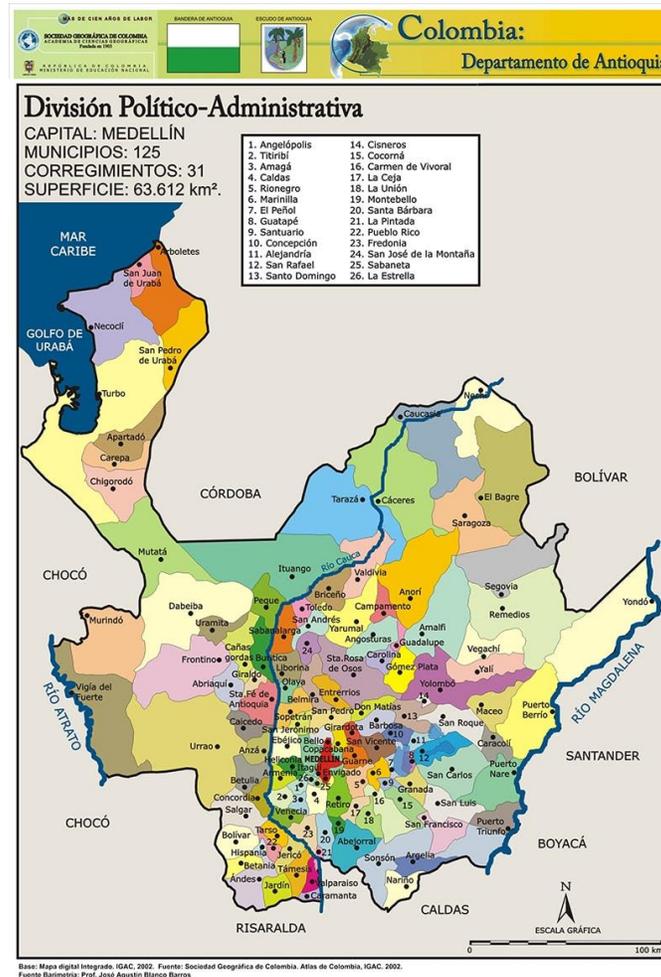


Ilustración 34 Mapa político de Antioquia (Colombia, 2002)

Situado en la cordillera Occidental de los Andes Colombianos; en el extremo suroccidental de Antioquia, se encuentra el municipio de Andes, denominado como la capital cafetera del suroeste.

El café es la principal fuente de ingresos del municipio, que comenzó tarde su siembra y su producción en comparación con los municipios cercanos, pero que para inicios del siglo 20 fue perfilándose como uno de los principales productores del país. Gracias al café el pueblo se fortaleció en sus instituciones y construcciones, aprovechando la bonanza cafetera de los ochenta para construir carreteras y escuelas. En Julio de 1961 se funda la cooperativa de caficultores de los Andes, una de las principales del país y que cuenta con más de 35 mil asociados en todo el departamento (Cadavid Misas, 1996).

Las fincas cafeteras de Andes siguen la tendencia general del resto del país, son fincas pequeñas. Más del 70% de las fincas cafeteras del país tienen menos de diez hectáreas, siendo las que tienen más de diez hectáreas las que se consideran fincas de producción de gran escala (Guhl, 2009),

Para determinar el tamaño de la finca cafetera y si esta es grande o pequeña, se puede medir su superficie total, donde una finca pequeña corresponde a dos hectáreas o menos, de dos a diez es una finca mediana y más de diez sería una finca grande (Machado A. , 2001) como puede verse en la tabla 6.

Otra forma de analizar el tamaño es a través de las Unidades de Agrícola Familiar, o UAF. Una UAF es un fondo de explotación agrícola que dependa principalmente de la fuerza de trabajo familiar y que permita suministrar un ingreso a la familia que lo explote, esto es, la parcela de tierra que genere tres salarios mínimos mensuales de ingreso, a 2022, esto equivaldría a tres millones de pesos (\$3.000.000) (Machado A. , 2001).

Si se calcula con de las Unidades de Agrícola Familiar, los minifundios en Colombia van desde una hectárea hasta 500 hectáreas en tierra, donde la mayor parte es tierra sin uso agropecuario y el promedio la producción se concentra en tres hectáreas (Machado A. , 2001).

Tamaño finca	Superficie (hect)
Pequeña	1 - 2
Mediana	3- 10
Grande	10 - más

Tabla 6 tamaño finca, elaboración propia con base en Guhl . (2009), y Machado. (2001).

6.5. Informalidad

Una de las grandes características de la industria cafetera de Colombia es su alto nivel de informalidad, la cual suele definirse, de manera coloquial, como la no contribución a pensiones y seguridad social (Rocha García, 2014).

Una aproximación más detallada al concepto de informalidad muestra como existen varias definiciones, inicialmente enfocadas hacia sus características operacionales y posteriormente hacia sus cualidades teóricas, siendo definida en una primera instancia como todo aquel trabajo de escasos recursos, para luego definirse como aquella relación laboral vulnerable, sin seguridad o garantías (Salas C. , 2006).

De la Garza (2011) define dos momentos, una informalidad clásica, definida como aquella donde el trabajador realiza el trabajo con su familia o con un número pequeño de asalariados acompañándolo y una nueva informalidad, donde el trabajador pertenece a una empresa formal pero no cuenta con prestaciones de ley ni cumple con la regulación determinada en el país. Aquí se usó una combinación de estos dos momentos para definir la informalidad en la industria cafetera colombiana, trabajadores que realizan todo el proceso de la finca con su familia o con una cantidad de asalariados mínima y trabajadores que se ocupan en fincas que se reconocen como empresas u organizaciones formales, pero que no cuentan con las prestaciones legales de seguridad social y pensión.

La informalidad laboral en el sector cafetero es mayor al 82%. En la mayoría de estos casos los gastos de vejez son asumidos por los hijos en su adultez o mediante

la liquidación de patrimonios familiares y personales, generando aún más dificultad para el relevo generacional y dividiendo aún más los terrenos y tamaños de las fincas (Rocha García, 2014).

Esta informalidad se hace particularmente evidente en los niveles más operativos y básicos de su cadena de producción, los recolectores, quienes históricamente no han contado con un fuerte apoyo del estado ni con instituciones que defiendan sus derechos, como si sucede con otros sectores de la agroindustria cafetera que cuenta con gremios más estructurados como las cooperativas o la misma Federación Nacional de Cafeteros. (Escuela Nacional Sindical, 2015).

En la agroindustria del café del país, especialmente Antioquia, han primado las fincas de tamaño pequeño y mediano, aunque no dejan de existir grandes terrenos manejados por propietarios con alto poder económico e influencia social. Según el departamento nacional de planeación, en 2012 (Escuela Nacional Sindical, 2015), el 96% de los productores de café explotaba menos de 4 hectáreas y participaba con el 71.4% del área y el 69% de la producción. También presenta una gran variedad geográfica, en 2012 el 84.6% de las 974.000 hectáreas cultivadas en café estaban repartidas en diez departamentos, generando 717.000 empleos directos de los cuales dependían 560.000 familias (Escuela Nacional Sindical, 2015). Esto genera una alta movilidad que no solamente dificulta la investigación y la identificación de elementos culturales compartidos, sino que también dificulta la logística y la integración de la industria, así como la búsqueda de mano de obra necesaria en las zonas cercanas a las fincas productoras.

6.6. La pandemia del COVID 19

Desde el año 2020 el mundo entero ha entrado en un momento de excepción con la aparición de la pandemia causada por el virus Covid 19 o Coronavirus. Gracias a esta situación, la mayoría de las industrias y trabajos, así como las relaciones sociales de las personas, han sufrido grandes cambios y han debido ser ajustadas

para seguir funcionando de manera más o menos constante (Organización mundial de la salud, 2020).

Con la finca cafetera no ha sido distinto, desde el año 2020 el gobierno colombiano ha ordenado protocolos que deben seguirse para garantizar la salud y la seguridad de todos los miembros involucrados en la producción de café (cafeteros, Federación nacional de, 2020).

Las fincas deben cumplir con estos protocolos y durante los primeros tres meses de la pandemia, la movilidad y la posibilidad de circulación en el pueblo fue limitada en gran medida.

Estos protocolos incluyen la limitación de circulación, la debida distancia entre personas tanto en el pueblo como en la finca, el uso de cubre bocas, así como la adecuación de los espacios de las fincas donde duermen y conviven los trabajadores y recolectores, los cuales deben incluir agua corriente, jabón y un espacio para el lavado de manos.



Ilustración 35 protocolos de prevención en la finca, foto propia.

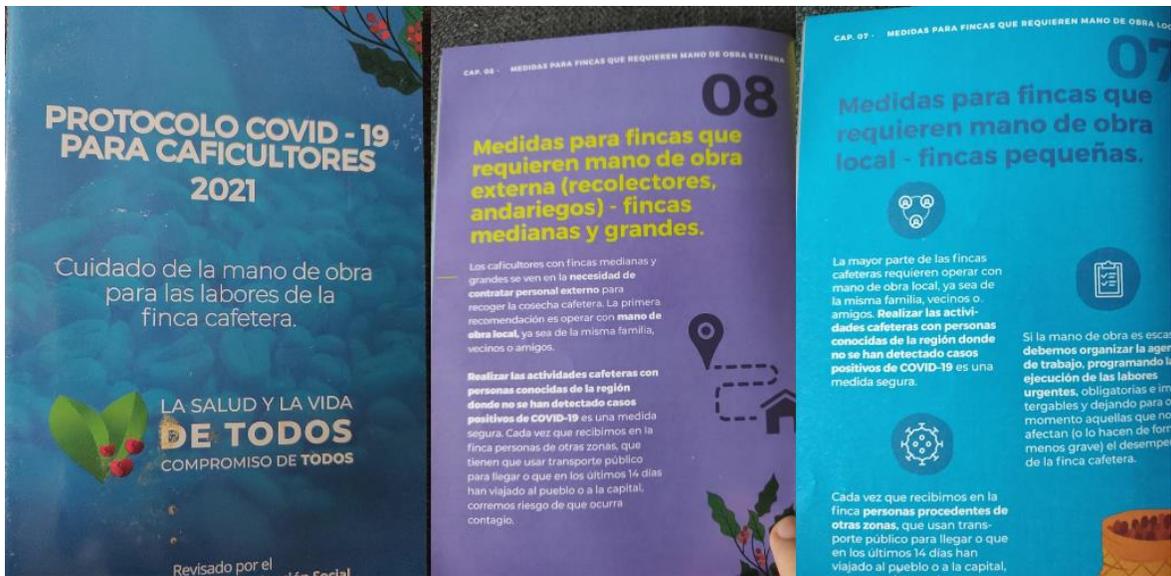


Ilustración 36 Folleto de protocolos de prevención en la finca, foto propia.

7. Trabajo de campo: Las fincas cafeteras

*Arrieros somos,
Y en el camino nos encontramos.*

Refrán Antioqueño.

7.1. Resumen del trabajo de campo.

7.1.1. *El café y yo.*

Cómo le pasa a la mayoría de las personas que conozco, solo le tomé gusto al café después de adulto. Cuando era pequeño solo tomaba café con leche, tomarlo solo, sin azúcar, no me producía ningún interés. Fue ya como asalariado, en la rutina del trabajo de oficina, que le encontré sabor a esa taza de líquido oscuro con la que se potencian la vigilia cuando la pereza de la tarde quiere vencer la necesidad imperiosa de trabajar. Poco a poco, como suele suceder con los gustos adquiridos, aprendí a apreciarlo por lo que es.

De igual forma, fue ya de adulto que aprendí a apreciar el campo y el trabajo de agricultura por lo que realmente es. Desde pequeño pasaba grandes temporadas en los pueblos de mi natal Antioquia, sobre todo en la zona del suroeste, en Andes, Titiribí y Concordia, donde mis abuelos y algunos tíos por parte de mi familia materna tenían fincas cafeteras.

Muchas de las vacaciones de la escuela, así como navidades y festivos, los pasé metido entre cafetales y beneficios (los lugares donde se procesa el café recogido), saltando entre tendidos de café secando al sol o sobre los costales de granos ya secos. Incluso es inevitable recordar largas horas de aburrimiento infantil en las tardes, escogiendo el café y separando el bueno del que estaba en mal estado.

El café fue entonces siempre un trasfondo sin mucho peso, un tema de poca importancia para un niño ciudadano que por momentos se aburría de la vida sencilla del campo y siguió siéndolo durante un tiempo, aun cuando mi familia quería mantener la tradición cafetera y con el mismo esmero y paciencia con que aprendían el oficio intentaban enseñármelo a mí, que seguía más preocupado por las minucias de la ciudad con sus frenéticos ritmos y trabajos. No fue sino varios años después que comencé a comprender la nobleza del trabajo en el campo y el peso de la historia y la tradición del café como forma de vida, así como medio para ganársela.

Este interés por el café y el campo me llevó a buscar aprender todo el proceso alrededor, no solo de su producción, sino de su preparación, historia, catación y características principales. Durante un tiempo no solo busqué y participé en cursos relacionados con estos procesos, sino que también me dediqué por unas temporadas a las labores de finca con mi padre. Es debido a esa combinación de coyunturas y ese conocimiento de los elementos que giran alrededor del grano de café, que surgió la intención y la inquietud investigativa de la cual nace esta tesis.

Al iniciar entonces el trabajo de campo, era yo cercano al pueblo, aunque solo conocía bien el parque central, el parque de San Pedro y las veredas de la venenosa, el tapado y no había regresado a visitarlo por varios años, hasta el punto en que la infraestructura con su paisaje me era extraño y varias de las personas que conocía ya no vivían allí.

Esta cercanía y la presencia de mi familia, mis padres y mi tío, que actualmente viven de manera alterna entre el pueblo de Andes y la ciudad de Medellín, así como mis abuelos, que fueron reconocidos personajes en el pueblo en tiempos pasados, facilitaron el proceso de investigación, la observación y las entrevistas.

Una de las primeras dificultades que se manifestaron fue encontrar o acercarme a las personas, las lluvias constantes de la época de marzo y abril, la constante ocupación y movilidad de las personas y el temor aún conservado por la pandemia del Covid-19 hacía difícil encontrarme con ellas solo con salir a buscarlas, el apoyo invaluable de mi padre y mi madre, así como de sus conocidos en el pueblo, para

identificar las personas relacionadas con las fincas y las instituciones, conseguir sus números de teléfono personales, dar las referencias de donde vivían o donde se solían sentar y trabajar en el pueblo, o incluso presentándome directamente con ellas, fue lo que permitió sortear este primer obstáculo.

Cabe anotar también que algunas personas ya eran conocidas mías y sirvieron tanto de puentes como de entrevistados en la investigación. Algunos, como Juan, Alejandro y Andrés Miguel, fueron alumnos míos en diferentes materias de sus carreras universitarias, mientras que otros eran amigos de otros amigos míos o los había conocido en diferentes lugares, como los bares del pueblo o los cursos de café del SENA.

Debido a esas mismas coyunturas que presentaron una primera dificultad, sumadas a una, que no identifiqué hasta más avanzadas las entrevistas, relacionada con la cooperativa, algunas personas eran reacias a recibirme o hablar conmigo respecto al tema cafetero. De nuevo, la intermediación de mi familia, algunas veces de manera directa, siendo el vínculo directo y presentándome a las personas, otras veces de manera indirecta como referencia de nombre o incluso de vista, fue lo que permitió *aceitar* y facilitar el proceso.

Muchos conocían, directamente o por nombre, a mis padres, a mi tío o a mis abuelos. En un caso particular resultó, incluso, al mencionar mi familia extendida, alguien que había trabajado directamente con mi abuelo, desempeñándose como arrieros hace más de 70 años. En otros casos, al iniciar la entrevista, sucedió que no fue necesario presentarme por nombre, pues me identificaron por mi parecido físico con mi familia o por haberme visto alguna vez en compañía de ellos. En más de una ocasión ocurrió que las personas me recibieron pensando que mi interés en hablar con ellos radicaba en que buscaba comprar tierras cafeteras o entrar al negocio del café.

Las personas de más edad eran más abiertas a darme tiempo para la entrevista, pero existían dificultades debido a su estado de salud y movilidad, así como mayor temor por la pandemia y exigían un cumplimiento más estricto de los protocolos. Por

su parte, los más jóvenes tenían menos disponibilidad o tiempo para agendar una cita y, aunque me los encontraba con más frecuencia o los veía más continuamente, siempre estaban dirigiéndose a otro lugar o con ocupaciones urgentes.

Fueron pocas las mujeres que pude identificar y también presentaban cierta timidez hacia la entrevista, afirmando que no tenían nada que decir o aportar a la investigación. Sin embargo, una vez comenzada la entrevista y esclarecidos los objetivos y los temas a tratar, contaban su historia con buen grado de emoción y orgullo.

Casi todos los entrevistados eran reacios a las entrevistas pensando que era desde algún medio de comunicación oficial realizando la investigación de la coyuntura por la que estaba pasando con la cooperativa. Esto fue particularmente notorio en las personas que habían trabajado con la cooperativa o tenían relación directa con ella o la Federación Nacional de cafeteros.

También sucedió que varios cafeteros y varios trabajadores trataban de evitar las entrevistas bajo el argumento de que no tenían ningún conocimiento sobre café o el pueblo que pudiera aportar a ninguna investigación, la claridad de los temas a tratar y el ambiente de conversación ayudaba a que la entrevista llegara a buen fin.

Superadas las primeras dificultades encontré también que algunos grupos de interés eran más difíciles de contactar y entrevistar que otros. Los recolectores de café, específicamente, fueron distantes y no tenían interés en ser entrevistados, toda vez que, como se verá más adelante, su pago se realiza por kilos recogidos y cada minuto que no estaban recogiendo café era dinero que dejaban de ganar. Los fines de semana, cuando reclamaban su pago, no querían perder ni un minuto para gastarlo. Afortunadamente dentro de las fincas existieron otros actores que también realizaban o habían realizado el proceso de recolección de café.

7.1.2. Resumen del proceso de entrevista

Al comienzo de todas las entrevistas se hacían explícitos los objetivos de la investigación, usualmente había un acercamiento previo donde se explicaban mis intereses y se hacía una cita para un encuentro definitivo. En algunos pocos casos la entrevista pudo ser realizada de manera inmediata y en otros, debido a la naturaleza del trabajo o la persona entrevistada, debía ser interrumpida constantemente o ser realizada en diferentes plazos.

El objetivo de las entrevistas era identificar aquellas personas relacionadas directamente con el proceso del café, especialmente los dueños de fincas cafeteras o cafeteros, de igual forma trabajadores y recolectores, así como personas involucradas con las entidades del gobierno que trabajen o hayan trabajado en ellas. Un segundo objetivo era conocer como esas personas veían al café y su proceso productivo en el pueblo y el país. Eventualmente surgió un tema que eclipsó algunos de los demás por su importancia y la sorpresa de su evento, siendo a su vez tema tabú y tema obligatorio a tratar en todas las conversaciones: La Cooperativa de Cafeteros de Andes se declaró en liquidación el 25 de marzo de 2022.

Las características de estos grupos de personas serán detalladas con mayor claridad en el apartado siguiente, los nombres de algunos, así como de lugares serán cambiados por seudónimos por perdido expreso de ellos o para proteger su identidad.

Los temas tratados, abordados a través de preguntas abiertas que buscaban respuestas narrativas, fueron la forma en que la persona veía el trabajo relacionado con el café; la crisis y las bonanzas actuales e históricas; el emprendimiento y empresarismo relacionado con el café; el clima y su relación con la producción: su relación con la cooperativa y el gobierno; las consecuencias de la pandemia; la informalidad laboral y la historia personal de cómo habían llegado al mundo del café.

El trabajo de campo de observación y acercamiento a las fincas y al pueblo en el marco de la investigación comenzó en el 2019, con dos visitas de quince días al año. El periodo de entrevistas se realizó desde el 19 de marzo hasta el 3 de abril del 2022. Sufrió varios aplazamientos causados por inconvenientes relacionados

con el Covid-19. Se definió esta fecha por coincidir con parte de una primera pequeña cosecha del año que se conoce como *traviesa*, la cual históricamente suele darse en Antioquia en los meses de marzo y abril.

Durante los primeros dos días, al ser fin de semana, se realizó la entrevista a *Mayo* y se realizaron los primeros acercamientos en el parque principal del pueblo, buscando citas y números de personas identificadas como importantes para ser entrevistadas. El día domingo se realizó acompañamiento y se hizo observación del proceso de pago a trabajadores en el parque.

Los días siguientes, comenzando desde el lunes 21 de marzo, se realizó observación participante y no participante en la finca la chiribita por un período de cuatro días consecutivos, donde se recorrió la finca y se presenciaron los procesos de limpia de cafetales, fumigación, recolección de café, pesado de recolección, lavado de café, beneficio, secado de café, empaque, abertura de huecos para siembra, limpieza con guadaña, compra y negociación de almácigos y siembra de almácigos.

El martes 22 de marzo se realizaron algunas entrevistas en la finca, así como en fincas vecinas, el jueves y el viernes se realizaron entrevistas en las áreas comercializadoras, compradoras y trilladoras de café en el parque.

El fin de semana del 26 y 27 de marzo se realizaron las entrevistas a personas relacionadas con la federación de cafeteros y la cooperativa, así como acompañamiento al proceso de negociación y compra de abonos.

La semana siguiente estuvo fuertemente marcada por lluvias que impidieron seguir las citas y las visitas programadas a cabalidad. A partir del lunes 28 de mayo por varios días de manera no consecutiva se hizo observación no participante de las fincas *el molino* y *la palmera*. observando los mismos procesos que en la margarita, también se realizaron varias entrevistas a cafeteros y comercializadores

El fin de semana se realizaron las últimas entrevistas a cafeteros, así como visita a la universidad de Antioquia en su sede regional y entrevista con su directora. El

domingo 3 de abril, último día del trabajo de campo en el pueblo, se observó de nuevo el proceso de pagos y negociación de recolección y trabajos en el parque principal.

7.2. Actores, perfiles y relaciones

7.2.1. Cafeteros / Caficultores

Los cafeteros son dueños de una o más fincas, sea grande, mediana o pequeña, como se vio previamente en la tabla 6, una finca pequeña tiene de 1 a 5 hectáreas, mediana, de 5 a 10 hectáreas, y grande, mayor a 10 hectáreas.

Existen diferentes tipos de dueños. (1) Aquellos que trabajan directamente en la finca, sin intermediarios (usualmente fincas pequeñas o medianas), (2) los que trabajan con un mayordomo y acompañan constantemente, y (3) los propietarios absentistas, que directamente delegan toda la labor administrativa en el mayordomo pero nunca van a la finca (Machado A. , 2001).

La mayoría de cafeteros intercalan su labor en la finca con trabajos en otras fincas cercanas u otros oficios como la comercialización, la trilla, la venta de insumos u oficios no relacionados directamente con el café.

7.2.2. Mayordomos

El mayordomo es el encargado de los procesos internos de la finca, tanto en el día a día de todo el año como de la gestión de la cosecha. Viven en la finca bajo la figura de aparcería o contrato laboral, sea en la casa principal o en construcciones

cercanas y suelen los únicos trabajadores que a veces están afiliados a salud y seguridad social.

7.2.3. Trabajadores de planta de la finca

Personas que realizan diferentes tipos de trabajos en el proceso productivo de la finca y viven en ella (igual que el mayordomo) o en las cercanías, no dependen de un plazo o proyecto específico de trabajo, sino que se encargan del mantenimiento de la finca de manera continua durante todo el año.

7.2.4. Trabajadores por proyecto de la finca

Personas que realizan diferentes tipos de trabajos en el proceso productivo de la finca. Usualmente son contratados por temporadas o por etapas específicas del proceso productivo, sea por contrato directo, por días, o *por contrato*, es decir, por la duración de un proyecto definido.

Algunas labores son más especializadas que otras y se pagan mejor debido a conocimientos técnicos o manejo de herramientas necesarias para su realización, tales como guadañadores, fumigadores, sembradores, analistas de suelo, constructores y reparadores.

Otras labores no requieren tanto nivel de especialización, pero si un gran esfuerzo y desgaste físico, tales como la recolección de café, preparación de siembra, trabajos de limpia y manutención de la tierra.

Los recolectores pueden ser pertenecientes a municipios cercanos de la zona del suroeste o del mismo Andes, también existen algunos que llegan desde otras regiones del país. Se les paga por kilo recogido en el día y en efectivo.

7.2.5. Unidades del gobierno o externas.

Existen entidades externas que hacen parte de figuras gubernamentales, que brindan servicios específicos y buscan apoyar y regular el mercado de la agroindustria cafetera de diferentes formas. Estas unidades externas son la Federación Nacional de cafeteros, la Cooperativa de los Andes y la Universidad de Antioquia.

Federación nacional de cafeteros:

Representada en la zona por el comité de cafeteros y la sede municipal de la federación, regula los precios del café y se asegura de que se brinde los servicios nacionales para los cafeteros en la zona (educación, apoyo social, apoyo crediticio, subsidios, compra de café, venta de insumos)

Cooperativa de los Andes:

Cooperativa creada como intermediaria entre los cafeteros y la federación, se encarga de la prestación de los servicios establecidos por la FNC y otros servicios de apoyo social al cafetero, cuenta con más de 3800 afiliados.

Universidad de Antioquia:

La universidad de Antioquia cuenta con una sede municipal en la entrada de Andes, y brinda servicios de extensión de conocimiento y apoyo a pequeños cafeteros en la zona. Desde el 2020 comenzó a ofrecer la especialización en café.

7.2.6. Comercializadores independientes

Existen personas que de manera independiente brindan servicios similares a los ofrecidos por la cooperativa, tales como compra de café, venta de insumos, servicios de beneficio (lavado de café), transporte y tosti3n, entre otros.

7.2.7. Otros

Existen otros roles dentro del proceso del caf3, los vendedores de insumos, los catadores, los cient3ficos de Cenicafe, y los arrieros, casi extintos, que eran los que transportaban los sacos de caf3 desde las monta1as hasta los pueblos a lomo de mula a falta de carreteras.

7.3. Resumen de actores

Perfil	
Cafetero	
Mayordomo	
Trabajador de planta	
Trabajador por proyecto	
Unidades del gobierno	FNC
	COOPERATIVA
	UDEA
Compradores y trilladoras	
Otros	

Tabla 7 Resumen de actores, elaboración propia

7.4. Relación de actores

Todos los actores giran alrededor de la finca cafetera y el proceso de producción de café. El cafetero, junto con el mayordomo y los trabajadores que labran directamente la tierra, se encargan de todo el proceso para obtener el café seco o café pergamino, el cual venden directamente a la Cooperativa y a la Federación Nacional de Cafeteros, que tienen la mayor parte del mercado, o a terceros que compiten con ellos, como son los compradores privados y las trilladoras.

Posteriormente, estos compradores privados se encargan de trillar, tostar y exportar. Aunque en algunas ocasiones el cafetero puede tostar y exportar por su propia cuenta, entrar en este mercado es difícil, tiene trabas legales y requiere un alto grado inversión, por lo que no se considera un negocio viable o atractivo para el cafetero promedio.

La Federación Nacional de Cafeteros regula el mercado estableciendo precios de compra de café y precios de venta de los insumos y los abonos, que comercializa a través de la cooperativa y sus diferentes puntos de compra y venta. La Cooperativa de Andes funciona como el punto medio entre las funciones de la Federación Nacional de Cafeteros y los intereses propios de los cafeteros asociados, brindando un equilibrio y un apoyo a los intereses del gremio.

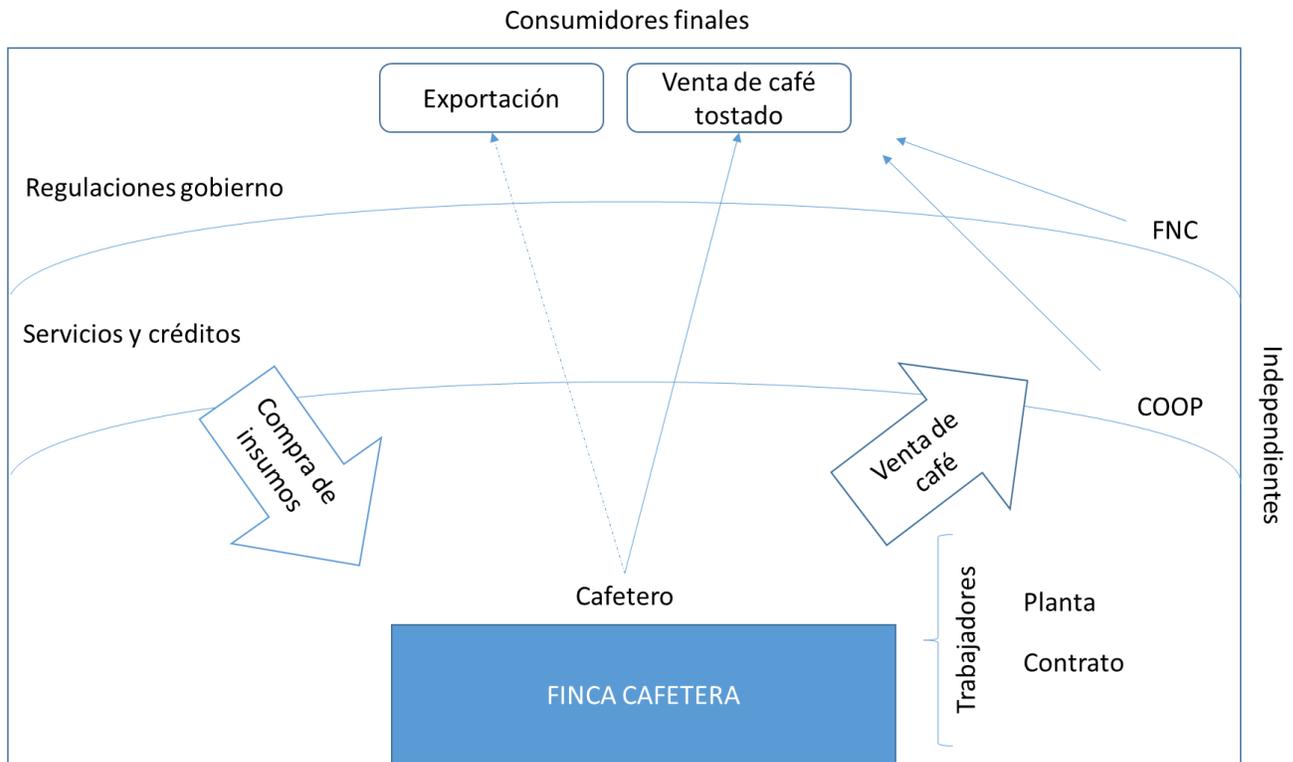


Ilustración 37 Relación de actores, elaboración propia

7.5. Personajes de la narrativa.

Toda obra literaria vive a través de sus personajes. Esta tesis, en particular, cuenta con el siguiente elenco, los cuales fueron entrevistados, observados o de alguna manera intervinieron en la historia y la interpretación que se quiere analizar. Algunos nombres o características han sido cambiados u omitidos por privacidad o por pedido de las mismas personas.

Julio: Parlanchín y enredador de historias, le dicen Julio por su hermano, ya que no es su nombre, con sus casi 40 años ha hecho casi todas las labores que se pueden hacer en una finca.

Federico Gómez: Fue miembro de la cooperativa y delegado en Francia, ya jubilado, a sus más 70 años vive en su finca en la carretera hacia buenos aires, desde donde todavía negocia con café, plátanos y otras fincas.

Liber y John Fernando: Hermanos que rara vez se separan, con apenas un poco más de 20 años llevan más de 10 trabajando las diferentes labores del campo, desde la difícil guadaña hasta el transporte en camiones.

Fredy: Tímido y parco, Fredy lleva casi un año como trabajador de planta en la margarita, viene del sur del país, y conoce todos los oficios de la producción de café.

Vanessa y Adelita: Madre e hija, juntas para arriba y para abajo, actualmente son las que alimentan y, a falta de mayordomo, administran el personal de la chiribita. Joven, coqueta, con dos hijas y parrandera, Erica lleva trabajando en fincas cafeteras toda su vida, alimentando o recogiendo café en cosecha y alternando con trabajo en bares.

Don Miguel Ángel: Toda su vida fue profesor en la escuela del pueblo, a sus más de 70 años sigue enamorado del café, no solo maneja su propia finca, sino que ha logrado incursionar exitosamente en el mercado del café tostado. Hizo parte de la cooperativa y luego formó lo que se conoció como la oposición a la cooperativa.

Ricardo: Gran conversador de todo lo que tiene que ver con café, lleva más de 10 años comprando café en las cercanías del parque principal y manejado su finca cafetera.

Juan: Uno de los menores de la familia Velásquez. Con casi dos metros y personalidad tranquila, Mateo fue mi alumno en la universidad, actualmente se encarga de todo el tema avícola y apoya a sus hermanos con las fincas cafeteras.

Andrés Francisco: Amable y algo tímido, Luis Fernando solo iba de paso por la trilladora, cuando don Sebastián Velásquez lo tomó del brazo y le dijo que no podía irse sin darme una entrevista. Fue político miembro del congreso, y luego de vivir

toda su vida en Medellín, decidió irse a vivir al suroeste en una finca cafetera luego de su jubilación.

Sebastián Andrés: Otro de mis alumnos, a sus menos de 30 años heredó una finca cafetera de gran tamaño, y busca equilibrar la tradición cafetera de su familia con sus ideas nuevas y su espíritu de empresario. Ocupado como pocos, no dudó ni un segundo en aplazar obligaciones para responder a mis preguntas y acompañarme en la finca.

Don Sebastián Velásquez: El patriarca de los Velásquez, actualmente maneja todo el negocio de comercialización y trilladora de la familia, tranquilo, delgado, de gestos amables pero bromistas, perfectamente puede dar cátedra de la historia del café en el pueblo.

Luis Múnera: Combina sus labores en su finca cafetera con la venta de insumos agrarios.

Andrés Miguel: Miembro de la Federación Nacional de Cafeteros, encargado de los programas de extensión y enseñanza en el buen uso del café.

Adrián: Miembro de la Federación Nacional de Cafeteros, jefe de Andrés Miguel, extensionista e instructor.

Memo Peludo: Gran sorpresa nos llevamos varios al verlo en televisión durante una entrevista y darnos cuenta que nada en su nombre indicaba un *Memo*. Memo peludo, como le dicen, es excéntrico, hablador y simpático. Aparte de sus labores como cafetero y miembro antiguo de la cooperativa, ha estado muy involucrado en política, acción social y todo lo relacionado con el café en el pueblo, es además uno de los actores clave en el tema de la cooperativa y su crisis.

Don Antonio: Uno de los cafeteros más reconocidos y respetados del pueblo, desde muy pequeño ha estado dedicado a los negocios y al café.

Augusto Calle: Amable, sonriente y sorprendentemente serio, Calle no se toma una gota de alcohol, ni mueve un dedo que no sea en pro del bienestar de sus hijos.

Cafetero de tradición, afirma que le gusta más el ganado y que es ese su verdadero amor.

Alejandro: Uno más de la familia Velásquez que sufrió durante mis clases en la universidad, Alejandro fue una de las primeras personas con quién me acerqué para iniciar la idea de esta tesis. Trabajó con la cooperativa, actualmente acompaña a su familia en el tema del café y emprende con un negocio propio de cerrajería.

Doña Adriana: Una de las pocas mujeres dueña y ama de su finca cafetera. Luego de la muerte de su esposo, se enfrentó a la incertidumbre de manejar una finca cafetera, y casi 20 años después es respetada y admirada en todo el pueblo.

Jonathan: Profesor y director de estructuras curriculares en la universidad de Antioquia. Jonathan fue quien me explicó el funcionamiento de las clases de café en el pueblo y en la universidad, sacrificando incluso su hora de almuerzo para responder a mis preguntas.

Victoria García: Directora de la sede regional de la universidad de Antioquia, se tomó la molestia de dedicarme todo el tiempo y la paciencia necesarios para responder mis inquietudes, su amor por el pueblo, la educación, el agro, los campesinos y el café es evidente en cada palabra que dice.

Don Telerio Saldarriaga Uno de los grandes cafeteros del pueblo, reconocido y respetado por todos, considerado uno de los que más conoce sobre el tema. Hace más de 35 años empezó (en sus palabras) haciendo de todo, y ahora es un enamorado del café que realiza sus propios experimentos e investigaciones.

Arriero desconocido. Arriero en la época dorada de los arrieros, ahora trabajador y mayordomo de fincas.

Ernesto Álvarez: Cafetero de toda la vida, uno de los cafeteros más conocidos y respetados del pueblo, heredó la finca de su padre y con su madre la sacaron adelante, desde entonces es un orgulloso cafetero que se mantiene a pesar de encuentros con la violencia y las crisis cafeteras.

Adolfo Cifuentes: Cafetero jubilado, ex profesor y economista, decidió dedicar sus años de jubilación a conseguir y manejar su propia finca cafetera.

7.6. Cuadro de entrevistas

Seudónimo	Edad	Tipo	Fecha entrevista	Tiempo (min)	Lugar de la entrevista
Adolfo Cifuentes	65	Cafetero	19-mar	40	Finca la chiribita
Julio	40	Trabajador	31-mar	130	Parque Andes
Ernesto Alvarez	60	Cafetero	02-abr	38	Finca el dominio
Federico Gómez	72	Cafetero	22-mar	70	Finca el picacho
Liber	24	Trabajador	23-mar	44	Finca la chiribita
John Fernando	21	Trabajador	23-mar		Finca la chiribita
Fredy	37	Trabajador	23-mar	12	Finca la chiribita
Vanesa	26	Trabajador	23-mar	30	Finca la chiribita
Adelita	60	Trabajador	23-mar		Finca la chiribita
Don Miguel Angel	75	Cafetero	23-mar	67	Parque Andes
Ricardo	40	Comprador	24-mar	25	Compradora de café
Juan	27	Cafetero	24-mar	18	Trilladora de Café
Andrés Francisco	65	Cafetero	25-mar	22	Trilladora de Café
Sebastian Andrés	30	Cafetero	24-mar	56	Trilladora de Café
Don Sebastian	70	Cafetero	25-mar	50	Trilladora de Café
Luiz Múnera	40	Cafetero	25-mar	36	Trilladora de Café
Andrés Miguel	35	FNC	26-mar	39	FNC
Adrián	26	FNC	26-mar	43	FNC
Memo Peludo	40	Cafetero	26-mar	205	Café rupestre
Antonio	58	Cafetero	27-mar	38	Parque Andes
Augusto Calle	50	Cafetero	30-mar	21	Parque Andes
Alejandro	27	Cafetero	31-mar	128	Café rupestre
Adriana	42	Cafetero	01-abr	40	Café rupestre
Jonathan	35	UDEA	01-abr	105	UDEA
Victoria García	58	UDEA	01-abr	60	UDEA
Telerio Saladarriaga	65	Cafetero	02-abr	38	Parque Andes

Tabla 8 Entrevistas realizadas, elaboración propia.

7.7. El trabajo de campo

7.7.1. Caminar la finca, el proceso del café desde el trabajo de campo.

7.7.1.1. *La siembra y el beneficio visto desde las fincas.*

Desde muy temprano, aceptando la invitación de don Adolfo, estoy en camino hacia la finca *la chiribita*, en el camino hacia el corregimiento de Buenos Aires. Buenos Aires es un corregimiento que brilla por lo pequeño de su superficie, ubicado prácticamente en la cima de la montaña, en menos de cinco minutos se puede recorrer a pie todo el parque central, única parte plana de todo el pueblo.

Para llegar a la finca existen tres caminos, dos de los cuales son desvíos un poco más largos, de gran dificultad aún para el más fuerte de los carros y el más experto de los conductores, mientras que la tercera sufrió un daño por dificultades climáticas y no puede usarse. El daño de la ruta principal es la caída parcial de un puente de unos diez metros, ningún automotor puede pasarlo, aunque las motos esquivan los bloqueos y pasan sin mayor dificultad. Yo voy en la *escalera*, carros grandes y coloridos conocidos también como *chivas* que son el transporte típico y tradicional del pueblo, comunican todos los corregimientos y pequeños municipios con el pueblo principal.



Ilustración 38 Chiva o escalera, foto propia

La escalera sale a las 6:00 am, a las 10:00 am, a las 12:00 pm y a las 3:00 p.m. Luego de esa hora la única alternativa es caminar. Desde las cinco y media de la mañana, más dormido que despierto, estoy sentado junto a otras veinte personas, esperando a que arranque. Normalmente sería un viaje de menos de media hora, directo y tranquilo, si se puede llamar tranquilo a la travesía y los obstáculos que supera la escalera en su camino, pero desde que el puente está malo, se debe hacer trasbordo. Cada lado baja y cobra a sus pasajeros, que deben caminar y subir a la escalera del opuesto para seguir su camino. Casi una hora después estoy frente a la Chiribita, una finca de más de 20 cuadras (una cuadra es poco menos que una hectárea) ubicada en una esquina de la vereda *la ponzoñosa*.



Ilustración 39 Carretera a Buenos Aires, foto propia

Don Adolfo me invita a ver y negociar unos almácigos. Aproximadamente a unos quince minutos en carro en la vía hacia el tapado, hay un terreno dedicado únicamente a sembrar y cuidar los almácigos para su venta. Puestos en varias camas protegidas con diferentes niveles de sombra, diferentes tipos de almácigo de diferentes tipos de semilla y diferentes edades se muestran y se negocian. Al final, luego de ver y revisar varios y de regatear un poco el precio, se pacta, con un apretón de manos, la compra de 5.000 almácigos semilla *tipo Colombia*, pagados de antemano y que serán entregados el lunes en la mañana a un transportista que enviará el cafetero.



Ilustración 40 Almacigos para la venta, foto propia

En uno de los lotes de arriba de la finca, conocido como *la costa*, se está sembrando café nuevo. Los almacigos llegarán más tarde, pero mientras tanto se ven los trabajadores haciendo huecos con azadones y palas, así como limpiando de maleza y plantas no deseadas los alrededores.



Ilustración 41 Hueco para sembrar café, foto propia.

En *la quebrada*, otro lote, igual de grande que *la costa*, se está haciendo limpia de maleza y organizando los palos de los cafetos cortados en zoca, proceso en el cual, luego de un par de años, el árbol es cortado desde cierta altura, para que vuelva a crecer desde ahí y de nuevas cosechas con mayor producción. Alrededor de algunos de los palos hay trabajadores con una fumigadora rociando con venenos que ayudarán a prevenir las plagas y las enfermedades.



Ilustración 42 Cafetal zoqueado, foto propia

Mientras caminamos, don Adolfo me va contando la historia de la finca y cómo empezó en el mundo del café. Originario de un pequeño pueblo de Antioquia, economista de la universidad nacional de Medellín, profesor de universidad durante toda su carrera, siempre había querido regresar a la vida de pueblo y tener una finca propia de café. Comenzó en otro pequeño pueblo del suroeste, que compartía con su pueblo natal el ser tan empinado, que los carniceros en el parque ponen sus mesas con solo dos patas. Allí aprendió a construir, de la mano de maestros y arquitectos empíricos de la zona, que le ayudaron a levantar una finca en clásico

estilo en forma de L, como se usaba antaño. La finca era de solo dos cuadras, donde solo una estaba sembrada en café. Era poco, pero era un comienzo.

Su suegro fue un ganadero y cafetero que manejó varias fincas a largo y ancho de todo Antioquia. Luego de su muerte las fincas fueron heredadas por varios de sus hijos e hijas. La herencia de la esposa de don Adolfo, sin embargo, se vio envuelta en líos legales que continúan hasta el día de hoy, por lo que si quería sembrar café debía hacerlo por sus propios medios, cosa que no fue un impedimento para convertirse en cafetero.

La chiribita, finca donde me recibió, había sido comprada al *Toche*, curioso personaje que juraba que lo perseguían en cada esquina y que se intentó arrepentir del negocio con don Adolfo en los últimos momentos. La finca estaba llena de maleza, con una pequeña casa de madera casi caída y un beneficio que apenas se sostenía en pie. Luego de haber visto varias fincas en la zona, apadrinado por su cuñado, cafetero de toda la vida, le compró el terreno al toche y se dedicó a dividir sus días entre la enseñanza y la tierra.

Don Adolfo cuenta que al inicio no fue fácil. Si bien tenía la experiencia de sus estudios en agronomía y a su cuñado de su lado, mucha gente quería engañarlo al negociar y su trabajo de tiempo completo le impedía estar en la finca entre semana, por lo que era necesario delegar todo el trabajo en un mayordomo. Según me cuenta, los mayordomos siempre empezaban bien, trabajando honrada y duramente, pero al cabo del tiempo terminaban exagerando su confianza y su poder sobre la finca, llegando al punto de robarle café, abono y horas de trabajo.

Casi veinte años después, jubilado, luego de haber lidiado con varios mayordomos que traicionaron su confianza, está dedicado completamente a la finca y dice que no quiere volver a tener un mayordomo que lo distancia de su tierra y su manejo sobre ella.

En la tarde, luego de un almuerzo gigante con su respectiva y necesaria siesta, pasamos por los cafetales en producción. Allí vimos los recolectores escogiendo

cuidadosamente las bayas rojas y dejando las verdes en el árbol, poniéndolas en una cubeta que llevan colgada al hombro, al cuello o sujeta desde la cintura y luego metiendo todo en costales que amarran y bajan hasta la zona de pesa. Don Adolfo me cuenta que ha pensado en poner una garrocha, un cable que permite deslizar los bultos de café desde zonas alejadas hasta la casa de la finca rápidamente y con poco esfuerzo, pero que le parece peligrosa y preferiría los canales que ayudan a bajar los bultos con agua. De todas formas, mientras tanto, de vez en cuando ayuda a subir o bajar los bultos desde las zonas más alejadas y empinadas en el volco de su carro.



Ilustración 43 Café maduro, finca la Chiribita, foto propia.



Ilustración 44 Café maduro en manos de recolector, finca la Chiribita, foto propia.



Ilustración 45 Recolector, finca la Chiribita, foto propia

De vuelta a la casa, entre las cuatro y las cinco de la tarde, comienzan a regresar los recolectores con los bultos al hombro de la última tanda de recogida. Uno por uno los suben a un gancho colgado de una pesa, donde calculan su peso y don Adolfo anota en un cuaderno el total del día de cada uno. El pago se hará en efectivo, el domingo y será el total de los kilos recogidos cada día hasta el sábado en la tarde, a razón de ochocientos pesos colombianos por kilo.

Fecha del 21 - 28 marzo 2022 \$ 800

	2	3	4	5	6	7	8	Total
Colón	131	175	196	123	181	111	133	1030
Diego	78	100	100	23	102	72	78	604
Alfredo		1	1	1	1	1	1	41
Diego		1	1	1	1			4
Diego Amador		1	1	1	X			1
Freddy	X	1	1	1	1	1		1
Wendel	X	1	X	X	X	X		X
John Faust		1	1	1	1		X	X
Marta		60	55	61		68		241
Total		209	175	337	251	344	183	

Ilustración 46 Tabla de pesaje, finca la Chiribita, foto propia



Ilustración 47 Pesaje de café maduro, finca la Chiribita, foto propia

Luego de pesado y anotado el café recogido, cada recolector lleva sus costales hasta un gran embudo de cemento ubicado en la parte superior del beneficio, donde vacía sus granos de café junto con el de los demás.



Ilustración 48 Tolva de café, finca la Chiribita, foto propia

Alrededor de las seis de la tarde, al terminar todo el proceso de pesaje, don Adolfo entra al beneficio, abre las llaves de agua que alimentan el proceso y enciende las despulpadoras, ubicadas justo debajo de la caída del embudo de cemento, donde recibirán el café que empieza a bajar. La despulpadora los presionará solo lo suficiente para separar la piel de la baya del grano de café en su interior. Si la despulpadora presenta un defecto, se tuercen sus dientes, o sus hojas presentan alguna deformidad, es probable que *muerdan* el grano de café al apretarlo con demasiada fuerza, dañándolo, disminuyendo su calidad y precio de venta.



Ilustración 49 Grano del café maduro, mucilago y semilla, foto propia



Ilustración 50 Fermentación de café, finca la Chiribita, foto propia



Ilustración 51 Despulpe de café, finca la Chiribita, foto propia

Al salir de las despulpadoras los granos de café caen en un canal rotatorio, donde los granos de mayor peso caerán directamente sobre la pileta de fermentación, mientras que los demás, tanto los cafés de menor calidad como las pieles de la baya y las cáscaras, irán a parar a otra pileta donde se encuentra la *pasilla* o el café dañado.



Ilustración 52 Fermentación de café pasilla, finca la Chiribita, foto propia

El beneficio de la Chiribita cuenta con dos despulpadoras, dos piletas de café normal y una para la pasilla. La recogida de hoy permanecerá en una de las piletas, entre medio día y día y medio, fermentando en agua, esperando a ser lavado el día de mañana.

La vida en la finca empieza desde las cinco de la mañana. Cuando los gallos empiezan a desperezarse para cantar ya varios trabajadores llevan un rato despiertos y preparados para empezar la recolección de café. Luego de un desayuno extremadamente pródigo, servido por Vanesa y Adelita, las encargadas de la comida en la finca, los trabajadores parten hacia los lotes que tienen asignados.

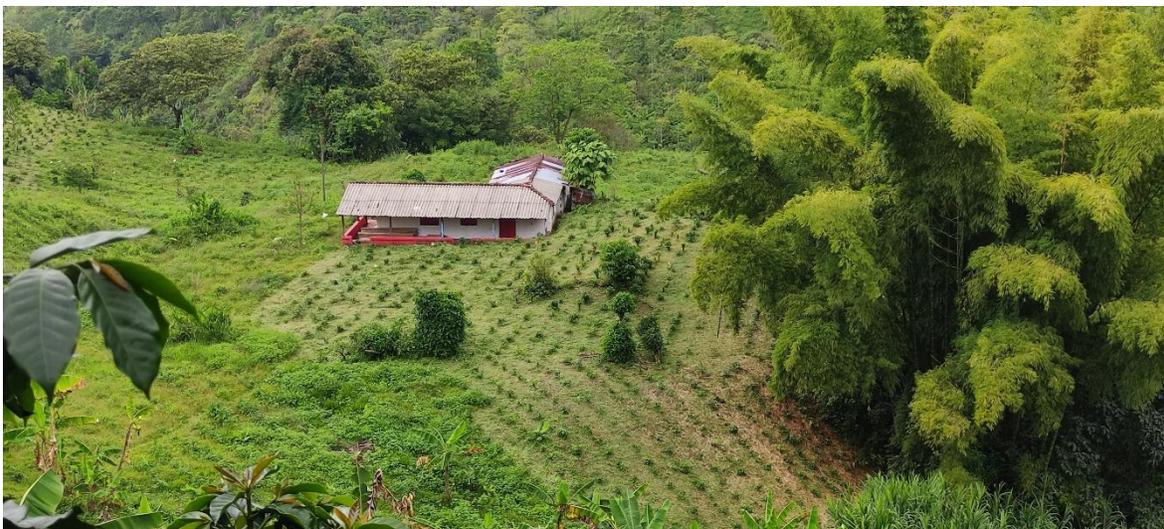


Ilustración 53 Lote de cafetera en limpia, finca la Chiribita, foto propia

También desde muy temprano, Don Adolfo comienza a lavar el café que quedó en las piletas del beneficio. Primero, con una pala, los revuelve en la pileta, los agarra con las manos, los huele y empieza a revisar, con ojo experto, si ya están listos o requieren más tiempo de fermentación para perder completamente el mucílago que los envuelve al salir de la cereza o pulpa. En este caso, me dice, ya están casi listos, así que abre los canales que comunican las piletas y los libera hacia un canal final que permite que el agua pase por diferentes alturas, separando así una vez más los granos más livianos y de menor calidad del resto, que se van quedando en las diferentes etapas del canal. Estos primeros granos que flotan y terminan al fondo del canal son separados como pasilla y se llevan a las secadoras.



Ilustración 54 Fermentación de café en beneficio, finca la Chiribita, foto propia.

Los demás granos serán revueltos varias veces con una pala, abriendo y cerrando las diferentes etapas del canal para permitir que el agua vaya limpiando y retirando la miel que queda todavía. Poco a poco, pero de manera constante, se van llevando los granos hasta el punto final del canal donde un desagüe en reja permite que el agua se vaya y los granos permanezcan, listos para el siguiente paso en el proceso.



Ilustración 55 Café siendo lavado en beneficio. foto propia.

Don Adolfo me cuenta como una vez una filtración subterránea de agua de la finca por poco y derrumba media finca. Me explica también la forma en que el agua utilizada en el proceso debe ser dispuesta de acuerdo a lineamientos de calidad y aprovechamiento e recursos, como *Corantioquia*, la entidad encargada. La finca ha sido evaluada y se han exigido ciertos procesos y correcciones



Ilustración 56 Café luego de drenar el agua en Beneficio, finca la Chiribita, foto propia.

Antes de acabar el día, don Adolfo va a revisar el beneficio de nuevo, se queda un rato revolviendo, ajustando los canales y las piletas, así como limpiando las despulpadoras que usó con lo recogido de la tarde. Me cuenta que, aunque es duro y solitario lavar el café, sobre todo en las noches más fuertes de cosecha donde el beneficio no da abasto, prefiere ser él quien directamente haga todo el proceso y no volver a tener nunca un mayordomo que le robe o lo engañe.

Muy temprano el día, para aprovechar el sol, el tiempo y el transporte, se empieza el secado del café. La mayor parte va a los secadores de sol, la tolva. Otra parte, que necesita secarse con algo más de urgencia para poder venderlo, va directamente a un silo de carbón ubicado dentro del beneficio. El silo tiene tres cajones por donde circula el aire caliente y puede secar una carga de café en la mitad del tiempo que un buen día de sol. Sin embargo, aunque es más barato que los silos de gas, es más costoso que usar únicamente la luz del día.



Ilustración 57 Silo de carbón. finca la Chiribita. Foto propia.

En la tarde, luego de revolver y llevar todo el café que quedaba hasta el final del proceso de beneficio, se retira y se lleva hacia las tolvas de secado, grandes superficies de cemento donde el café puede ser puesto y aplanado para que reciba

directamente el sol. Durante un buen tiempo parece que el sol ayudará bastante, pero en medio del almuerzo fue necesario salir corriendo a cerrarlas con cobertores de zinc sobre rieles debido a una lluvia súbita que nadie vio llegar hasta que se desató con furia sobre toda la montaña.



Ilustración 58 Café secando al sol, finca la Chiribita, foto propia



Ilustración 59 Secadoras cerradas por lluvia. finca la Chiribita. Foto propia.

Otro cafetero, Sebastián Andrés, me lleva en un recorrido por sus dos fincas vecinas, una parte de la *molienda* y otra de la *palma*. En el camino vimos recolectores, personas sembrando, plateando y también pudimos observar la gran extensión de toda la montaña sembrada de café.

Antes de almuerzo arrancamos camino abajo. La otra mitad de la finca es más plana pero la recolección se hace difícil porque los costales deben ser llevados hacia la pesa siguiendo el camino de subida a la montaña. Encontramos gente trabajando con la guadaña, limpiando la maleza, haciendo huecos y recogiendo café.

Sebastián Andrés me lleva rápidamente a la *molienda*, una de las dos fincas, separadas una de la otra por la punta de la montaña que comparten. En lo más alto hay un camino que hizo Sebastián hizo construir para poder llegar hasta el terreno más alejado y en el cual está sembrando café nuevo, con los almácigos al lado del camino.

Sebastián Andrés es orgulloso de ser antioqueño, pero considera que la topografía paisa es difícil, me dice que, aunque el pueblo se hizo a lomo de mula porque no había de otra, ahora se tienen que hacer vías y encontrar maneras de seguir con el café. En esta tierra que no da nada más en el agro, ni el ganado, ni otras semillas, el que está aquí es cafetero con gusto de serlo o se va.

Considera que la modernización del café es difícil, pero que los signos de su avance están, precisamente, en las vías, las tolvas, los cafeoductos y todo lo que se ha invertido en los procesos de beneficio y fermentación.

Me muestra un lote donde está sembrando café nuevo, en algunos tiene ya café pequeño, donde están pisando y apretando el café recién sembrado para posteriormente abonarlo e inyectarlo contra las pestes.

En otro lote tiene café ya grande, en plena producción, donde vemos recolectores recogiendo y algunos sentados sobre sus propios costales, almorzando. Me muestra arboles nuevos de apenas dos años de haber sido sembrados, que dan su

primera cosecha este año, así como árboles de más de 35 años de vida, de más de dos metros, que también siguen dando buena cosecha, según él.

Me muestra las diferentes malezas que se comen al café o que le roban el sol que necesita. Me explica al final, que hace deschamizar los árboles, es decir, quitarle ramas, para que la cosecha se concentre en las ramas que quedan.



Ilustración 60 Cambuche de finca, la molienda, foto propia



Ilustración 61 Cafetal y finca, la molienda, foto propia



Ilustración 62 Árbol de café de más de 35 años, la molienda, foto propia

Sebastián Andrés me llevó a conocer el beneficio que había construido para las dos fincas, estratégicamente ubicado cerca de las dos. El proceso es el mismo que en *la Chiribita*, pero está automatizado y busca conservar tanta agua como sea posible, reincorporándola toda al mismo sistema con una bomba. El beneficio puede ser manejado por una sola persona de principio a fin sin necesidad de trasladarse demasiado o parar el proceso.



Ilustración 63 Silo de carbón en beneficio, foto propia



Ilustración 64 Automatización en beneficio, foto propia



Ilustración 65 Automatización en beneficio, foto propia



Ilustración 66 Automatización en Beneficio, foto propia

7.7.1.2. *Compra de café*

Ricardo es joven, conversador, de ánimo despierto y respuestas ingeniosas. Cafetero por tradición familiar, se vino del campo al pueblo y fue conductor de bus, conductor de camión, coter y muchos oficios más. Se metió al negocio de comprar y negociar café, donde se quedó con gusto. Comenzó comprando *inferiores*, pasillas y cafés de mala calidad, luego consiguió una pequeña bodega donde comenzó a hacerse de una clientela que lo conocía. Fue creciendo hasta el punto en que tuvo que llenar su propia casa de bultos de café que el mismo procesaba cada día hasta que pudo conseguir una bodega mucho más grande



Ilustración 67 Compraventa de café, foto propia

Afirma que la competencia es dura, sobre todo por la especulación de los precios que afecta a todo el tema del café. Sin embargo, considera que es un negocio constante, no solo porque todo el café tiene quien lo compre y quien lo venda, sino porque, aunque unos clientes se van, otros vuelven, o aparecen nuevos y nunca deja de haber quien venda y compre café. Afirma que hace 20 años había solo seis compradores en todo el pueblo, sin contar las dos cooperativas, mientras que ahora hay más de 30 y todos tienen su lugar.

En su proceso compra el café pergamino, revuelve un poco los factores, para vender a 92, factor que considera que le rinde más en términos de utilidades. Lo vende a una trilladora en Betania, municipio cercano. Ha pensado ampliarse, ser también trillador e incluso vendedor directo, pero piensa que requiere mucha palanca financiera.

7.7.1.3. La Trilla de café

Juan recientemente había recibido una herencia por parte de su abuelo, pero en las separaciones familiares había sido decidido que él se encargaría de todo el tema de la avicultura, por lo que ahora ya no se consideraba miembro activo del gremio cafetero. Fue muy amable, sin embargo, al explicarme el proceso de la trilladora, desde la bajada de los costales a las pesas, las muestras obtenidas de cada costal para calcular el factor, así como el pago a los cafeteros. Tuvo, incluso, la amabilidad de mostrarme una separadora de café algo antigua, que separa los granos por su peso y tamaño en dos tipos diferentes.

En la trilladora, cuando llega alguien a vender, el café se pesa en su totalidad, poniendo todos los costales sobre las pesas ubicadas en la entrada. Se le informa al cafetero el peso y se procede a pinchar los costales con un tubo metálico hueco, con el que se saca una cantidad pequeña de café de varias partes del costal. Posteriormente se trilla la muestra y se separa el café dañado o maltratado del café en buen estado. Los defectos del café varían desde granos maltratados por las despulpadoras, mordidos, húmedos, mal secados, hasta granos enfermos de roya o broca. Al final se calcula el factor del café, lo cual determinará el precio a pagar, se resta el peso de los costales vacíos del peso total inicial y se determina el pago neto para el cafetero.



Ilustración 68 Almacenamiento de trilladora de café, foto propia



Ilustración 69 Desembarque en trilladora , foto propia



Ilustración 70 Pesaje de café en trilladora, foto propia

8. El proceso de construcción de sentido en el sector cafetero de Andes.

*Las líneas no tienen un final definido y esa indefinición
—en vidas, relaciones, historias y procesos de pensamiento—
es lo que he querido celebrar.
Tim Ingold.*

Durante las entrevistas y la observación del trabajo de campo, empezaron a hacerse notorios y reiterativos algunos temas específicos. Más allá de las preguntas iniciales que se habían definido para las entrevistas semiestructuradas, la mayoría de las interacciones con los cafeteros resultaron más una conversación con cierta guía e intención que la respuesta a preguntas puntuales.

Muchas de las conversaciones duraron mucho tiempo y giraron alrededor de temas variados y ajenos a los propuestos, pero de igual forma comenzaron a hacerse evidentes las líneas que determinarían los ejes principales hacia los que gravitaban las palabras y las historias de los cafeteros.

Las líneas de estos ejes no son líneas divididas e individuales, ni rectas, con un inicio definido y un destino absoluto. Por el contrario, son como las líneas de los nudos que propone Tim Ingold (2007), líneas de un entramado o un hilar, enredadas en nudos temáticos de los que salen y regresan en diferentes direcciones y en movimiento constante.

Ingold (2007) afirma que las líneas, por ejemplo las que se trazan sobre un mapa, o las que se usan para escribir las letras, son similares a como se cuenta una historia. Es una acción continua de movimiento que va dejando huella a su paso y que a su vez irá retomando esa estela en la continuidad de la misma línea, que avanza hacia el futuro siempre acompañada de su pasado.

De igual forma, frente a la gran cantidad de historias, palabras y conversaciones que se obtuvo en el trabajo de campo, el intentar dilucidar líneas claras, rectas y

diáfanas que ayudaran a encuadrar el proceso de construcción de sentido, dio paso a una mirada más flexible, casi resignada, hacia el desorden.

Uso aquí la palabra resignación sin ligereza, fue un difícil proceso de aceptación el someterse finalmente al caos. No buscar la clasificación definitiva, no imponer un orden visible, sino aceptar que se formen esos grupos borrosos y grises. Olvidar los puntos estáticos, el inicio y el fin definido y permitir que se formen los nudos, llenos de líneas y tramas borrosas. Seguir las hasta sus consecuencias, poniendo atención al proceso más que al destino.

8.1. Pasión y vocación por el café

Se identificaron principalmente tres nudos o ejes. El primero, alrededor del cual giran muchas historias, es el de la pasión y el amor por lo relacionado con el café, tanto si es visto como un negocio, como si se prioriza el grano, su consumo y sus beneficios para la comunidad.

Al enfatizar la visión del café como un grano de consumo, los cafeteros reconocen que, en promedio, tanto ellos, que están en el mundo del café, como la población general, no consume café de calidad, sino que consume cafés inferiores con defectos o pasilla. Cómo cafeteros están menos preocupados por el sabor final del café que por el precio que les van a pagar cada kilo de aquel que no esté dañado. Algunos afirman que se debe culturizar a la gente y sobre todo al cafetero, en cómo tomar café, los detalles y los *bemoles* del café. Otros dicen que casi se hace necesario *pelear* con el consumidor para que reconozca un buen café cuando lo tome y lo prefiera a pesar de su precio.

Algunos cafeteros y trabajadores afirman sin reparos que incluso no gustan del café como bebida o que solo lo toman por su efecto de cafeína. Otros, que no gustaban inicialmente del sabor amargo, aprendieron poco a poco a conocerlo, prepararlo

debidamente y se han enamorado del sabor del grano luego de ya haber ingresado al negocio como cafeteros. “Después de viejo me envicié en el parque, porque todos toman café todo el día, y me quedó gustando” me cuenta don Adolfo.

Algunos pocos cafeteros han incursionado en el negocio de café tostado con su propia marca. Otros más han, por lo menos, tostado su propio café para conocer su sabor y hablan profusamente de la agradable sensación de probar un café sembrado por ellos mismos. La mayoría, sin embargo, no ha probado nunca su propio café y considera que no es algo necesario ni interesante.

Don Miguel Ángel me cuenta que de vez en cuando hace tostar su café para probarlo, le gusta saber que esa taza la hizo él con su esfuerzo, pero sabe que la gente en general vende lo bueno y luego va a comprar inferiores para consumir. “nos gusta es la plata, lo bueno es pa vender, aunque nos toque consumir lo malo”, asevera.

La visión general es que el café es un negocio polarizado, donde se contrastan una base productiva muy pobre y unas distribuidoras multinacionales muy ricas. Diferencia causada por la distancia en precio de lo que cuesta una taza y lo que cuesta y recibe aquel que la produce. Los cafeteros ven esta disparidad en el precio, el cambio climático y la escasez de mano de obra como problemas que, a la larga, van a llevar a que se acabe el café, problemática mundial que los obliga a pensar en otras alternativas para el proceso productivo.

8.1.1. Vocación o negocio

La mayoría de los cafeteros, si bien consideran al café como un elemento de consumo y presencia importante en su vida diaria, ven principalmente en el grano un negocio, del cual ellos hacen parte integral como empresarios y emprendedores por vocación.

Para don Sebastián, por ejemplo, la caficultura es un tema “sacado a pulso, aprendido a golpes”, en una tierra difícil y un cultivo complejo, aunque aparentemente sencillo. Los cafeteros consideran al café un cultivo rústico pero agradecido, que, si se abona bien y se le invierte tiempo y dinero, regresa esa inversión en forma de cosecha. Piensan que la gente que no conoce bien el campo no abona lo suficiente porque no entienden que en relación de costo beneficio, es la mejor práctica.

Varios, cafeteros afirman que el café es “bonito y difícil” como todo negocio. Uno, por ejemplo, me dice que a toda persona se le da difícil algo y se le dan fáciles otras cosas, y a él en particular se le da fácil el café, sabe reconocer los granos, sabe comprar, tasar, producir, entiende el negocio y sabe hacerlo mejor, pero entiende que no es fácil para todos.

A la mayoría les gusta vivir del café y consideran que no les interesa vivir de otra cosa o incursionar en otros negocios. Con excepción de un par de entrevistados que se consideran más ganaderos que cafeteros, teniendo las fincas cafeteras como negocios alternos nada más, todos consideran que es por vocación y amor que están vendiendo, produciendo o sembrando café.

Para ellos, quien está en el negocio del café es porque lo disfruta y le tiene amor al grano, los que no tienen ese sentido de vocación, pronto venden la finca o salen del negocio, pero los que son realmente cafeteros, permanecen en el negocio por muchos años y por varias generaciones, por eso siempre “son los mismos”, es decir, aquellos que tienen la resiliencia y pasión propia de un cafetero.

Para don Miguel Ángel, en esta tierra solo sabe crecer el café, es un cultivo que se lleva en la sangre, es como “una brasa que calienta”, “que uno siente, sin la cual no podría vivir, porque es una pasión y un modus vivendi”. Pero necesita mayor protección del estado y fortalecer de nuevo al gremio.

“Yo me hice en el negocio del café, he hecho de todo”, - afirma un cafetero- “pero lo que más le gusta es el negocio del café, al que le cogí amor “. La imagen que se

tiene del cafetero es la de un berraco (bravo, valiente) porque aguanta las crisis y las cosas duras de los años difíciles del café. Además, como se profundizará más adelante, se considera que el café, como negocio, solo es bueno en cosecha, el dinero se recoge en solo seis semanas y luego se debe aguantar y saber manejar todo el año. Sin embargo, la visión que se tiene del café es la de una bendición que da empleo y da vida al pueblo, sobretodo porque el pueblo y los cafeteros tienen la capacidad de soportar las épocas malas para disfrutar las buenas.

Un trabajador de extensión de la Federación Nacional de Cafeteros que ha trabajado en varios municipios de Antioquia y lleva ya ocho años en Andes, dice que en el pueblo “se respira café” y que prefiere trabajar con cafeteros, por su cultura, su idiosincrasia, porque son únicos y su resiliencia, comparada con otros gremios, los hace ver guapos (fuertes), sin miedo a la pandemia, al clima o a la crisis. El pueblo, dicen otros, es de gente pujante y berraca que toma las crisis como un impulso para salir adelante, el gremio sigue, con los mismos de siempre y persiste en su impulso hacia adelante.

8.1.2. *Empresarismo*

De este eje central parte también la identidad de este caficultor de Andes como empresario y emprendedor, conceptos que se suelen mezclar e incluso usar como sinónimos. En estos conceptos se representa como persona que, si bien tiene la pasión por el cultivo, la combina con los recursos, conocimientos e intenciones de un empresario que maneja su empresa. Un cafetero me dice entre risas, que le gusta la satisfacción de ver el fruto, el palo crecer, pero sobre todo la de “sentir el cheque en la mano”.

Uno de los principales elementos que la mayoría de cafeteros reconoce y considera de gran importancia en su labor es la libertad, tanto financiera como personal, que les otorga. Les gusta la vida de la finca porque se es jefe de uno mismo, la vida de

campo y el contacto con la naturaleza da una libertad que no permite la ciudad. Es un trabajo duro, me dicen, pero digno, libre.

Todos se ven a sí mismos como empresarios y a sus fincas como empresas. De igual forma se ven a sí mismos como emprendedores, ya que sienten que en la agricultura todos los días se debe innovar y mejorar lo que ya existe, aunque reconocen la dificultad de emprender frente a las grandes multinacionales y frente a los obstáculos de la modernización en los procesos del campo.

Algunos ven al cafetero como un empresario que debe fortalecerse cada vez más, un empresario en proceso. Se debe mejorar en términos administrativos, que sepan sacar factores, negociar café, probar tazas y en general manejar todos los elementos más racionales del negocio. Algunos me confiesan su preocupación por que, al subir la escolaridad de los cafeteros, también puede subir la soberbia de la gente.

“La idea es ser más productivo cada año, más eficiente con el cultivo y a querer más el cultivo cada vez”, me dice un cafetero, mezclando de golpe pasión con negocio, “que todos los días toda la gente del café y del pueblo esté mejor y viva mejor”. Por eso, afirma, el gremio busca mejorar la zona, las vías, las escuelas, la vida de todos los que tienen que ver con el café, él mismo ayuda y aconseja a todo el que quiere saber del café, sin miramientos y sin excusas, porque si mejora una mejoran todos.

El pueblo, dicen casi todos, pasa por varios problemas, que el empresario debe saber enfrentar como líder de su empresa y miembro del gremio. Primero están los riesgos del negocio, se debe buscar formalizar, pero es demasiado costosa y no la puede cargar toda la cafetera, el gobierno es quien debe buscar soluciones al respecto, dicen. El costo más alto es la recolección de café, 40 % del costo total, por eso es tan difícil formalizar, afirman todos, más aún al no saber cuánto dura un trabajador en la finca y con la pérdida del seguro general que proveía la cooperativa. Los que tienen más experiencia consideran que la informalidad es innata de la caficultura, debido a la gran cantidad de mano de obra que requiere. Muchos trabajadores suyos son conocidos y les pagan el pasaje por adelantado para vayan

a recoger café, mitigando un poco el tema, pero es difícil e insostenible formalizar todo el proceso sin apoyos del gobierno.

También está la violencia, recrudecida por el micro tráfico de drogas y las ollas de vicio que hay en las fincas grandes, las cuales han causado masacres en los últimos años. El micro tráfico siempre ha sido problema, igual que la violencia, no es de ahora, es mejor dejar pasar y no poner problema, afirman otros que consideran que no es un problema reciente sino arraigado en la misma forma de ser del negocio del café.

Otro problema que, sobre todo los cafeteros más jóvenes, reconocen, es la falta de valor agregado en el producto, la falta de innovación y modernización. Actualmente solo se vende un *comodity* donde ni siquiera se hace prueba de taza y la gente está cómoda con esta venta, por lo que no buscan otras formas de vender. Cuando llega la crisis la situación es la contraria, no es que no se quiera, sino que ya no hay dinero para hacerlo. El café es un negocio riesgoso y se deben buscar alternativas, como marcas propias, tostiones, turismo o la venta de café especial.

Un cafetero me dice que, como empresario, mira es los costos. Busca mantener calidad, sí, pero, sobre todo, ser más productivo y más eficiente cada vez. En su búsqueda de mejorar, busca implementar nuevas herramientas tecnológicas y científicas, hace experimentos con las semillas y las zonas de alto nivel productivo como Risaralda o Tolima, para intentar aprender nuevos métodos. También tiene algunas fincas en diferentes pisos térmicos donde prueba con semillas o procesos y luego replica los más eficientes en las fincas de producción, pero que, por el tema geográfico y humano, en Antioquia es difícil la modernización que se ha dado en otras zonas y países. Ha intentado modernizar con lonas, variedades de semillas y nuevos procesos de beneficio, pero hay límites a lo que puede hacerse en esta tierra de topografía tan difícil.

De la intención de los empresarios por modernizar nace el choque del emprendedor con la difícil topografía de la zona y se relaciona directamente con los jóvenes, que aparecen como los nuevos emprendedores que llevan la línea de la familia y la

tradición cafetera hacia nuevos horizontes, representando una esperanza y una resistencia propia del caficultor, que es capaz de sostener el cultivo frente a grandes adversidades.

8.1.3. Topografía

Todos reconocen la topografía difícil del departamento. Don Sebastián me cuenta que personalmente habló con el director de Cenicafé, la entidad de investigación de café de la Federación Nacional de Cafeteros, acerca de nuevas semillas más productivas, de mejor calidad y sabor. Pero obtuvo por respuesta que, como entidad, Cenicafé debe velar por todo el país, el cual maneja un café de subsistencia, de sostenimiento de familias pobres, por lo que sus investigaciones están orientadas, no hacia una producción de mejor café o mejor sabor, sino a variedades más resistentes que permitan a los pequeños cafeteros sobrevivir a pesar de las plagas o el clima. Por eso, afirma, la modernización no vendrá del gobierno, “más preocupado por darle dinero a los que siembran coca en el Cauca que a los que siembran café en Andes”, según él, sino de los jóvenes de la industria cafetera, que ya empiezan a buscar nuevas alternativas por sus propios medios y su propia astucia.

Si las nuevas generaciones quieren estar en el mundo del café, me dicen jóvenes y viejos por igual, son las que deben estar más interesadas en ser empresarios y emprendedores, en tostar, conocer, exportar y modernizar. Lamentablemente, para muchos, la Federación Nacional de Cafeteros se convierte en un obstáculo que los ve como competencia más que aliados, igual que algunos afirman que veían a la cooperativa, porque buscaban exportar por sus propios medios, sin intermediación de la Federación.

Este emprendedor-caficultor joven busca tener más estudios y reconoce la importancia de la ciencia y la modernidad, así como la necesidad de contar con nuevas alternativas y la capacidad de exportar su propio café, manteniendo

elementos de tradición y de la libertad que caracteriza al empresario en comparación con el asalariado.

La mayoría considera que es importante modernizar, pero sobre todo en el beneficio, la despulpada y la secada, porque en la recogida de café se ha intentado innovar, pero el terreno no ha permitido hasta ahora ningún avance tecnológico importante.

8.1.4. Moralidad

Del gremio caficultor surge el cooperativismo y la cooperativa como entidad, que sufre el problema de su liquidación y crea una discusión moral entre los cafeteros acerca de si se debe pagar o no los cafés futuros que se le adeudan. Esto va de la mano con el concepto de tradición, pero sobre todo con el eje de pasión y reconocimiento del gremio cafetero y del mismo como empresario que cumple su palabra, así como de la altura moral que nace en el gremio, donde se consideran personas honradas.

Varios cafeteros deben a la cooperativa de café de los Andes varios cafés vendidos a futuro, pero consideran ya eso dinero perdido porque es un compromiso que deben cumplir, aunque están esperando “qué se determina en relación a ese tema específico”.

Un cafetero me dice que piensa que el tema de las ventas a futuro, donde él vendió por debajo de un millón de pesos, cuando ahora está por encima de los dos millones, es un contrato firmado que se debe cumplir, como gente honrada que es la gente cafetera, pero que lo ve como un tema complejo porque la cooperativa se va también debiendo mucho dinero y debería buscar acuerdos para pagar estos futuros de mejor manera y no afectar a la gente.

Frente a este dilema moral, donde aparece la culpabilidad de la liquidación de la cooperativa, así como la lejanía o ausencia de las entidades competentes el mismo gobierno, frente a temas tan delicados como el de la importación de cafés extranjeros, lo ven como una situación de ética, donde, por un lado, se deben pagar los compromisos pactados, pero que se convierte en una situación donde se busca “joder” al cafetero, dejarlo como un “ladronzuelo”, cuando en realidad es un gremio que brilla por su honestidad, gente buena, gente del café, las que consideran algunos como “la reserva moral de Colombia”.

Los cafeteros consideran que, aunque el café es un negocio riesgoso que cualquier año, por el clima u otros factores, se puede perder media cosecha, la Federación Nacional de Cafeteros está más preocupada por cumplir cuotas y ejercer poder político que por ayudar al campesino. Piensan que la Federación Nacional de Cafeteros no apoya al caficultor, no da garantías, es solo una burocracia política.

Varios dicen haber sido invitados a ver cafés traídos desde Honduras, con la bendición de la Federación, para mezclarlos con café colombiano. Algunos opinan que importar café inferior desde otros países para hacerlo pasar como exportación colombiana es necesario porque todo negocio, en última instancia, debe cumplir con los acuerdos pactados, pero se golpea al caficultor y se desequilibran los precios. Al final importar café para maquillar los niveles de producción y exportarlo como colombiano es manipular el precio y llenar las cuotas que deben cumplir a costa del bienestar de los cafeteros del país.

8.1.5. Gremio y cooperativismo

Los cafeteros consideran que el gremio es fuerte, se ayudan entre ellos, se reciben cuando son nuevos, se aconsejan, se protegen y se defienden, porque saben que todo lo bueno y lo malo que sucede los afecta a todos por igual, sean los precios, los trabajadores, la seguridad o las pestes. El parque de Andes es la zona donde todos se reúnen, conversan y mejoran. Tienen también grupos de WhatsApp donde

todo gira alrededor del café y la cosecha. Consideran que existe un fuerte sentido de pertenencia en Andes, como pueblo que ha llevado la caficultura en el corazón, el cafetero prefiere invertir en el pueblo que en Medellín o cualquier otra parte del mundo, por eso “siempre han sido berracos y han salido de cualquier crisis, sin importar que sea”.

Los cafeteros afirman que el gobierno usa el dinero del café, pero al gremio lo aíslan y solo lo apoyan cuando lo necesitan o “de vez en cuando que se acuerdan de él”. En general, les parece que el gobierno se beneficia mucho del café, pero nunca apoya a los cafeteros como debería en relación de ese beneficio. Es un gremio muy olvidado por las entidades y desprotegido por el gobierno. Con la cooperativa, y a modo muy personal, un cafetero me dice que piensa que la pérdida de sus apoyos y la incertidumbre del gremio es una catástrofe, otro me cuenta que perdió 20 millones con la liquidación de la cooperativa, de sus aportes, pero que no esperaba nada de ellos, ya que desde que le negaron un préstamo cuando a otros menos comprometidos y con menos participación en ventas recibieron prestamos mucho mayores sin ningún tipo de control le parecía que era una entidad manejada “a dedo”. Le parece que, aparte de los kits escolares y otras cosas pequeñas y ayuditas médicas que les daban a los cafeteros para darles “contentillo”, nunca servían para nada real.

Mientras que los cafeteros más viejos solo esperan dinero o entregas en especie por parte de las entidades, los extensionistas consideran que los jóvenes valoran enormemente todo el conocimiento que les pueda brindar la Federación Nacional de Cafeteros. Ven a la Cooperativa de cafeteros de los Andes como un estado pequeño que apoya al caficultor, y piensan su liquidación y el impacto que esto tiene para el pueblo aún no se ha visto completamente en toda su dimensión. Si bien la Federación garantiza la compra de café en todo el pueblo, el vacío que deja la Cooperativa es inmenso en muchos aspectos, no solo como comprador de café.

El 15 de marzo del 2022 la cooperativa de cafeteros de los Andes se declara en quiebra luego de un proceso largo y complejo de reorganización y conflictos internos. Casi todos los cafeteros y trabajadores del café coinciden en que tienen

mucho que agradecerle a la Cooperativa, les ayudó mucho con préstamos y consejos cuando estaba en malos momentos. Por eso mismo la caída de la Cooperativa les parece “gravísima”, siendo las mayores preocupaciones los temas de regulación de los precios del café, así como los seguros y apoyos que brindaba, sin olvidar que su liquidación creará una lucha de poderes que van disputar el vacío que deja como comprador y regulador de la venta del grano.

De ahí que exista la distancia y la falta de confianza hacia esas entidades, agravada por la liquidación abrupta de la Cooperativa sin una explicación coherente con lo que se ve en el día a día del pueblo. A saber, malos manejos del dinero y el patrimonio que hace parte del mismo gremio cafetero.

Varias personas que hicieron parte de la Cooperativa dieron su historia respecto a la crisis y posterior quiebra. Uno de los cafeteros más reconocidos del pueblo se planteó como objetivo, desde muy iniciado en el negocio, hacer parte de la Cooperativa, pero hacer parte teniendo “una significancia y un peso importante”, siendo reconocido en el gremio. Comenzó haciendo del cooperativismo y la economía solidaria su filosofía de vida, luego entró a la cooperativa de los Andes, donde fue subiendo poco a poco, como asociado, como delegado, miembro del comité y eventualmente como presidente del concejo principal.

Hace cuatro años, en 2018, cuando comenzó a darse cuenta de las irregularidades y problemas de la Cooperativa y ante la negligencia y el silencio con que respondieron sus dudas y reclamos sobre malos manejos, decidió retirarse e iniciar la oposición, la cual tuvo poco apoyo por parte de los asociados, pero que, según él, mantiene viva la esperanza de rescatar la Cooperativa de una liquidación total.

El cafetero me cuenta que la Cooperativa de los Andes comenzó con un problema de endeudamiento, con más del 60% de deuda sobre sus ingresos. Eso no solo era alarmante, sino que le parecía sospechoso que las directivas le dijeran que no era nada a lo que ponerle demasiada atención. Frente a las cifras maquilladas del nuevo presidente, nadie prestaba atención real a los indicadores importantes, por lo que el endeudamiento parecía una cifra de menor peso. A esto se le suma el despilfarro

de más de 200 mil millones de pesos en malos manejos en bolsa y en préstamos a asociados, todo bajo la confianza excesiva del gerente y su mal cálculo frente al riesgo.

Francisco, el anterior gerente, no solo era una figura intachable y estandarte de la honestidad, transparente y recto con todo lo que hacía, sino una figura paternal y de autoridad moral que lideraba todo lo que hacía el gremio cafetero en la zona me dice el cafetero. “la cooperativa nunca va a quebrar”; me cuenta que decían en esa época.

Para él, lo más grave no es ni siquiera la gran pérdida económica para la zona y el país, sino la falta de responsabilidad de haber jugado con el dinero del pueblo como si fuera el dinero del bolsillo personal y terminar todo sin ningún tipo de castigo.

La falta de control de los entes del gobierno, “un concejo deshonesto y descuidado que se dejó engatusar por los cantos de sirena de un gerente irresponsable”, eso es lo más grave, afirma.

Otro cafetero, ya retirado de la vida política, me cuenta historias de cuando hacía parte de la cooperativa, de cómo era el presidente anterior, don Francisco, y como, según él, el nuevo presidente fue el culpable del estado actual de la Cooperativa. Pesimista en casi todas sus visiones del gremio, dice que es el camino que siguieron todas las entidades cafeteras, que nunca han tenido un interés real por ayudar al caficultor, sino por enriquecerse a costa del café: El banco del café, las TAC (Títulos de ahorro cafetero), el supermercado del café, e incluso la flota mercante de Colombia, según él, todas desaparecieron por corrupción y mal manejo.

Otro cafetero, que busca tomar el tema del cooperativismo en el pueblo, hizo parte del concejo de la cooperativa. Para él, la Federación Nacional de Cafeteros tiene una deuda moral con el caficultor desde hace muchos años y debe ser el responsable que ayude a disminuir los efectos de la liquidación de la Cooperativa en el pueblo.

Hizo parte de la Cooperativa de los Andes como asociado, delegado, y miembro del concejo. Considera que la culpa de la quiebra fue directamente el mal manejo que tuvo el ultimo gerente, que maquilló estados financieros, se llevó el dinero para invertir en bolsa, sin control ni conocimiento completo del concejo y lo hizo mal porque especuló con los precios y los llamados a márgenes. Al final las multas de no pago y los cambios bruscos en el precio del café se lo *comieron*.

Considera la desaparición de la Cooperativa como un hecho catastrófico porque se pierde la inversión social, los ahorros de los cafeteros, la certificaciones y pagos extras sobre la venta de café que daba la entidad. Mirando hacia atrás, recuerda que había una oposición que advertía de los malos manejos administrativos y terminó teniendo razón, pero nunca supieron demostrarlo frente a las acciones del gerente por encubrir sus acciones.

Incluso sostiene que La Cooperativa de Cafeteros de los Andes era una entidad cercana a todos los cafeteros, que la consideraban suya, mientras que la Federación Nacional de Cafeteros es una burocracia de Bogotá que no hace nada por el gremio ni el caficultor raso, está más ocupada en política que en otra cosa.

Ve con malos ojos que se está importando café de mala calidad Brasil y Perú con el fin de mezclarlo con el café colombiano y exportarlo como producción propia para cumplir cuotas a pesar de las malas cosechas. Considera que es culpa directa de la Cooperativa y la Federación Nacional de Cafeteros.

También afirma que el gobierno y la Federación Nacional de Cafeteros olvidan a Antioquia a pesar de ser uno de los grandes departamentos cafeteros. Las grandes inversiones, las publicidades, las ayudas, siempre son en y para el eje cafetero, pero nunca en Antioquia, aunque esta produzca más y crezca de manera constante mientras los otros departamentos van a la baja en producción. El gobierno prefiere invertir en el Cauca donde se cambia coca por café, como el cuento del hijo prodigo y esto no es justo con los que “trabajan bien”.

Fue delegado de la cooperativa de plátano, Coomsab, así como de la Cooperativa de los Andes, siendo miembro del concejo por más de diez años consecutivos. Desde adentro se dio cuenta de lo importante que era la entidad para el pueblo y el negocio y lo difícil que era hacer las cosas comparado con solo pedir las o criticar. Me dice, completamente convencido, que el cooperativismo es el único camino para el café.

Él mismo terminó liderando varias movilizaciones frente al gobierno, como en el 2009 y el paro del 2013 frente al entonces presidente Juan Manuel Santos, en el que consiguieron, entre otras cosas, un sobreprecio a la venta, subsidios, aperturas de exportación directa y, sobretodo, la elección de un gerente de la Federación Nacional de Cafeteros que de verdad hiciera parte del mundo del café, de familia cafetera. Para él, la federación está compuesta por gente que ni siquiera sabe o le importa el café, más preocupada por cumplir agendas políticas y conservar las cosas como están que por ayudar al pueblo, al que olvidan apenas llegan a esas instituciones.

En la Cooperativa de los Andes compartió todo el período que estuvo el anterior gerente y no vio con buenos ojos la actitud poco seria y charlatana del nuevo que tomó su lugar, a quien responsabiliza completamente de la quiebra y liquidación de la entidad.

Al principio, cuando identificó los primeros problemas, prefiere salir de la Cooperativa. Luego, en 2016, regresa por solicitud de sus amigos todavía miembros. Al regresar, se dio cuenta que no había nada como lo habían dejado y, frente a sus reclamos y solicitudes por transparencia y claridad en los usos del dinero, fue tildado de “comunista y rebelde”.

Junto con otros amigos caficultores, creó *Dignidad Cafetera*, buscando nuevos campos y formas de exportación directa para evitar que la caficultura sea “cerrada”, como la venía manejando la Federación Nacional de Cafeteros y el gobierno desde que comenzó a exportar, a través de un monopolio en el que solo ellos controlan las exportaciones de todo el país.

Dignidad cafetera fue creada como contraparte a los problemas de la Cooperativa de cafeteros de los Andes y vista en algún momento como la oposición rebelde y beligerante. Luego de la liquidación de la entidad, *Dignidad cafetera* es mejor vista por los cafeteros del pueblo, con ella se busca fundar un nuevo modelo basado en el cooperativismo, pero que evite los errores y excesos que llevaron a la crisis de la Cooperativa.

Según *Memo*, como es conocido a pesar de no llamarse Guillermo, el gerente creó una situación en la que era dios y amo de la cooperativa. Tenía doble salario a través de una empresa, supuestamente filial de la cooperativa, radicada en Estados Unidos, de la que era presidente y líder de la junta, cuyos miembros eran él y dos de sus subordinadas (una de ellas su secretaria). Maquilló estados de resultados por tres años consecutivos, apenas siendo descubierto y posteriormente destituido en el 2019. Aumentó la burocracia, duplicando los puestos y los salarios, mostraba saldos de sacos de café en el extranjero que no existían, introdujo elementos y favores políticos en la Cooperativa, cambiaba las auditorías o ponía trabas de diferentes naturalezas para entorpecer su trabajo. Con favores a amigos y sobornos logró concentrar tanto poder en su figura, que pudo manejar la Cooperativa como si fuera una empresa suya y no de todos los caficultores asociados.

Antes de que todo estallara en el 2019, *Dignidad cafetera* envió una carta a la opinión pública, donde exponían todas sus dudas y quejas respecto al manejo que tenía la Cooperativa. Fueron demandados por calumnia y amenazados con cárcel, por lo que, preocupado, Memo le dijo a sus compañeros y amigos que redactaran una carta retractándose o desligándose de él, para que no se vieran afectados. Me dice, con el mismo entusiasmo que seguramente lo invade cada vez que lo cuenta, que lo hicieron llorar cuando le respondieron todos, “Memo, ¿será que cabemos todos en el mismo calabozo?”

A pesar de que nadie les hizo caso y que ahora se quejan o ven con preocupación las consecuencias, Memo afirma que se debe mirar hacia el futuro y buscar la manera de crear otra Cooperativa, así se hayan perdido los activos y la confianza, “así sea en una bodeguita con una mesa y una lámpara nada más”, expresa.

Sabían que iba a ser duro, que los daños iban a ser fuertes y que iba a costar recuperarse, pero me dice que nunca llegaron siquiera a pensar que la Cooperativa se iba a quebrar, la pérdida de esperanza y confianza en la cooperativa y en los demás caficultores es un golpe a traición que ni siquiera ellos supieron ver llegar.

Oficialmente, para los medios, y a pesar de todos los intentos de Memo por dar su versión de la historia, la quiebra de la Cooperativa se dio debido al alza de los precios del café a nivel internacional y el golpe que esto supuso a la gran cantidad de sacos vendidos a futuro. Básicamente fue un accidente que nadie pudo haber evitado. Para él, sin embargo, esto es solo una excusa y una forma de esconder lo que realmente pasó, para evitar más represalias y poner la responsabilidad en el caficultor del pueblo.

Lo que más rabia le da, me dice, es que todavía haya gente que defienda al gerente, que los medios digan que fue un accidente, que fueron los futuros, o el dólar, o el riesgo, cuando todos saben la verdad. Dicen que el gerente era inteligente y que en su gran inteligencia se equivocó, pero no piensa darle ningún crédito a alguien que pudo jugar así con el dinero de tanta gente como si se tratara de dinero de bolsillo.

“lo que yo y muchos otros queremos es verlo al menos pagando un día de cárcel” me dice, pero según él, el ex gerente tiene protección política y le tocó ver varias veces que casi se fueran a los puños con él en asambleas y reuniones.

Me dice, de nuevo vencido por la emoción, que nadie es capaz de medir “el golpe al corazón” que sintieron cuando les confirmaron que la Cooperativa se liquidaba, “es como perder un ser querido o un familiar, primero entra la negación y apenas estamos empezando el duelo, todavía nadie es realmente consciente de las dimensiones del vacío que va a dejar en el pueblo”.

Otro cafetero, más joven que los demás, que trabajó en la Cooperativa en la parte de tesorería, vio cómo la entidad pasó de tener recursos ilimitados e inversiones grandes a tener topes y límites en créditos y poca capacidad de inversión. Para él, fue duro ver la crisis de la Cooperativa, aunque muy enriquecedor en su carrera.

El problema o la culpa, según su versión, fue de varias partes: el gerente, y el concejo. El gerente se ganó a la gente con favores y utilidades y concentró tanto poder que empezó a manejar la cooperativa como si fuera de él, nunca entendido lo que era el cooperativismo, que era de todos.

Fue odiado y querido por varios. Querido, sobre todo, por los compradores extranjeros, porque quitó intermediarios para comprar y vender directamente, se metió en bolsa y ayudó a que los cafeteros recibieran beneficios directos por exportar. Pero le ganó la confianza en sus habilidades y el riesgo le cobró caro.

En la Cooperativa había gastos excesivos, pero como había utilidades tan grandes nadie decía nada, había desvíos de recursos, amenazas a auditores, conflictos de intereses y préstamos a amigos y favores políticos. “Ahora es momento de mirar hacia adelante”, me dice, “llorar sobre leche derramada no sirve de nada, hay que buscar soluciones a futuro”.

Pero no solo fue culpa del gerente. Maquilló varios años los resultados y en 2019 estalla el problema, pero es la junta y el concejo de la Cooperativa los que soltaron en su figura de gerente todos los poderes, convencidos y alentados por sus resultados e indicadores. Al final, al no encontrar los esperados, lo usaron como chivo expiatorio, lavándose las manos de toda culpa.

Para él, no había ni hay nadie mejor para ese cargo que el gerente, pero necesitaba freno y controles que no existieron o fueron quitándose. Requería acompañamiento y control, no andar con la rienda suelta. Incluso ahora está en Estados Unidos trabajando para los que le enseñaron a vender en bolsa, pero con controles y revisiones estrictas que lo mantienen con los pies en la tierra.

Las ventas a futuro son otro problema que le preocupa. No solo la situación de la coyuntura actual, sino a nivel estructural. Son demasiado riesgosas y no hay controles de ninguna parte, se negocia sobre las capacidades y ya ha pasado varias veces que suceden crisis similares. Antes, por fidelidad, confianza y sentido de pertenencia, no era tan grave, había orgullo por la Cooperativa, confianza, y entre

todos se buscaba solución. Ahora que no existe esa confianza, la crisis es un golpe mortal.

Piensa que la Federación Nacional de Cafeteros empezó para posicionar el café colombiano, y lo consiguió de gran forma. Pero ahora es un lastre o una traba que está más preocupado por mantener el statu quo que por mejorar o apoyar el café del país.



Ilustración 71 Fachada de edificio de Cooperativa de Los Andes, foto propia



Ilustración 72 Desmonte de fachada de bodega de Cooperativa de los Andes, foto propia



Ilustración 73 Bodega de café de cooperativa de los Andes, foto propia



Ilustración 74 Reclamos de campesinos frente a la cooperativa De los Andes, tomada de El Colombiano (2022)

8.2. El carácter cíclico del café y la dualidad del campo.

Un segundo nudo o eje, es aquel relacionado con la dualidad y el carácter cíclico de la agricultura, que lleva a entender el mundo a través de un marco dualista de conceptos opuestos.

8.2.1. El espacio, el tiempo, el “este año sí”.

Una de las características de cómo los campesinos se ven a sí mismos, es la dualidad del campo con respecto a la ciudad. Las distancias conceptuales entre una y otra, los ritmos de vida y la forma en que comprenden e interactúan con el tiempo y el espacio.

De la tierra, la tradición y las creencias, así como las dualidades propias del grano de café y la cosecha, nace la preocupación por el clima y las pestes, como la pandemia, la cual aumenta la dualidad y la diferenciación entre ciudad y campo o pueblo. Donde el campo y la naturaleza funcionan como protección contra las enfermedades y causante no voluntario de las grandes tragedias de la cosecha.

Esa misma tradición le da cualidades humanas y, a veces, mágicas a la tierra y al grano, hasta el punto de referirse a la tierra y al árbol como si tuvieran sentimientos y voluntades similares a los de las personas cercanas.

Como empresarios que se consideran, los cafeteros saben que la mitad de la responsabilidad es suya, es el *juicio*, el estar siempre presente, estar pendiente del proceso, cerca de la tierra. Pero la otra mitad es completamente ajena a ellos y la reconocen como tal. Es un problema mundial, el clima y el cambio climático, es la

enfermedad que no puede controlarse, situaciones que no pueden evitarse pero que deben ser mitigados de alguna forma.

Los cafeteros, los empresarios que manejan su finca con métodos empresariales y fines de utilidad y eficiencia, consideran que la responsabilidad de lo que pasa es mitad y mitad. Mitad control del cafetero, mitad de otros factores como el clima y la tierra para cosecha. Consideran que lo más importante, en la mitad de la que él puede encargarse, es estar al pie de la finca, porque “el buey engorda al ojo del amo”.

Con estas cualidades, sumadas a la característica fundamentalmente cíclica del café, la tierra y la cosecha, surge una diferenciación fuerte entre época de cosecha y época de no cosecha, o época buena, de empleo, dinero, o época mala, de gastos y de aguantar. Esta misma cualidad cíclica aparece en la variabilidad no controlada del precio del café, que determina en última instancia, junto con el clima, a pesar de los esfuerzos honestos de buen juicio y constancia del empresario caficultor, si el año en cuestión es un año de bonanza o crisis.

8.2.2. Bonanza y crisis

El café “es bonito” porque genera empleos, porque en cosecha todo el pueblo gira alrededor del café. Es difícil, porque cuando no hay cosecha, o sea el tiempo malo, el tiempo de los gastos, hay que saber aguantar. Esta visión dual del tiempo en el que se divide el año tiene un carácter cíclico y rítmico, donde la cosecha, como tiempo bueno, de fiesta, de bondad, florecimiento y dinero, se contrapone con un “resto de año” que existe más como un espacio de espera entre cosechas y travesías. Existe la cosecha, que se aprovecha y disfruta, y existe el resto del año, que se “aguanta”.

Al final, se dice, el café es un riesgo, una apuesta, un cara y sello que depende más del clima y del precio que de lo que haga el productor que, aunque debe ser buen

empresario, juicioso y atento, debe saber y comprender que no controla todo ni puede evitar las crisis. La tierra supera su voluntad.

Por causa del precio del café en el año 2022 y la liquidación de la Cooperativa de los Andes en el mismo año, se habla en el pueblo de crisis y bonanza de manera simultánea. Bonanza por el dinero, crisis por la ausencia de una entidad querida y reconocida. Ambas percepciones existen al mismo tiempo y no se contradicen entre sí, sino que se complementan en la visión cíclica del cafetero, que ve en toda crisis un dejo de oportunidad y viceversa.

Sin embargo, esta visión de crisis y bonanza también está enmarcada en la visión cíclica del campo y la tierra, en el ritmo de la cosecha y la dualidad de que no todo es tan bueno ni tan malo como aparenta. Dentro de este marco, la crisis, vista como un problema inminente en el pueblo, se ve también como una oportunidad, casi como una prueba que será superada por un gremio cafetero que piensa que “no hay mal que por bien no venga” y que “ningún mal dura cien años”. De igual forma, la bonanza causada por el precio inflado del café, aunque llena los bolsillos y paga las deudas más urgentes, es vista como una falsa fortuna, casi un caballo de Troya, una crisis escondida detrás de un alto precio. Un alza que, como todo movimiento cíclico, eventualmente traerá un movimiento contrario y mientras más alto sube, más fuerte caerá después.

Muchos cafeteros afirman que no hay realmente una bonanza. Ven el alza de los precios como algo peligroso y consideran que si se importa café inferior es para suplir el consumo interno, que no se da abasto con la producción nacional. Por lo tanto, más que hablar de prosperidad, en realidad se debería hablar de una crisis inminente. Muchos dicen que este año hay poca cosecha porque el pasado no hubo sol sino lluvia y el palo no se estresó lo suficiente, “no sintió que estaba en peligro ni que iba a morir, por lo que no vio necesidad de florecer ni dar fruto”, a pesar del precio favorable, este solo ayuda a mitigar hasta cierto punto la baja producción de las fincas y las entidades maquillan los números reales, ocultando la verdadera crisis que yace detrás de los altos precios.

Los cafeteros afirman que el café tiene épocas buenas y épocas malas, de dinero y de crimen. Nadie, en absoluto, en el mundo del agro, se ha salvado de la violencia o la crisis, me dicen. El café es un cultivo que llevan en la sangre y va en la familia, un cultivo que les ha dado el sustento, por y para el cual viven, a pesar de los problemas.

A muchos les tocó la crisis del café a 250 mil pesos (cuando su valor mínimo de producción era de 400 mil), crisis de roya, crisis de broca, heladas, sequías y de todo lo que puede suceder en el campo. Sin embargo, pase lo que pase, “el que está en el café se queda en el café”. Según ellos el cafetero siempre será cafetero, el gremio es resiliente, tiene convicción y es capaz de superar cualquier crisis.

Si este año y cualquiera, hay caficultores, si el café ha salido adelante, a pesar de las crisis, las pestes y los precios, es por la esperanza, por el optimismo, porque “el que es juicioso con su cultivo, el que le mete amor a su tierra, el que es un empresario honesto y trabajador, a pesar de las adversidades, tiene con que vivir bien, y siempre saldrá adelante” afirma uno de ellos.

La bonanza es peligrosa porque todo ha subido, pero para que todo negocio funcione, “uno tiene que estar en lo bueno, lo malo y lo regular”, “uno debe continuar o el negocio se volverá ruinoso”. La bendición del café, para Memo, es que no hay café malo, todo café se vende, nunca nadie bota café en ninguna parte y como el cafetero es un trabajador constante, “nunca encuentra la ruina”.

Algunos incluso afirman que la bonanza es una ilusión, es dinero para todos, menos para el cafetero, porque es buen precio, pero poco café y todos los precios detrás del café subieron igual. “Cuando el café baje, que bajará”, me dicen con la seguridad premonitoria de ciclo cafetero, los demás precios se van a quedar arriba y es el productor el que va a enfrentar la crisis.

Quizá la mejor forma de resumirlo en pocas palabras es como lo hizo Don Sebastián, tirándome pullas directas; porque sabe perfectamente que, al igual que mi padre, soy hincha fiel y furibundo del equipo rojo de la montaña; que los cafeteros

son como los hinchas del Deportivo Independiente Medellín: Siempre esperando, siempre con el optimismo inocente de que, aunque este año nos fue mal, el próximo año será el desquite. *Este año si* reza una de las principales consignas del equipo representante de la capital Antioqueña. *Este año si*, reza también la burla a los hinchas del conjunto *poderoso*. *Este año sí*, me dice don Sebastián. El rezo de todos los cafeteros.

Otra crisis que se vio de igual manera bajo el prisma de la dualidad y el ciclo, es la crisis de la pandemia. Según los cafeteros, la pandemia no los afectó, nadie se enfermó ni cambio el proceso más allá de los protocolos. La enfermedad no llegó realmente a los pueblos y mucho menos a la montaña. Para ellos la pandemia es una enfermedad de ciudad, de personas que no tienen la buena fortuna de vivir en el campo.

Algunos campesinos estaban muy preocupados al inicio por todas las noticias de la pandemia, pero al final fue mucho más suave de lo que esperaban, porque según ellos no les afectó en nada ni a nadie en el pueblo. Al preguntar por el virus la respuesta suele ser “Lo que si fue grave fueron las lluvias de esa época, que dañaron la cosecha.” Lo máximo en lo que se sintieron afectados fue que se alejaron de la ciudad más de lo que ya estaban alejados, algunos incluso abandonando la ciudad y radicándose de manera definitiva en Andes o abandonando el pueblo y quedándose directamente en las fincas.

Si bien el cafetero paró por unos meses, luego “la naturaleza se apiadó de todos ellos, y no los dejó enfermar ni permitió que pasara nada grave relacionado con el COVID 19”. Incluso hay quienes afirman que “llegó dios mismo y ayudó al campo y no dejó que nada pasara”, “mejor dicho”, me dicen riéndose, “dios no les pone el dinero en la mano a los cafeteros porque no puede”.

El gobierno dejó abrir al agro con un permiso especial, por lo que no se afectó como negocio tanto como otras industrias. Se cumplieron, claro está, los protocolos dentro de lo posible, pero los cafeteros afirman que los trabajadores y el campesino en general no hizo caso y al final resultó que no era tan grave. “El encierro mata”, me

dicen, “el campesino ama la libertad, los espacios naturales, no las cuatro paredes en las que la gente de Medellín se estaba enloqueciendo”. Un cafetero afirma que tanto él como sus familiares hubieran salido de allá, de Medellín, aunque le hubiera tocado hacer todo el camino a pie”. Lo que causó la pandemia, aseveran muchos, fue el encierro y no al revés. Al final, como suele verse en el campo, la pandemia es vista como una bendición escondida, porque gracias a ella fue que muchos decidieron dejar la ciudad y refugiarse definitivamente en el campo.

8.3. Tradición y familia.

La familia y la tradición, elemento principal que está presente en la mayoría de las narrativas de cómo se llegó al negocio de café, es el tercer eje central de la trama que se está hilando.

Junto con el primer eje de la pasión por la labor cafetera, da inicio a la línea de identidad de los *caficultores* como nombre que la distancia de las entidades *cafeteras* y del gobierno, más ausentes y mercantilistas.

8.3.1. Inicios desde la infancia

Los hermanos Liber y John trabajan el campo desde los siete años recogiendo café, arriando ganado, usando motosierras para madera o incluso administrando fincas.

Ernesto empieza por tradición familiar, estudió ingeniería civil en Medellín, pero se retira por la muerte de su padre, momento en que empieza a encargarse de la finca junto con su madre. Varios de sus hermanos y familiares se han perdido por la violencia y la guerrilla y este no es el único contacto que ha tenido con este tipo de problemas

Don Fernando, cafetero, o mejor, *caficultor* de tercera generación, explica que toda su familia vivió del café. En el pueblo han venido utilizando la palabra *caficultor* y *caficultura* para hacer énfasis en que es una cultura del café y, al mismo tiempo, distanciarse de las entidades del gremio cafetero, como la Federación Nacional de cafeteros, que, según él, están más preocupadas por temas políticos que por el café. Por eso me pide que le diga a él y su familia, *caficultores*, porque él es uno desde que tenía siete años, desde pequeño creció con esa *cultura*.

Don Miguel Ángel fue profesor del colegio del pueblo toda su vida, que a sus 75 años ha sido larga y, en sus propias palabras, satisfactoria. Su suegro era cafetero, y luego de asentarse en el pueblo, fue la vida familiar y regional lo que le empezó a despertar el interés por el negocio del café. Con ayuda de su suegro compró una pequeña parcela y, con el tiempo, esta oportunidad de integrarse a la familia y a la vida del pueblo se fue convirtiendo en una pasión que lo llevó incluso a la vida política y administrativa del café en el departamento.

Sebastián viene de una familia de tres generaciones de cafeteros, emprendedora en todo el tema del agro y reconocidos en el pueblo. Desde pequeño recuerda jugar con el café y estar siempre metido entre granos y costales. Si bien le gusta, considera que no lo hace solo por amor, pues ve al café como un negocio, en el cual tiene que obtener resultados por encima de toda vocación o sacrificio.

Don Luis nació en familia cafetera, desde los siete años recoge café y actualmente tiene una finca pequeña, que ha sido sustento de su familia toda la vida. Recuerda que desde pequeño el café lo era todo para él, juego, alimento y sustento.

Don Antonio empieza por tradición familiar, su abuelo era cafetero y desde pequeño empieza a vivir el café. Le queda gustando tanto que deja la escuela a los trece años para ir a la finca y trabajar también en otras fincas cercanas. Luego reemplaza a su papá como el cafetero de su familia.

Don Telerio perdió a su padre desde pequeño por, y sus palabras resuenan en todos los que lo escuchamos, “cosas de este país”. Su abuelo fue cafetero, eran siete

hermanos y el hacía de todo, hasta ir a Medellín a ver que compraba para irlo a vender después al pueblo. A su madre si le gustaba el tema del café y él empezó así a encargarse un poco del tema, luego el abuelo les heredó una finca grande, donde empezó a dedicarse de lleno como cafetero.

Todas estas historias tienen en común los inicios en el mundo del café desde pequeños, por la familia o por reemplazar a sus padres en el manejo de las fincas. Casi todos inician desde muy temprana edad, siete, ocho años y todos coinciden en que empiezan a sentir amor y pasión por el café, convirtiéndolo en parte de su propia identidad.

Todos piensan que fue una tarea difícil, empezar a aprender el mundo del café. Cuando eran pequeños lo veían como un juego o un pasatiempo para ganar algo de dinero, pero al crecer y convertirse en los dueños del negocio, comienzan a verse como empresarios y sienten que es difícil aprender todos los detalles de la industria cafetera.

Si bien todos vienen de una tradición y una familia cafetera, razón por la cual hoy son cafeteros orgullosos, muchos no saben si quieren que sus hijos sean también parte de la industria. Mientras algunos consideran que es un trabajo digno y rentable, otros lo ven como un trabajo demasiado arduo y poco apoyado por el gobierno, que eventualmente será menos atractivo que un trabajo relacionado con un estudio profesional o ubicado en la ciudad.

8.3.2. *Relevo generacional*

Esto coincide con un problema de mano de obra y relevo generacional en el campo. Por un lado, muchos coinciden en “que los jóvenes de ahora no quieren trabajar, solo quieren estar con su moto y “*embazucados* con su celular.” Muchos también hacen énfasis en que el relevo generacional es responsabilidades de los padres, que deben inculcar a los hijos el amor por el café. Casos donde heredan fincas, pero

las pierden por falta de sentido de pertenencia o pocos conocimientos del café están directamente relacionados con esta problemática, según algunos. Otros opinan que el problema real es la falta de oportunidades y apoyo del gobierno para generar un atractivo real para que los jóvenes permanezcan en el campo.

En algunos casos, los cafeteros no quieren que sus descendientes se dediquen al campo por ser mujeres ya que consideran que es un trabajo demasiado difícil para ellas.

8.3.3. *Las mujeres en el café*

Doña Adriana, cafetera a fuerzas, que enviudó estando muy joven y tuvo que hacerse caso de la finca de su esposo sin saber nada del gremio, considera que es un ambiente machista, por lo que debe hacer un esfuerzo extra para que la respeten. Incluso me cuenta que los compradores de café intentaron aprovecharse de ella, pero, al existir la cooperativa, tenía un punto neutro en el cual vender y conocer los precios justos.

Cuando inició como cafetera buscó apoyo en la gente cercana, pero muchos de ellos, incluida su familia, intentaban aprovecharse de ella. Fue así por nueve años hasta que fue aprendiendo el negocio, gracias a experimentos fallidos, errores de los que aprendía y asesorías del comité de cafeteros, los programas de extensión de la Cooperativa de los Andes o cursos de la Federación Nacional de Cafeteros.

Empezando, lo difícil era el desconocimiento del proceso y la falta de respeto de la gente. Le quedaban mal o no hacían el trabajo por el que pagaba. Se sentía asustada, la presionaban y sentían las miradas que la juzgaban por ser una mujer en un gremio de hombres. Le insistieron para que vendiera su finca a precios mucho más bajos, pero aguantó y supo mantener la finca hasta el día de hoy, de lo cual se siente orgullosa.

Otras mujeres en la vida cafetera cuentan que les gusta recoger café porque en la recogida se habla, se *chismosea* y se desestresan, pero su principal problema es la falta de fuerza para cargar los bultos, lo que las obliga a buscar ayuda de los hombres o buscar fincas pequeñas con recorridos cortos y planos. En las fincas grandes les gusta que se puede *pajariar*, es decir, entre tanta gente y tanto terreno, escoger el tazo bueno de tierra de la finca, sea por plano o por la madurez del cafetal y así centrarse en recoger esos lotes que pueden dar mayor rendimiento que los otros.

Como mujeres, dicen que muchas fincas le dan trabajo a su género, pero casi siempre en roles *suaves*, como el abono, la recogida de café, la alimentación o la limpieza. Nunca las contratan para trabajos pesados como la guadaña o abrir huecos. También reconocen que, si bien nunca han faltado los problemas con los hombres que les faltan al respeto, su principal problema para trabajar en algunas fincas son otras mujeres, sobre todo los celos de las esposas de los cafeteros, que suelen impedir que se contraten personal femenino, especialmente, afirman, si las ven jóvenes, bonitas y solteras. Afirman que sin marido o acompañante masculino es muy difícil que las reciban como trabajadoras en una finca, incluso para labores como alimentar al personal, que suele ser la responsabilidad de la esposa del administrador o mayordomo.

En última instancia, me cuentan algunas de ellas al final, el café tiene tiempos que da dinero y otros que no deja nada, así que prefieren tenerlo como trabajo de temporada. Han intentado trabajando en otros departamentos del país, como Tolima y Quindío, pero estar lejos de su tierra les duele y en el sur las fincas suelen ser demasiado pendientes y empinadas, por lo que prefieren mantener sus trabajos en el pueblo en otras labores como atender puestos de licor, estancos y bares, para que sirvan como reserva cuando el café ya no es suficiente.

8.3.4. Educación

Con respecto a la educación muchos de los cafeteros abandonaron sus estudios a temprana edad para dedicarse a la labor cafetera. Actualmente, el estudio, sobre todo la universidad, es visto ya sea como una forma de avanzar social y económicamente y acceder a mejores opciones laborales que las que se encuentran en el campo o como una especie de amenaza que puede, por la misma razón, alejar a la juventud de la vida campesina, dejando al campo vacío y sin quien quiera trabajarlo.

Esta doble percepción, sin embargo, es diferente a la propuesta que busca implementar la Universidad de Antioquia en la zona del suroeste, particularmente en Andes, donde tiene sucursal y donde ofrece la especialización en gestión del café.

La especialización arranca el año de la pandemia, el 2020 y su objetivo es buscar alianzas con la Cooperativa de Cafeteros de los Andes para profundizar la comprensión y análisis del café, mejorando el tema de sostenibilidad e impacto ambiental

Se inscribieron en promedio personas de 23 o 22 años en el suroeste, mientras que en Medellín fueron de más edad en promedio. Casi todos los inscritos en el campo contaban con experiencia en el tema del café y buscaban expandirse o montar una marca propia. Mientras que los estudiantes de Medellín eran más variados, con más enfoque hacia exportar o negociar, no producir el café directamente.

La universidad busca formar profesionales que se queden y generen valor en la región, tratando de combatir la idea que consideran que tienen los jóvenes acerca de la educación, que formarse es una pérdida de tiempo y no genera ingresos que justifiquen la inversión. También buscan dar bases y conocimientos para el emprendimiento, reconociendo que existe una clara intención de emprender en la zona y sobre todo en el café, pero más como una salida laboral ante la falta de oportunidades que como una intención real. Frente a la idea de que no se requieren estudios para ser dueño de su negocio y el emprendimiento sin fundamentos, la

Universidad de Antioquia quiere cultivar un enfoque más profesional y capacitado de cafeteros enfocados en la innovación.

La universidad de Antioquia eligió al Suroeste por ser reconocido como nicho de cooperativismo, café, cultivo y modernización. Por eso montaron la especialización. En la zona. Buscaron además alianzas con pequeños cafeteros, ya que las grandes, me dice la directora del proyecto, riendo, “se suelen cuidar solas”.

Los cafeteros que pasan por sus cursos, hechos a medida para el pequeño cafetero, terminan como un egresado más de la universidad, hablan con propiedad y se sienten parte de los avances e investigaciones. Se busca, siempre, insistir en la dignificación de campesino y su reconocimiento como eje fundamental de la producción cafetera.

En cosecha aumenta la inseguridad del pueblo. El vicio, el derroche, los recolectores piden prestado para regresar a sus casas después de haber ganado y derrochado grandes cantidades, y “nunca tienen tiempo de nada”, por eso, afirman desde la universidad, no han podido trabajar con ellos.

8.4. Glosario

Abono: Fertilizante que se usa para la producción agrícola, puede ser para descansar la tierra, producir más o de crecimiento.

Agregado: Persona que trabaja en la finca de manera directa.

Aparcería: Trato o convenio de quienes trabajan la finca con el dueño, donde se reparten ingresos, siembras o producción, dependiendo del contrato.

Arriero: Persona que trajina con bestias de carga. Fue muy común en los primeros años del café debido a la difícil topografía del departamento.

Bayas: El café en su forma original al salir de los Cafetos.

Bazuco: Cigarrillo preparado con cocaína, marihuana y otras sustancias.

Beneficiadero: Edificio o lugar donde se realiza el proceso de beneficio del café

Beneficio: Proceso de beneficio: Proceso donde se limpia y fermenta el café para que quede listo para el secado. También es sinónimo de Beneficiadero.

Berraco: Fuerte, resiliente, resistente.

Bulto: Bolsa, costal, empaque.

Cafeoducto: Tuberías donde se transporta el café mediante el uso de agua.

Cafeto: Árbol de café

Carga de café: Medida base de café en costales. Una carga corresponde 125 Kg de café

Cereza: La parte interna de la baya del café.

Chiva: También conocida como escalera, carros grandes, coloridos y antiguos que se utilizan para el transporte entre veredas y el pueblo.

Costal: Bolsa, empaque. Usualmente hechos de cabuya o plástico.

Cotero: Persona que se encarga de cargar y mover los costales de café.

Cuadra: Medida con que se calcula el tamaño de una finca, corresponde a 6.400 metros cuadrados, aunque suele usarse de manera menos exacta como un poco menos de una hectárea.

Despulpadora: Máquina que retira la cereza del café de la baya.

Despulpar: Acción de retirar el interior de la baya del café para conservar la cereza.

Embazucar: Consumir bazuco hasta quedar adormilado.

Escalera: También conocida como chiva, carros grandes, coloridos y antiguos que se utilizan para el transporte entre veredas y el pueblo.

Extensionista: Persona de la Federación Nacional de Cafeteros encargada de enseñar y entrenar a los campesinos en métodos y manejos de la finca y la producción del café

Factor 90: Unidad con que se mide la calidad del café en el momento de su compra, el 90 es al valor de calidad estándar.

Garrocha: Medio de transporte que se utiliza sobre todo en fincas muy pendientes, donde el café se mueve a través de cables de acero con la gravedad o con motores que lo impulsan.

Guapo: Fuerte, resiliente, resistente.

Inferiores: El café de baja calidad que se vende a menor precio

Juicio: Orden, disciplina, esfuerzo.

Limpia: Acción de remover todas las malezas y obstáculos de la tierra para que sea apta para el sembrado de café

Mayordomo: Persona encargada de la finca.

Mucílago: Miel que recubre la cereza del café adentro de la baya.

Paisa: Persona oriunda del eje cafetero. Habitantes de las regiones colombianas de gran parte de Antioquia, Caldas, Risaralda, Quindío, noroccidente del Tolima y el Oriente y Norte del Valle del Cauca.¹

Pajariar: Escoger las mejores zonas de la finca para la recolección de café

Pasilla: Café dañado o maltratado que se considera de menor calidad y se vende a menor precio.

Pergamino: El café ya procesado, seco y trillado.

Platear: Consiste en dejar una distancia de un metro desde la plántula de manera circular, la cual debe estar libre de malezas.

Tolva: Recipiente en forma de pirámide o cono invertido,

Travesía: Cosecha pequeña que se da usualmente en el primer semestre del año.

Valle Del Aburrá: Región ubicada en el centro-sur del departamento de Antioquia, en medio de la Cordillera Central de los Andes.

9. Conclusiones

9.1. La narrativa de la construcción de sentido, la organización – literatura.

Para observar el proceso de construcción de sentido, los lentes propuestos, es decir, los géneros literarios, sirven como capa y tamiz para permitir la existencia y proliferación de los nudos con el fin de intentar seguir sus diferentes direcciones.

	Género	Características	Análisis		Características		
			Cuanti	Cuali			
LITERATURA	Novela	Polifonía	Relaciones de actores	Perspectiva narrativa	Identidad	Carácter social	CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO (SM)
		Personajes en detalle y relaciones	Identidad personajes		Suma de eventos		
		Ambigüedad de interpretación	Fábula / Trama		Ambigüedad y retrospectiva		
		Descripción espacial	Historia		Construcción social y sistemica		
		Textos de otras naturalezas	Conversaciones		Comunicación		
	Cuento	Acción	Análisis del discurso		Sentido compartido	Carácter Interpretativo	
		Tiempo corto	Mimesis I y II		Retención y repetición		
		Resolución inmediata	Tiempo narración		Plausibilidad		
		Protagonismo y visión principal	Catarsis		Acción - interpretación		
		"In media res"	Análisis estructura acción		Preselección de eventos		
	Poesía	Expresión	Simbolos		Ordenar el caos	Carácter Creativo	
		Metáfora	Ritmo		Nuevas definiciones		
		Eitmo	Sentidos		Nuevos marcos de interpretación		
		Creación de nuevos sentidos	Lenguaje poético		Abstracto - concreto		
		Símbolos	"Mithos"		Nombrar la existencia del evento		

Ilustración 75 Relación géneros como perspectivas y elementos encontrados en el proceso de construcción de sentido. Elaboración propia.

El carácter social de la construcción de sentido, es decir, el que relaciona de manera social el proceso de esta construcción y le da validez colectiva, es a través del cual el gremio cafetero refuerza su identidad. De esta forma logra acumular eventos pasados en una bolsa colectiva de historias compartidas, permite un sentido conjunto y que exista suficiente ambigüedad para que las contradicciones no choquen entre sí. Es sobre todo en esta interacción social que se encontraron características de la novela. La pluralidad de voces, la posibilidad de analizar diferentes actores en una misma historia, analizar las descripciones y las

conversaciones con detalle, así como la existencia de una trama principal de largo aliento y larga duración cronológica, son propios de este género.

Las características compartidas de identidad, como la infancia en el cafetal y los nombres que se les dan a las cosas, colectividades y otras expresiones que refuerzan el sentido compartido o colectivo, también aparece con fuerza en el lente del género de la poesía. La repetición, reificación e institucionalización de historias es algo más propio de historias cortas, de acción más inmediata, con un estilo reforzado hacia lo oral, como lo tiene el cuento.

El carácter interpretativo de la construcción de sentido, sea considerado a nivel interno o todavía dentro de un marco social y colectivo, parece verse más adecuadamente a través de las historias cortas en forma de cuento. La importancia de la plausibilidad, de la narración clara de la acción y la cuidadosa selección cronológica de eventos que esto implica, se ve más claramente en aquellas historias de resolución inmediata, cuyo proceso interpretativo no requiere demasiado tiempo para contarse ni para entrar en el ciclo de comprensión y catarsis. Tal es el caso, por ejemplo, de las historias iniciadas *in media res*, donde se inicia en medio de la acción, sin contexto ni explicaciones previas que podrían considerarse necesarias que la historia sea comprensible.

Por último, el carácter creativo, la capacidad de hacer concreto lo abstracto y nombrar el caos y el desorden para reducir la ambigüedad y permitir la comprensión con otros, es más claro al analizar los elementos propios de la poética. Los símbolos usados, las metáforas, el ritmo, la rima y la melodía, tanto cuando son voluntarios como cuando son inconscientes, dan cuenta de un proceso casi de puro goce estético y creativo, en el que el hablar y sus formas, más que su propio contenido, es el que facilita la posibilidad de construir y dar sentido al día a día.

9.1.1 Novela—organización

En la metáfora de la novela organización, la polifonía y la psicología de los personajes dentro de su propia capacidad de ser ambiguos cobra principal relevancia. Bajo este marco de narrativa, la decisión y las acciones se configuran a partir de las intenciones y motivaciones de los personajes. Es decir, más que las consecuencias directas de los sucesos, son las motivaciones y el carácter de los personajes detrás de ellas lo que termina dándole sentido y lógica a la acción.

De esta forma, al tratar de explicar, por ejemplo, uno de los sucesos más importantes, como es la quiebra de la cooperativa, entran en juego una variedad de situaciones, personajes y motivaciones que pueden reforzar o contradecir la narrativa vigente. El gerente se vuelve un personaje ambiguo, de motivaciones dudosas, que llevado por la avaricia terminó moviendo los hilos de la cooperativa hacia fines *ruines* que desembocaron en una tragedia para todo el pueblo.

De esta forma, sus acciones conllevan una carga moral y una calificación ética que varía de acuerdo a la forma en que es contada la historia. Las decisiones son evaluadas de acuerdo a las motivaciones que las disparan, así como sus consecuencias. Aumentar el riesgo en la bolsa con las acciones de la Cooperativa, por ejemplo, es visto como una acción deshonesto, además de temeraria e irresponsable, a pesar de que durante mucho tiempo esa misma acción fue considerada como un acto de innovación, inteligencia y valentía, bajo la luz de resultados y consecuencias diferentes.

Al contar con más tiempo narrativo, las historias se configuran en relatos de vida e incorporan grandes cantidades de personajes y descripciones, tanto físicas, enfocadas en los espacios y las ubicaciones, como psicológicas, donde las personas enfatizan su interpretación de las interpretaciones y decisiones realizadas por otros.

Cuando los cafeteros cuentan su infancia o como ingresaron al negocio del café, suelen configurar sus relatos bajo este tipo de narración, deteniéndose en descripciones de sus primeras fincas, bodegas o locales, profundizando en el por qué *Interno* de sus decisiones y entrelazando la trama principal (la historia de vida)

con subtramas y personajes que aparecerán de manera secundaria pero constante en la historia, sobretodo su familia y sus amigos.

La trama principal y el esquema básico del gremio cafetero de Andes como novela podría reducirse y clasificarse en varios tropos y puntos clave en los que coinciden los cafeteros entrevistados: Un inicio similar en la infancia y en el negocio; una serie de personajes que comparten motivaciones, objetivos y conflictos; así como una serie de eventos que rompen con la continuidad y el desarrollo de los personajes, a saber, las crisis, la pandemia y, sobre todo, la quiebra de la Cooperativa.

Al final, esta trama obtiene un desenlace esperado, o al menos, intuido. Frente a un futuro incierto, frente a una crisis inmediata, los personajes enfrentan las dificultades a través de su fortaleza, resiliencia y la esperanza de un giro en la rueda de la fortuna, que nunca se detiene, ni en lo bueno ni en lo malo. Un resumen de cómo se configura esta narrativa se puede ver en la figura 76.

Estructura base novela corta

Inicio	Desarrollo	Desenlace
<ul style="list-style-type: none"> • Familia • Niñez en el café • La finca y la tierra • Primeros contactos con el café 	<ul style="list-style-type: none"> • Herencia • Adolescencia • El aprendizaje a pulso. • Inicio como socio de la cooperativa • Ingreso al gremio • La búsqueda de alternativas. • Pandemia • Crecimiento de la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esperanza hacia el futuro. <div data-bbox="992 1373 1287 1692" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Bonanza • Pos pandemia • Liquidación de la cooperativa. </div>

Ilustración 76: Estructura base de trama de novela corta. Elaboración propia

Una novela completa serviría de complemento a esta tesis. Su objetivo de unir organización y literatura en una metáfora va en dos direcciones, siendo la construcción de una obra de carácter literario y con intención de goce estético, uno de ellos. Sin embargo, este ejercicio se sale de su alcance, por lo que únicamente se deja el proyecto esbozado, con miras a terminarse en un futuro.

Una síntesis del germen de esta novela, resumido en la tabla 76, es el camino de un cafetero desde su infancia hasta su madurez como miembro activo del gremio del pueblo, camino que culmina con la liquidación de la Cooperativa de cafeteros de los Andes y como este cafetero buscará hacerle frente a esta adversidad.

El arco de esta historia es una amalgama de todas las historias de vida de los cafeteros con que se conversó. Una infancia en el campo, la cercanía con la tierra, la herencia de la tierra y la lucha por mantener las fincas y convertirse en verdaderos caficultores a pesar de las crisis y las dificultades del campo, con un trasfondo donde el pueblo y la cooperativa de cafeteros siempre están presentes.

9.1.2 Cuento —organización

En la metáfora del cuento - organización, es la acción la que toma central importancia. Se busca una explicación directa y corta de los sucesos, así como la catarsis que implica la representación y recreación de estos en una narrativa coherente, misma que busca repetirse y retenerse en la memoria tanto personal como colectiva.

En este modelo, la acción y las decisiones tomadas por los personajes son juzgadas, sobretodo, con base en sus consecuencias directas. La quiebra de la Cooperativa de cafeteros de Andes y las acciones del gerente, por ejemplo, cobran en esta perspectiva un carácter diferente al que se observa cuando la narrativa es similar a la épica o a una novela. Si en la novela se busca comprender las motivaciones y la ética de las decisiones tomadas, en el cuento, aunque no

necesariamente están ausentes los juicios morales y la aprobación o desaprobación de las motivaciones, la principal preocupación de la historia es el orden, la configuración y la cronología de las acciones y sus consecuencias, es decir, la acción. No tanto el ¿por qué pasó? Sino el ¿Cómo pasó? Y ¿qué consecuencias tuvo?

Así, frente a la quiebra de la Cooperativa de cafeteros de los Andes, los sucesos ocurridos y las acciones del gerente son narrados y explicados por algunas personas como eventos inevitables, al menos por parte del personaje principal, quien casi que es arrastrado a su destino por el peso de su naturaleza y el lógico desencadenamiento de los eventos en el tiempo. Similar a los héroes trágicos de los griegos, el gerente no podía hacer otra cosa que aquello que sabía hacer bien. Su genio en el manejo de la Cooperativa y la bolsa, así como el hecho de que no tuviera freno ni control sobre su *hybris* (arrogancia y desmesura de los héroes que liquidación de la cooperativa, no por sus malas intenciones o motivaciones poco éticas, sino por las consecuencias inevitables de sus acciones y la situación en que se encontraba. Acciones que se dieron por mala fe, sino porque no podían suceder de otra manera.

De igual forma que la quiebra de la Cooperativa puede ser vista como novela o como cuento, varios sucesos pueden desprenderse de la trama principal de la novela – organización y convertirse en historias cortas y tramas específicas relatadas aparte. Pueden estar o no unidas a través de meta-narrativas, como es el caso de contar o repetir historias contadas o referenciadas dentro de otras historias sin necesidad de que cambie su interpretación inicial. Por ejemplo, las historias de violencia, los años de crisis o los relatos supersticiosos que permiten explicar lo inexplicable. Estas historias hacen parte de la trama principal de manera orgánica, y están intrínsecas en la organización-novela, pero también pueden existir, de manera completa o parcial, referenciada o independiente, en historias aparte, cuentos individuales.

Como cuentos aparecen también muchas historias alternas que no hacen parte de la trama principal o de las subtramas que la acompañan y que pueden, o no,

compartir personajes, así como pueden ser también actores completamente ajenos y desconocidos a la trama principal. Muchas de estas historias se conectan a través de la intertextualidad y, aunque no traten directamente sobre café o los sucesos que se identifican como disparadores del proceso de construcción de sentido que son, lo aluden de maneras indirectas.

Es el caso por ejemplo de la historia de los *manicongos*, pequeñas criaturas que ayudan a los trabajadores y garantizan pactos con el diablo; la historia de los rezos con que se retiran las enfermedades del ganado o se previene la lluvia o las historias de duendes, guacas y demás figuras supernaturales que terminan aludiendo de alguna manera a los beneficios, los cafetales, las épocas de cosecha o de abono. Es decir, siempre enmarcados en las palabras y las tramas que relacionan a la finca cafetera espacial y temporalmente.

Es aparente, aunque aún inconcluso, que muchas veces el proceso de construcción de sentido iniciado por sucesos más recientes e inmediatos inicia como cuentos, historias enraizadas en su capacidad oral y en la explicación directa de la acción, pero conforme va avanzando el tiempo se van incorporando a la trama principal de la vida y la identidad de los cafeteros de Andes, sumándose en estilo, tono, complejidad y trama, a la forma de novela.

Siguiendo el objetivo de unir organización y literatura en una dirección comprensiva pero también en una de creación y construcción literaria, los relatos obtenidos en el campo se fueron acumulando e interrelacionándose de tal forma que dieron pie a la aparición de varias propuestas literarias en forma de cuentos y poesía. El boceto de algunos de ellos se presenta en este apartado. Algunas de las historias que se convirtieron en relatos fueron las de la quiebra de la cooperativa, la presencia de una mujer cafetera en el gremio, la existencia de guacas, la llegada al pueblo en plena cosecha, la construcción de una finca desde cero, las experiencias de un caficultor tostando su café y, como es el caso de los dos ejemplos que se presentan a continuación, algunos relatos enfocados desde lo sobrenatural y el terror, como son la presencia de figuras sobrenaturales o pactos con demonios. La calidad estética del relato puede verse en entredicho por los limitantes propios del autor,

pero intentan dar fe de las historias y los pormenores de sus interlocutores encontrados en el trabajo de campo.

Escapulario

1.

Desde que aprendió a caminar conocía el camino de memoria. La ruta en espiral que bajaba y bajaba durante lo que le parecía una eternidad y que debía cruzar todos los días para llegar a la finca después de la escuela. Tal vez era por ese camino tan raro que el abuelo la había llamado la escondida. Tal vez era porque de verdad esperaba que al llamarla así nunca nadie la encontrara. Iba mirando sus pies, absorto en ese pensamiento, cuando cayó en cuenta que había caminado demasiado tiempo.

Nunca, hasta ese día, se había perdido. Era capaz de llegar con los ojos cerrados, las manos en la espalda y los cordones de los zapatos atados entre sí. O eso pensaba, porque no lo había intentado todavía. Nunca se había desviado del camino, al menos sin quererlo y, sin embargo, estaba casi seguro que se había perdido. Se resistía a aceptarlo, pero por más que buscaba y miraba a su alrededor no lograba ubicar con exactitud en donde se encontraba.

Todo parecía familiar y, sin embargo, todo al mismo tiempo se le hacía extraño. El camino seguía la misma espiral de siempre, bajaba y bajaba, pero esta vez nunca llegaba a ninguna parte.

Cansado de intentar avanzar y viendo que empezaba a caer el sol, decidió dar media vuelta y regresar por donde vino. A los pocos metros lo encontró, jugando con unas piedras y una rama que usaba a modo de bastón.

Nunca lo había visto, ni en la escuela, ni en la finca, ni en el pueblo. Tendría su misma edad o como máximo unos ocho años, calculó, pero no parecía mucho más grande que él. Andaba sin camisa y sin zapatos, tenía el cabello largo, sucio y enrastrojado, los ojos verdes y las manos llenas de tierra.

–¿Quiere jugar? –Le dijo el extraño sin saludarlo.

–Bueno –Respondió sin pensarlo mucho.

Jugaron con tierra, piedras y ramas. Se subieron a los árboles, se persiguieron hasta quedar sin aliento, se hicieron espadas con los palos más rectos y se jugaron el honor en un duelo.

–¿Qué es eso que tiene colgado? –preguntó el desconocido tocándose su propio cuello a modo de ejemplo.

–Un escapulario.

–¿De dónde lo sacó?

–Me lo regaló mi abuela

–¿Me lo regala?

–Bueno.

Ya se lo estaba quitando y lo llevaba casi en la mitad de su cabeza (estaba tan fuertemente amarrado que tenía que sacárselo completo y siempre le habían dicho que era un poco cabezón), cuando escuchó gritos, golpes y el relinchar de las bestias. Había oscurecido y no había caído en cuenta.

Soltó el escapulario, todavía en su cuello, miró primero hacia donde había escuchado los ruidos y luego se volteó para decirle a su nuevo amigo que ya debía irse, pero no encontró rastro de él ni de su espada de palo.

No le dio mucha importancia y empezó a caminar. Aunque era de noche ahora reconocía con claridad el camino y en pocos pasos ya estaba seguro del destino que tendría su andar. También fueron pocos los pasos que tuvo que dar cuando se encontró de frente con trueno, el caballo blanco de su padre.

Iban en sus monturas su abuelo, su padre, dos de sus tíos y su madre, quien se bajó de inmediato con lágrimas en los ojos, lo abrazó y le preguntó entre gritos y sollozos en donde se había metido todo el santo día.

Ya en la finca contó que se había perdido, que había hecho un amigo y que había jugado con él un rato, pero que se iba ir a la casa antes de que se le hiciera tarde, solo que no se dio cuenta de la hora. En medio de su historia sintió el sueño y el cansancio del juego y la caminata. Mientras bostezaba y luchaba por mantener el hilo de su historia, se dio cuenta que estaba amaneciendo.

2.

Muchos años después Alfredo le preguntaba por qué no se quitaba nunca ese escapulario viejo y gastado que se le veía tan feo cuando no se abrochaba bien la camisa. Roberto se limitaba a responderle que chiquito casi se lo lleva un duende y que solamente el escapulario lo había salvado.

–Vos que sos guevón, ¿cómo que un duende? Si eso no existe. Bote eso más bien.

–No, eso me lo regaló la cucha, imagine usted hace cuanto fue eso, yo no me lo quito ni por las putas.

–Bueno tío, usted verá. Pero yo digo que eso se le ve muy feo y lo debería botar. Además, duendes ya no hay.

Roberto no veía a Alfredo desde hace varios años. Casi desde que la guerrilla lo había dejado huérfano y a él sin uno de sus hermanos. Luego de la muerte de su padre, Alfredo estuvo viviendo algún tiempo con sus tíos más cercanos, incluso vivió ahí mismo, en la escondida, después se fue y solo hasta unas semanas atrás había vuelto a saberse de él.

Le había dicho que tenía negocios en el pueblo, por la cosecha, y había querido pasar a saludar, quedarse unos días incluso, si era posible. Roberto se alegró de volver a tenerlo cerca. Lo llevó al pueblo y lo tuvo como compañía para las vueltas que tenía que hacer, vender el café, comprar almácigos, reclamar abonos. Parecían los viejos tiempos. Como solo tuvo hijas mujeres se alegraba de tener un pupilo a quien enseñarle y con quien discutir las minucias del negocio.

Alfredo solo se quedó tres días, tenía negocios urgentes en el pueblo al otro lado del cerro, según le dijo. Roberto lo despidió efusivamente, le dio dinero, unas

camisas que ya no le servían, y de nuevo enfocó toda su concentración en la cosecha.

–Acuérdese de botar ese escapulario tan feo –Le recordó cuando se estaba despidiendo, señalándole el cuello.

–¡Ja! – Exclamó Roberto soplando el tinto caliente que había pedido –más bien consígase uno y cuídese que usted sabe que todo está muy jodido en cosecha.

3.

Todo sucedió demasiado rápido. No le dio tiempo de pensar, reaccionar, ni siquiera supo exactamente quien lo había golpeado o cual de los tres hombres que tenía al frente era quien les hablaba a los gritos.

Como todos los días, Roberto había ido a revisar la finca. Le gustaba hacerlo en las primeras horas de la mañana, porque era más fresco y le rendía más el día. Así podía hacer siesta en el almuerzo e irse a jugar fútbol por la tarde. Cogía la moto y el camino en espiral, que antes le parecía interminable, ahora no tardaba ni veinte minutos. Hablaba con el mayordomo, cuadraba los pormenores del día, se hacía un tinto y se recostaba en la hamaca a ver las montañas

Ahí estaba, recostado y casi dormido, cuando aparecieron. No los sintió hasta que fue demasiado tarde y la culata de la escopeta le dio de lleno en la cara. Cuando el dolor le permitió recobrar el sentido, estaba de rodillas, atado de manos y pies, con la cabeza agachada y el frío contacto de la boca de un fusil apretándole la sien.

No entendía qué le estaban gritando, cuando comprendió que era un arma lo que tenía en frente solo pudo pensar en sus hijas, mientras el sudor frío bajaba por su espalda y empapaba su camisa. *¡Hijueputa!, ¡la plata!, ¡la plata!* Era lo único que entendía. Intentó explicar que en la finca no había plata, pero su lengua no le obedecía y solo podía murmurar palabras entrecortadas. Otro culatazo interrumpió su esfuerzo. Intentó hablar de nuevo, pero la sangre que brotaba de su nariz y su boca lo estaba ahogando.

En medio de su confusión intentó observarlos. Varios hombres encapuchados vigilaban la entrada, otros le apuntaban a él y al mayordomo mientras seguían gritando y golpeándolos cada cierto tiempo. ¿Eran cinco en total? ¿seis? Otros dos habían entrado a la habitación y sacaban las armas que mantenía para defenderse en casos como estos, dos changones recortados, la escopeta del abuelo y un revólver ¿Cómo supieron que las tenía? Sintió un escalofrío subir por la nuca y la fiebre apoderarse de su cabeza, no podía responder, no podía pensar, sentía que sus ojos iban a estallar y salirse de las cuencas. Un último golpe en la sien le hizo perder definitivamente la consciencia.

Cuando volvió en sí estaba sentado en el suelo, atado todavía, amordazado y recostado contra la pared en la habitación. Los gritos habían cesado y solo había dos hombres frente a él. Uno de los hombres se acercó a él y, con una voz que le pareció demasiado calmada, le habló.

–Bueno don Roberto. La cosa es así. Don Roberto, míreme por favor. Eso. Nosotros sabemos que usted está en cosecha, sabemos cuánto tiene de cosecha y usted tiene que colabóranos a nosotros con lo que nos toca de esa cosecha, pues, para que su familia esté sana y aliviada ¿Estamos? Por favor mueva la cabeza si me entiende. Eso, así. Resulta que nosotros sabemos todo de usted. Sabemos dónde vive en el pueblo, sabemos dónde vive en Medellín, donde estudian sus hijas, donde se pinta las uñas su mujer, sabemos que usted juega fútbol con Rodrigo, que le gusta tomar aguardiente con su cuñado Ernesto y que quedó de verse la otra semana con su hermana Amanda, la menor. ¿Me entiende? Asienta con la cabeza y no me toca volver a pegarle. ¿Me entiende? Eso, por fin. Bueno, la cosa es la siguiente, como nosotros entendemos que no es tan fácil, le damos la gavela de una semana para que reúna la plata. Tiene de aquí al otro domingo para que cuadre bien y junte trescientos milloncitos, sino pues, ya sabe. ¿quedamos claros? Por favor mueva la cabeza, ¿estamos claros? Listo, perfecto. Ya sabe que si le dice algo a alguien o busca a la policía también sabe lo que puede pasar, no me salga con maricadas y verá que así nos entendemos y nos hacemos pasito. Esté muy pendiente de su teléfono. Nosotros lo vamos a llamar.

Le hizo un gesto al hombre que lo acompañaba y, tan abruptamente como irrumpieron en la casa, se desvanecieron.

4.

Habían pasado cuatro semanas desde que lo acorralaron en la escondida. La primera vez después de eso, el primer domingo, les entregó cincuenta millones, de acuerdo a las instrucciones que le habían dado por teléfono y gracias a las súplicas de Roberto explicando que no tenía como sacar más dinero.

La semana siguiente fueron más insistentes. Esta vez eran necesarios al menos cien millones. Llamaron todos los días. Eran llamadas cortas, concisas, con instrucciones precisas y amenazas absolutas. La voz al otro lado era amable, demasiado amable, de una forma inquietante y anormal, que no cuadraba con las palabras que articulaba. Cada vez que Roberto veía su teléfono vibrar o encenderse sentía sus fuerzas desvanecerse y era incapaz de evitar que su respiración se acelerara hasta el punto de sofocarlo. Como nunca llamaban a la misma hora ni del mismo número, sus nervios estaban a punto de reventar de manera constante.

La tercera semana exigían doscientos millones más, la voz sin rostro del otro lado del teléfono nunca dejó de ser amable, pero en contraste sus amenazas se hacían cada vez más concretas y su paciencia más corta.

–Colegio corazonista, ¿no? Horario de la mañana, salón 10 C, tercer puesto de izquierda a derecha. ¿Sigo? Si quiere lo dejo que escoja por donde empezamos, porque como no veo que usted quiera colaborar. No me llore, si usted no me colabora, yo no le puedo colaborar. Le digo que llorar no le sirve de nada, más bien apure y consiga la plata y así todos quedamos tranquilos.

La cuarta semana no aguantó más. Por consejo de su cuñado habló con la policía, el GAULA, y los cafeteros más conocidos del pueblo. Era necesario hacer una investigación y tenderles una trampa. Todo estaba bajo control, le dijeron, debía seguir el juego, contestar las llamadas y llevarles el dinero de la misma forma que lo había estado haciendo, pero esta vez los atraparían. Ninguno de esos argumentos consiguió calmarlo si quiera un poco.

Por arte de magia, las llamadas, que ahora eran varias veces al día, habían cesado. Estuvo esperando varios días, mandó a su familia con sus hermanos, tan lejos como pudo y se hospedó en la ciudad en un hotel diferente cada noche, sentado contra la puerta de entrada apretando con una mano un revólver y con otra su escapulario, hasta que le ganaba el sueño.

Durante varias semanas continuaron así, a la espera, tan interminable como le parecía el camino en espiral cuando era niño. Los oficiales le dijeron que el rastro se había enfriado y que era probable que los delincuentes hubieran decidido dispersarse para evitar problemas. Pero que igual tuviera cuidado, que les avisara cualquier cosa. También le informaron que, luego de la investigación, Alfredo, a quien ahora consideraban el principal sospechoso, había desaparecido por completo.

Varios años después, cuando suena o vibra su teléfono, Roberto siente una punzada en el vientre que sube por su pecho y encoge sus pulmones, corta su respiración y se atora en su garganta. Lo atosiga el calor en la nuca y un sudor frío en la frente, siente como su cráneo se encoge desde atrás de su cabeza y se expande cuando llega a sus ojos. Si por azares del destino no tiene el número registrado y en su pantalla se llega a leer *desconocido*, sus piernas fallan, debe sentarse para evitar encontrarse con el suelo y solo atina a apretar con fuerza el viejo escapulario que siempre lleva en el cuello.

Dominó

1

La lluvia incesante de la tarde levantó un olor dulzón a tierra mojada que, mezclado con el aroma del café fermentándose en el beneficio y los fríjoles de la comida calentándose en el fogón de doña Amanda, le daban a la noche un aire de satisfacción y sosiego imposible de rechazar.

El cielo había despejado inesperadamente y, si las estrellas no llenaban cada esquina del firmamento, era porque una luna llena ocupaba con su luz todo lo que el ojo podía abarcar.

“Sería un desperdicio no aprovechar una noche así”, pensó Daniel mientras devolvía en la cocina el plato de fríjoles vacío y regresaba donde lo esperaban los demás, agazapados alrededor de una mesa pintada de azul y rojo, bajo un foco a media luz mal colgado en una esquina del quiosco que daba a la parte trasera de la casa principal, justo donde el patrón amarraba su hamaca cuando no quería que lo molestaran.

El cansancio de la semana, acumulado en sus espaldas, no era suficiente para aplacar el deseo de aprovechar las últimas horas del día. Habían recogido más café de lo que pronosticaron y el pago que les esperaba al otro día en el pueblo los hinchaba de expectativa y deseo. Era momento de jugar y barajar las ansias entre las fichas.

Iba tan de buen humor por la exitosa jornada, que al sentarse y saludarlos de nuevo olvidó por completo el mal genio y el asco que le habían causado cuando le ganaron el juego anterior. “Un hombre de su talla, de su intelecto, de su astucia, un profesional en toda regla no podía menos que aplastar a esos estúpidos campesinos analfabetas”, pensaba, pero la realidad era que no conseguía ganarles sino de vez en cuando.

—Listo, ahora sí, ¿a quién le toca? —preguntó mientras se acomodaba en la silla.

—Toca volver a empezar, le toca al que saque la marrana —respondió Roy, despacio, sin mirarlo.

—¡Yo tengo esa hijueputa! —gritó César, poniendo la ficha de doble seis en el centro de la mesa con un movimiento exagerado.

Los observó por un instante, intentando ocultar en su rostro el desprecio que le causaban. Miró sus rostros, sus miradas de intenso análisis sobre las fichas que tenían en sus manos y no logró comprender cómo podían vencerlo. A él, que se consideraba mucho más inteligente que ellos, ¿cómo podían ganarle en un juego de habilidad? “Era el azar, seguramente, siempre había tenido mala suerte, no podía ser diferente en los juegos” se convenció.

Llevaban jugando desde que en los primeros días de la cosecha César preguntó quién quería apostar. Primero sacó una baraja de cartas, luego apareció con un reluciente dominó de color hueso y estuche rojo que había comprado en el pueblo.

Algunos se unieron, otros se fueron, otros cambiaron de finca o se cansaron de jugar. Al final quedaron ellos cuatro apostando casi todas las noches con las mismas monedas que reutilizaban y volvían a repartir. Cien pesos el pase, doscientos el juego ganado, cincuenta si lograban cerrar ambas esquinas. Trescientos al que lograra coronar un tapicú. Con el pasar de los días las monedas se perdieron y ya solo jugaban por el vicio de jugar.

Pero él se jugaba el honor, su orgullo. Fue, durante muchos años, el mejor jugador de toda la universidad y, Sin embargo, por más que intentaba calcular y contar sus fichas no podía ganarles a estos tres campesinos.

Le molestaba especialmente perder frente a Roy, un viejo setentón de gestos groseros y vulgares que no lo respetaba como él consideraba que debía respetarlo. No solo era “más preparado”, pensaba, sino que ese pobre viejo sin familia, que tenía que seguir recogiendo café a su avanzada edad, no podía ser más hábil en el juego. “Solamente gana por pura suerte” se justificaba cada noche que fracasaba en sus intentos por vencerle.

A César, sentado al otro lado de la mesa, no le importaba tanto no ganarle. Casi nunca hacía jugadas interesantes y si ganaba era por la física inercia de las demás jugadas a su alrededor. Era joven, bastante ingenuo y poco hábil, tanto para el café como para el juego.

Con Juan, ubicado entre él y César, ya se había resignado. Era de su edad e ignoraba por completo sus circunstancias, pero le parecía obtuso y simplón. Por más que intentaba picarlo o retarlo no encontraba reacción alguna, a veces ni siquiera respuesta. Cuando lo miraba sus ojos, de parpados siempre entrecerrados, lo atravesaban como si solo viera al espacio vacío y eso lo enfurecía. Había decidido que era una persona lenta y aburrida, que no valía la pena enfocarse en él y que, aparte de la edad, no tenían nada en común.

Había concluido, luego de dos semanas en la finca, que ninguno podía estar ahí en la misma situación que él. Sólo él había ido de manera temporal, esperando que acabaran las restricciones de pandemia. Los demás seguramente estaban allí de por vida por su propia desidia y pereza.

—A vos te encanta comerte esa ficha —Río Daniel, miró a César condescendiente y puso el seis-cinco con un movimiento que imitaba el anterior, para luego tener que acomodar la ficha suavemente en la mesa.

—Y de todas formas les gano —masculló César, apretando un cigarrillo entre los dientes.

—Bah, hoy vas quedao niño Jesús, vas peor que el señor aquí —señaló Roy a Daniel poniendo el seis-cero.

—Vea, ustedes pueden sacar lo que les dé la gana, pero conmigo siempre terminan pasando —se enojó un poco Daniel, y la rabia que tenía antes de irse a comer regresaba poco a poco.

—Paso. Malparidos —dijo César luego de que Juan, callado y taciturno, pusiera el doble cero.

—No se enoje guevón, que sino no duerme y lunes no coge bueno —lo increpó Daniel mientras pensaba su jugada.

—Nada, si yo pensé que me estaba rindiendo —dijo César, alargando las palabras y escupiendo lo que quedaba de cigarrillo —Pero viendo lo que pesaron los demás no estoy es haciendo un culo, tanto hijueputa grano que se ven rojitos, rojitos esos palos y yo apenas cogí un poquito de nada. Y aparte estoy mamao. ¿Qué tal que si hubiera cogido harto? Estoy es que me voy pa' l corte de abajo donde están ustedes.

—Noooooombre —Respondió Daniel, exagerando la expresión de negación en su rostro— ese está más duro que un berraco porque está todo de pa' arriba, a usted más de buenas que le tocó planito y ahora dizque llorando, severa flor.

—¡Qué va! —le agitó César con la mano en gesto de contradicción— si está un poquito más planito, pa qué, pero allá abajo se ve llenito todo sabroso, y arriba si hay mucho maduro, pero a nosotros nos toca es esculcarle a cada palo, estoy que le hago a la loca y les embuto puro grano verde.

—Hágale y verá, pa que lo saquen, como al guevón de Yonatan.

—¡Eso qué se van a dar cuenta! —Dijo prendiendo otro cigarrillo— ¡Qué va!, a este ritmo no me va a rendir nada. Pa lo que me estoy sacando mejor me voy pa' l pueblo a rebuscarla.

—Si fuera tan fácil no estaríamos aquí, Chuchito. Mire que hasta este man tuvo que venirse a coger café —Río el anciano al ver la cara enrojecida de Daniel— pero si no le rinde como quiere siempre tiene otras opciones que puede aprovechar.

—¿Cómo que otras opciones? —Preguntó César con evidente intriga.

—¿Si, no se acuerda de Leonardo? ¿El que cogía 400 kilos diarios? ¿Usted cree que los cogía solamente por chimbita?

—¿Entonces por qué o qué?

—Ese man tenía un pacto con el diablo. Si usted está tan aburrido con lo que coge, puede hacer esa.

—Ah, yo pensando que este guevón hablaba en serio —Interrumpió Daniel mientras ponía el doble dos, convencido de poder hacer pasar a Roy, pero este, en silencio y con una sonrisa, puso el doble tres al otro lado del juego.

—Se lo digo de verdad —Juró Roy mientras besaba su mano y señalaba al cielo— ese man tenía un pacto y con ese pacto cualquier aparecido coge más que todos aquí juntos y al mismo tiempo

—¿Serio? —preguntó César.

—Qué va, el tipo nada más era juicioso, era serio y una mula pal trabajo, ese guevón ni dormía —Volvió a interrumpir Daniel, visiblemente ofuscado.

—¿Cuál mula? —Le increpó Roy mirándole de frente— ese man era serio porque le tocaba, tenía que esconder lo que hacía o el diablo le cobraba caro, ¿no ve que siempre andaba nervioso, como si lo persiguieran, como si le debiera plata a alguien por ahí?

—Pero si aquí todos le debemos plata a alguien, ¡guevón! —le gritó Daniel.

—Sí, pero él siempre estaba al escondido, en el oscurito, nunca comía en la sala o en la cocina. Ni siquiera en el corredor. Nunca hablaba con nadie y a cada rato lo veían que iba hablando solo.

—¿Y? ¿usted es que no ha visto al niño Jesús en la chiva hablando solo? ¿No vio que yo me fui a comer solo también? ¿O tenemos pactos con quién?

—Es en serio, Danielito, no se ofusque, el tipo los tenía escondidos y por eso era tan malaclase.

—Todos los que vienen de lejos son malaclase y creídos, deje de inventar maricadas viejo Roy.

—Bueno, si quiere no me crea, pero acuérdesse bien ¿se acuerda que al man le faltaban dedos?

—¿Y eso qué tiene que ver?

—¿Le faltaban o no?

—¡Yo que putas voy a saber! —gritó Daniel— ese man siempre llevaba guantes pa´ coger.

—Yo creo que le vi algo raro en la mano izquierda —Dijo César— o de la derecha, no me acuerdo.

—Pero si a mucha gente le faltan dedos —dijo Daniel soltando las fichas sobre la mesa y moviendo los brazos en gesto de incredulidad— casi todos los que trabajaron en la finca esa grande de Roberto perdieron uno o dos con esa malparida garrocha.

—Cosa tan miedosa esa hijueptua ¡oiga! —Recordó en voz alta César mientras se persignaba.

—Sí, pero también podría ser por el pacto —Dijo Roy lentamente, haciendo un énfasis casi ridículo en la última palabra mientras volvía a evadir los intentos de Daniel por hacerlo pasar con un tres-dos.

—Ajá, háganse los guevones y verán— Refunfuñó Daniel.

—En serio, no me crea si no se le da la gana —Roy Intentó poner un tres-uno empatando con un dos, pero Juan le hace devolver el burro— pero revísenles las manos, de eso se alimentan esos animales.

—¿Cuáles animales? —Preguntó César

—¿Cómo que se alimentan de eso? —A Daniel se le cayó una ficha mientras preguntaba— ¿de qué?

—Los diablos que ayudan son como animales, chiquiticos, con dientes puntudos, y comen dedos y alfideles

—Se dice alfileres don Roy, no sea animal usted —Corrigió Daniel.

—Como sea que se diga Danielito. Alfideles, comen alfideles y si no tenés alfideles cuando les da hambre, se comen los dedos. Y si ya no tenés dedos, te siguen comiendo hasta que no queda nada —Respondió Roy, condescendiente, soltando las fichas sobre la mesa y haciendo gestos para mostrar que algo se comía su brazo.

—Sí, ajá.

—No, si, Roy tiene razón —Juan interrumpió su silencio— yo escuché eso en la finca de José Andrés, el año pasado. Había un tipo del Tolima que recogía montones. Las gentes decían que tenía un pacto con esos cosos, dizque monicongos.

—¿Cómo Juan? ¿Moni qué? —Preguntó César

—Manicongos —Corrigió Roy.

—Bueno, eso. —Dijo Juan.

—Yo le hago a ese pacto, ¡uf!!, me lleno de plata y después no cumplo —Se emocionó César

—¿Cómo no le vas a cumplir al diablo? —Le increpó Roy.

—Pues me tiene que agarrar y yo me escondo. Usted también cree que ese man lo va a seguir a uno por todas partes

—Pues por algo es el diablo y a usted lo va a buscar con más ganas porque es el niño Jesús —Río el viejo.

—Ni modo, ni que supiera como se hace

—Eso es fácil

—¿En serio don Roy?, cuente a ver —dijo César, olvidándose del juego y dejando ver a los demás todas sus fichas.

—Bueno, ¡a ver!, Más juego y menos maricadas —Exclamó Daniel, pensando para sus adentros que solo personas sin estudios primarios podrían creer en esas historias —suelte esa mula que todos sabemos que la tiene ahí guardada y después pregunta cómo se consigue uno esas cosas.

—Vea pues —dijo Roy mientras César ponía el doble cinco en la mesa —Ponga Atención: Se consigue un gato, como el de la patrona, pero negro del todo, del todo, del todo, sin manchas ni puntas blancas o no sirve. Se lo llevan vivo un viernes

santo pa'l monte y ahí empieza a caminar en el cafetal hasta que usted escuche una voz que le diga ¡Aquí!

—yo ahí salgo es corriendo como una loca —Dijo César con toda su atención en los gestos de Roy.

—¿y dice así? ¡Aquiiiiiiiiiii! ¿Con voz de niña? —Se burló Daniel, alargando la última sílaba con voz aguda en un intento por imitar ridículamente al viejo.

—Chito a ver, déjelo que cuente —Lo regañó César.

—Este guevón se quiere enredar solo —Daniel soltó sus fichas, vencido por la ingenua curiosidad de César.

—Bueno pues —Continuó Roy— a ver, cuando usted oiga esa voz que le hable, usted para y coge en una olla y una fogata que tiene que prender y mete ahí al marica gato.

—¿Ah es que tocaba llevar cocina? —Se burló Daniel

—¿Lo meto vivo? ¿Y cómo hago pa' meter un gato vivo? —Preguntó César, ignorando a Daniel

—Este Roy no avisa y ahora toca es hasta llevar a la mujer para que le cocine al gato —Intentó burlarse de nuevo Daniel.

—Sí, tiene que llevar una olla. Y no sé cómo, lo mete en un costal o algo —Explicó el viejo.

—Ajá, ajá. ¿y de ahí qué?

—Pues toca esperar y mirar, muy quieto, se tiene que quedar muy quieto. Eso es importante —Roy se quedó quieto por varios segundos, luego continuó— Entonces usted espera a que eso yerva y el gato se haga nada, nada del todo, que no quede sino el hueso. Ahí ya usted coge esos huesos y los levanta, de a uno, los levanta mostrándolos atrás —hizo la mímica levantando las fichas del dominó sobre su cabeza, y los demás vieron claramente un doble tres— y sin voltear. Si voltear se lo lleva las putas. ¿Oyó? Sin voltear tiene que hacer eso hasta que la voz le diga: ¡ese!

—Otra vez vuelvo a salir como una loca.

—Porque sos una loca— Trató de picarlo Daniel.

—Loca y lo que quiera, pero les voy ganando malparidos —Dijo César poniendo el uno-cero— ¿y ahí qué? ¿Aparecen atrás suyo o qué?

—No. Ahí, sin voltear, porque usted no puede voltear nunca, pero nunca es nunca

—Le señaló directamente con el dedo—. Tiene usted que enterrar eso justo debajo de donde estaba la olla, taparlo y seguir pal´ ante, sin voltear ni mirar ni una sola vez. Llegar a la casa y ahí mismito acostarse a dormir. Y Ahí ya aparecen, son como unos animalitos chiquitos y cabezones que aparecen, esos son.

—Cuidado se confunde con una chucha y cree que es un monicongo —Se burló de nuevo Daniel.

—Bueno ¿son manicongos o monicongos? —Preguntó César.

—Para usted, maricongos —Dijo Juan, para sorpresa de los demás, causando la risa de todos y ruborizando las mejillas de César.

—Bobo hijueputa —Le sonrió César, cacheticolorado— Manicongos, Roy dijo que se llaman Manicongos

—Eso no importa cómo le diga a esa mierda. Lo importante es tener alfideles, porque comen eso todo el día y si uno no tiene cuando les da hambre, te empiezan a comer los dedos y al final te matan —Roy hizo de nuevo la mímica de algo que se comía su brazo desde la muñeca hasta el hombro.

—Alfileres don Roy, Al, fi, le, rrrrrres —Le corrigió Daniel.

—Bueno y que tanto hacen esas cosas pues? —Lo ignoró César— ¿Te dan algo? ¿Uno pide y aparece? ¿son como ese de los tres deseos o cómo funcionan? Cuente.

—Esas cosas te dan de a tres, todo lo que vos tengas que hacer o hagás, sea trabajo o por gusto, ellos lo hacen tres veces más, ¿me entendés? Como si se hiciera tres veces aparte de la suya. Si vas a coger café, cogés tres veces, si vas a

limpiar, te demorás la mitad, si vas a culiar, duras el triple, si vas a pelear pegas tres veces, ellos lo hacen por vos.

—¡Ah! No jodás, gran marica ¿hasta culean por uno? —Daniel intentó una vez más mantenerse en la conversación.

—Es en serio, la cosa es que todo te sale como si uno fuera tres hombres o lo hiciera tres veces, hasta culiar —Río el viejo, casi ahogándose.

—Y Este niño Jesús que no vale por medio —Se burló Daniel del, una vez más, del cacheticolorao César.

—¡Que va ome! —Intentó defenderse el agredido— Aunque así si aguanta. Así si coge uno sabroso

—Claro, no ve que por eso tanto rico anda cogiendo café —Replicó Daniel.

—Y sin dedos —Complementó Juan.

—Es en serio — Reiteró Roy— ¿no ve que en el pueblo está toda esa gente tomando garrafas? Eso no es solo de recoger café, eso hacen más cosas.

—Pero si en el pueblo siempre hay garrafas y putas y puros negocios raros, usted sabe cómo es eso.

—Si no me quiere creer no me crea, Daniel. ¿Usted cómo cree qué hacen esos que llegaron la semana pasada? —Roy señaló con la boca hacia el beneficio donde dormían otros recogedores en cambuches mal improvisados.

—Bueno maricones, como no están concentrados, sino que andan pensando en las pelotas del diablo, ¿adivinen quien les ganó? —Dijo Juan mientras ponía triunfante el tres-cero. Su última ficha.

—¡Bah! Este marica como nos va a ganar. Yo me voy a dormir mejor —Dijo Daniel, sin poder ocultar su renovado enojo— Igual y me quedé sin plata.

—¿Cuál plata? —Río el viejo.

—¡Por eso! —Gritó Daniel— Deje así más bien, estoy que me les duermo con esa hijueputa pensadera suya pa poner cualquier ficha.

—Es que Roy no deja pensar con esas historias del diablo— Dijo César

—Claro como pa usted es tan fácil, solo tiene que pensar si pone el doble seis o el doble cinco —Sentenció Juan.

—¡Que va malparidos!, van a ver que ahora me va a tocar es a mí la de ganar — refunfuñó al marcharse con los cachetes rojos.

Daniel se sentía orgulloso de ser parte de la Federación de cafeteros. Poco a poco, se decía frecuentemente, recuperaba su lugar como la persona preparada y capaz que era en medio de tantos ignorantes que habitaban su pueblo. La pandemia solo lo había retrasado un poco, sí, se repetía “nada más me ha retrasado un poco”.

Habían pasado cuatro cosechas desde la última vez que había visto a César. Casi no lo reconoció cuando entró en el despacho. Se veía cansado, flaco y los ojos apagados incrustados en el fondo de las cuencas. La cara de niño chiquito, los cachetes rojos y los rizos de comercial de champú habían sido reemplazados por una mirada lela y aburrída sobre unos pómulos sobresalientes que lo hacían ver aún más demacrado. Nadie le hubiera creído que le decían *niño Jesús* por su increíble parecido con las estampitas de los devocionarios que cargaban las abuelas y los curas.

Estaba inquieto, no dejaba de mirar hacia la puerta y las ventanas, como buscando algo. Parpadeaba rápidamente y movía la boca como si estuviera masticando un chicle viejo que había perdido su sabor y consistencia hace mucho tiempo

Cuando Daniel lo reconoció y fue a su encuentro para saludarlo, César parecía no entender sus palabras. Luego, al reconocer el nombre y la cara de aquel muchacho que lo miraba con amabilidad calculada y lo saludaba con la efusividad de un vendedor, pareció asustarse. Invocó mil excusas, se despidió abruptamente y se alejó, caminando con pasos cortos y veloces, bajando las escaleras del edificio con las manos metidas en los bolsillos.

Daniel se quedó sentado, mirando el vacío, usando toda su concentración en recordar viejas conversaciones y viejos juegos. Cuando le dio la mano para saludarlo, a César le faltaban tres dedos de su mano derecha.

3.

La agitación de la expectativa y la concentración para seguir las instrucciones sin equivocarse (se jugaba la vida en ellos) habían conseguido ocultarle el cansancio del cuerpo y el espíritu. Al llegar a su casa sentía todavía el temblor de las manos, la presión en la sien y el dolor en la quijada, causado por el constante apretar de los dientes. Los primeros diez minutos que estuvo tumbado en la cama, mirando el reloj, pensó que no iba a poder dormir y que tal vez sería mejor esperar despierto hasta que ellos aparecieran, pero cuando la fatiga por fin se hizo tangible en el peso de sus párpados, no volvió a recuperar la conciencia hasta el sol de la mañana siguiente.

Durmió de corrido todo el día y toda la noche, pero no descansó. Fue un sueño profundo, pero intranquilo, una pesadilla constante plagada de imágenes entrecortadas y ruidos incomprensibles, que solo le permitía pequeños intervalos de lucidez, en los que alcanzaba a ver pequeñas figuras y sombras que danzaban y reían a su alrededor.

Al despertar solo quedó la sensación del olor a madera quemada y carne cocida, que lo llevó recordar inmediatamente los maullidos de dolor y la voz infrahumana que le había dictado, lentamente, cada instrucción.

¿Habría sido un sueño? Parecía la explicación más razonable. La cabeza le daba vueltas y todo era tan irreal y extraño. Faltó muy poco para que lograra convencerse a sí mismo de la naturaleza artificial de sus recuerdos. “Solo fue un sueño”, se dijo, justo cuando su cabeza empezaba a disiparse y sus ojos conseguían enfocar mejor. Entonces los vio.

Eran tres figuras diminutas suspendidas frente a su cama, no más grandes que una moneda de cien pesos y con la misma forma circular, aunque de borde extraño, como si cada una de sus partes estuviera finamente afilada.

La mitad de su cuerpo, la inferior, era de un negro tan intenso y oscuro que parecía incapaz de reflejar luz alguna. La otra mitad, arriba, era de un rojo igual de violento, como si aquellos orbes flotantes que le observaban atentamente estuvieran

encendidos, no con la forma etérea del fuego, sino con el peso y la densidad del aceite o el petróleo.

De la parte oscura, abajo, vio cómo se desprendían seis extremidades, sin orden aparente, retrayéndose y alargándose a capricho, con garras curvadas en exagerados arabescos ubicadas en sus puntas. La inevitable imagen de aquellas agudas navajas sobre su piel le obligaron a apartar la vista.

De la parte incandescente, arriba, donde asumía que tenían su cabeza, solo asomaban dos puntos oscuros, tan negros como su parte inferior, intensificados por el contraste de las llamas que los sostenían. Aquellos ojos sin brillo lo observaban fijamente y, aunque lo intentó, esta vez no pudo apartar la mirada.

El sobresalto inicial de encontrarlos frente a él y tratar de encontrar sentido a la abominable forma que le presentaban, comenzó a dar paso, poco a poco, a la emoción y la certidumbre de lo que había logrado. “Había funcionado”, pensó con cierta alegría, imaginando, una a una, las cosas que haría con los manicongos en su poder.

Pero su ensoñación en futuros posibles fue rápidamente reemplazada por la urgencia del presente inmediato cuando notó que la distancia que los separaba se hacía cada vez más corta. Se acercaban a él y empezaban a analizarlo, a olfatearlo, a medirlo con sus cuchillas.

Se encontraba inmóvil, incapaz de reaccionar, inseguro de lo que debía hacer a continuación. Había olvidado respirar, como si el quedarse completamente quieto le permitiera hacerse invisible ante los pequeños demonios que se lo rodeaban. Cuando sintió los primeros roces de sus garras y el quemar frío de sus cuerpos sobre sus piernas, despertó de su trance y sintió de golpe todo el peso de sus actos. Su desafío a la naturaleza humana y divina de la tierra. “¿Qué había hecho?” “¿En qué se había metido?”

Su pecho se encogía, aplastándole los pulmones y cortándole la respiración, su cráneo parecía colapsar sobre su cerebro y sentía que los ojos le ardían a tal punto

que pronto iban a derretirse y resbalar de sus cuencas hasta caer por sus mejillas. “¿Qué había hecho?” “¿Por qué?”

Cuando sintió la punzada en la yema de sus dedos y vio el hambre en esos ojos negros y vacíos, recordó paso a paso las instrucciones necesarias y más imperantes si no quería perder sus manos, su vida y lo que le quedaba de humanidad.

Se levantó de golpe y cogió la caja de alfileres que había dispuesto diligentemente sobre la mesa de noche. Uno a uno fue sacándolos y sosteniéndolos con sus dedos en el aire, donde se acercaban en montón los tres diablillos, como fieras insaciables, y comenzaban a comerlos desde la punta hasta la base.

Primero lo invadió el asco. Para comer, los manicongos abrieron una boca gigante, del tamaño de un puño, deformando aún más lo que parecía ser su cara y sus fauces se desencajaron de una forma mucho más grotesca de lo que esperaba cuando decidió alimentarlos. Más que morder y masticar, parecía que engullían por completo todo lo que tenían frente a ellos.

Luego fue el turno de revivir el miedo que, de niño, les tuvo a las agujas. Las gigantescas fauces deformadas de las criaturas estaban completamente llenas de dientes más largos y agudos que los mismos alfileres que hacían desaparecer a bocados.

Fue solo hacia el final que experimentó aquella sensación, a lo que nunca se acostumbraría y que no sabría describir nunca cuando intentaba contar y expiar sus pecados. Sabía que cuando tenían hambre debía alimentarlos. Sabía que no podía predecir ni adivinar cuando ni cuanta hambre tendrían. Sabía que tenía que tener siempre alfileres disponibles. Sabía que debía comprar una caja grande, para que fuera suficiente.

Todo eso lo sabía y se sentía confiado. Había sido metódico, ordenado y cauteloso. No pensaba cometer los mismos errores que sus compañeros. De repente, todo el calor de su cuerpo lo abandonó y fue a caer a sus pies, que empezaban a sudar. Sus brazos flaquearon como si el peso del último alfiler se hubiera hecho insostenible, sus piernas se negaban a sostenerlo erguido por más tiempo y el vacío

formándose en el interior de su estómago al despertar se hizo un abismo infranqueable que se tragaba toda su conciencia y voluntad. Solo atinó a invocar un padre nuestro mal rezado, rogando que las invocaciones luciferinas que alimentaba quedaran saciadas.

Al sostener el último alfiler que quedaba, cerró los ojos, todavía rezando, y sintió de tajo la presión sobre su dedo. La punzada de los dientes, el quebrar de la uña, el romper de la carne.

Al final el padre nuestro salió vomitado junto con el vacío que tenía en las entrañas. El alivio fue más intenso que el dolor, los demonios se alejaban, satisfechos, y solamente se habían llevado la mitad de su dedo índice.

4.

La noche es oscura, sin luna ni estrellas, solo nubes que amenazan con lluvia, pero nunca se deciden a caer por completo. El olor de los Frijoles y de la madera quemada del fogón ya apagado se mezcla con el café no recogido que se ha caído de los palos y se empieza a pudrir. El olor ácido en el aire ofusca la nariz y causa estornudos en los pocos recolectores que se quedan a dormir en la finca.

Más allá de la entrada trasera, cerrada a cal y canto desde la muerte del patrón, bajo un foco de luz amarillenta mal colgado en una esquina, encorvados sobre una mesa descolorida por el sol, cuatro figuras apuestan una y otra vez las mismas monedas en un juego de dominó.

Sentado en la esquina más alejada de la mesa, un viejo de gestos vulgares y sonrisa cansada, mira con desdén a sus demás compañeros. Se dice, para sus adentros, que recoger café es solo temporal, “un hombre de su talento y capacidades ni siquiera debería compartir la mesa con los obtusos peones que le acompañan”. Piensa esto mientras calcula y cuenta las fichas que alguna vez fueran color hueso, apretadas y organizadas con dificultad en los tres dedos que le quedan en cada mano.

–Listo, ahora sí, ¿a quién le toca? –pregunta mientras toma el doble seis entre el dedo anular y medio dedo índice y lo pone suavemente en medio de la mesa– Hoy me siento con suerte.

9.1.3 Poesía —organización

En la metáfora de la poesía - organización, es la forma, el ritmo, la performatividad de la palabra lo que toma el centro del escenario. La reiteración y aliteración de frases o palabras, el uso de símbolos o conceptos abstractos para relacionar elementos del día a día, la forma en que se nombran las cosas, sea consciente o inconscientemente, es el principal elemento observado.

El nombrar y pedir que sean nombrados *cafi-cultores*, por ejemplo, debido a la relación del café con la cultura o la existencia de una cultura cafetera. Más allá del concepto de cultura y su interpretación en el gremio, es la importancia de la palabra y su uso para diferenciarse de las entidades que no consideran parte real de su identidad como productores de café. Así, ellos son los caficultores, los burócratas del gobierno son los otros, los cafeteros.

Nombrar una organización como *dignidad cafetera*, haciendo énfasis al hablar siempre sobre la importancia de rescatar la dignidad del gremio y de los productores. El uso constante de palabras como sangre, cultura, tradición, familia, honestidad, moral y ética al hablar del café, expresiones textuales que sirven como refranes o mantras relacionados con la tierra, la ruina, el éxito en los negocios y la buena cosecha, son acciones que buscan, a través del lenguaje poético, a través del uso del ritmo y la configuración verbal, darles un sentido concreto y perfectamente comprensible a nivel colectivo a varios elementos abstractos de la vida rural y del café como negocio y modo de vida.

También llama la atención el uso de frases y refranes nacidos de la vida cafetera en otros aspectos de la vida cotidiana, “cogerle o encontrarle la comba al palo”, que traduciría como agarrarle la técnica a algo o entender por fin como funciona algo, es una expresión que nace de la siembra del almácigo, donde es necesario probar

e intentar hasta que el tronco del arbusto tiene la curva correcta para ser sembrado y recibir el sol de manera adecuada.

El arriero, personas que a lomo de mula transportaban el café por difíciles caminos de montaña, es una figura que se utiliza mucho, sobre todo para nombrar la pujanza y perseverancia de los campesinos de la zona. Entrado en desuso, debido a las carreteras y a la mejora de los caminos, sigue utilizándose como un elemento de orgullo e identidad, “arrieros somos”, y “echaos pa ´ lante a lomo de mula”, son expresiones comunes frente a la adversidad.

Frente a la tierra, por su dificultad topográfica, siguiendo un poco la idea de los colonos de hacha y machete y los arrieros a lomo de mula que representan la identidad del pueblo, se habla constantemente de las dificultades del terreno, con expresiones como “La tierra caliente solo es buena para el ganado el café y las putas” o “Estas montañas solo son aptas para que se instalen en ella los locos, las águilas y las mulas.”

Otros elementos comunes son el uso de la tierra y la naturaleza como analogías y metáforas que van en varias direcciones, por ejemplo, “El buey engorda al ojo del amo” se repite constantemente para prevenir y aconsejar acerca de la importancia de la presencia de los cafeteros en sus tierras y negocios. “Terreno abonado” se usa una y otra vez para hablar de bonanza, buenos negocios, y buenos sucesos. “el palo / la tierra, está enfermo, sano, triste, estresado, asustado” y otros elementos antropomórficos, relacionan el estado de la cosecha, los cafetos o la tierra para siembra con sentimientos y características humanas o incluso le dan voluntad y consciencia como “la naturaleza / la tierra / la lluvia se apiadó de los cafeteros”. “nos cayó la roya” es la expresión más absoluta y completa de malestar y mala suerte para un cafetero en Andes.

Por último, no puede olvidarse expresiones que se usan para dar cohesión al gremio que funcionan como mantras frente a crisis y eventos desafortunados, a veces con tono burlón o pícaro, “nos jodemos o nos salvamos todos”, “la unión hace la fuerza”, “pobreza más pobreza es miseria” y el siempre presente “este año sí”.

Estas expresiones poéticas no solo tienen una finalidad práctica, sea mnemotécnico, retórico o político. Sino que aluden a elementos estéticos que no necesariamente son conscientes o voluntarios, cuyo valor reside en una comprensión colectiva alrededor de imágenes, metáforas y disposiciones de ánimo cercanas a todos los relacionados con el café. Esta cercanía existe en doble vía, si bien los tropos y las figuras retóricas nacen del día a día, al final terminan influyéndolo de manera directa. Las expresiones relacionadas con la naturaleza, por ejemplo, surgen por el trabajo diario con la tierra y su importancia en el bienestar de las personas, pero son también las palabras, sea en forma de rezos, canciones o refranes, las que también han encauzado las actitudes, acciones y relaciones de las personas hacia la tierra y su trabajo. En última instancia, lo que es considerado bello, bueno, bonito y adecuado es aquello que puede ser comprendido por todos más allá de la razón, a través del lenguaje poético.

De igual forma que se hizo en el apartado de la organización-cuento, en este se presentan los borradores de algunos ejercicios estéticos que surgieron gracias a las impresiones y experiencias resultantes del trabajo de campo. Una vez más, se advierte de los limitantes del autor a la hora de producir una obra de carácter literario, pero se enfatiza la intención de reproducir lo vivido y conocido en el trabajo de campo a través de un ejercicio estético y personal.

Andariegos

A

La

Cima

Del monte

Solo llegan las mulas

Solo los tercios, los berracos.

En las montañas sin caminos,

Entre veredas sin paso ni descanso,
Allá arriba donde solo los cóndores se atreven,
Bajo el calor inclemente solo se encuentran mulas.
Y ahí va andando, arriándolas, a ritmo apurado. Tan tercas como él.

Va
Lento,
Pero firme
El grano cuesta abajo.
Sobre el lomo de las mulas
A rumbo de hacha y machete.
Abriendo paso por caminos culebreros,
por las lomas, rodeando la caída de la montaña,
Bajo el sol iracundo, clavado en el mediodía, va avanzando el café.

De
ruana
machete
y sombrero
El andariego hace caminos
Su mirada habita el horizonte
Sus manos empuñan el futuro
Cortejando las faldas de la montaña,
Siempre hacia adelante ilumina el porvenir
Sin descanso, por la sierra, se asoma el arriero y su sombra.

No
Importa
El sol o la lluvia
La tormenta o el pantano

Siempre el camino es pa' lante.
El café atraviesa la montaña
y sus perfumes de libertad
En costales, al lomo de las testarudas.
Durmiendo bajo la sombra de los nogales
Siempre mirando hacia adelante avanzan los tres.

De
Piel
quemada
y manos callosas
A golpe de hacha
el caminante supera lo rastrojos.
Baja en sus hombros la montaña y la presenta al mundo.
Por todas partes, cargándola a cuestas, lleva el viajero a Antioquia.

Por
estos
caminos culebreros
Todos, cuando nos encontramos,
arrieros somos.



Ilustración 77 Horizonte, Francisco Antonio Cano (1913).

Oración a la tierra

El cristo de los sepulcros
Te exige que te recuperes
Que te levantes
Y vivas muchos años más.
Ese era el rezo de mi abuela
Cuando las bestias descolgaban la cabeza
Y decidían que no querían vivir más

Luego esos mismos bueyes
corrían, briosos, tras las vacas
Saltando rejas, alambrados y estacas.
Y vivían muchos años más

Cuando llegaba la broca
la ahuyentaban con botellas de vinagre
colgadas de los plátanos.
Pero sin la oración
Sin el agua bendita de semana santa
La cosecha no se salvaba

Era necesario el sortilegio
La palabra sagrada
que levanta al palo y cura a los enfermos
Que protege el monte.

Y la cosecha seguía
Los toros se levantan
Los palos crecían Y daban cosecha
Por muchos años más

Pero la palabra es peligrosa
Advertía mi abuela
Toda oración cobra su peso
Todo milagro invoca su desgracia
Y toda protección reclama un precio.

Por eso,
Aunque cayera la roya
la lluvia fuera implacable
la broca segura
la sequía absoluta
o los gallinazos rondaran a los terneros con avidez despiadada

mi abuela se negaba a rezar.

No servían ruegos

Amenazas ni sobornos.

Mi abuela se negaba a rezar.

Los tiempos malos pasan

La roya pasará

La broca cederá

El sol volverá

Y la lluvia brotará

Lo único que podemos hacer, nos decía.

es acompañar a la tierra

Y esperar.

Y esperábamos

Y sin importar la lluvia

la roya

la sequía

la broca

y la muerte.

Los árboles crecían

Los toros se levantaban

La lluvia se acompañaba con el sol

la tierra revivía

Y la cosecha nos alimentaba

Por muchos años más

9.2 Proceso de construcción de sentido

Como se vio, hay tres ejes o nudos principales alrededor de los cuales giran los procesos de construcción de sentido en el gremio caficultor de Andes. La familia y la tradición de la zona, la pasión y el amor por el cultivo y los ciclos de la tierra y el cultivo, así como la dualidad de este: Cosecha / no cosecha, campo / ciudad, crisis/ bonanza como se ve en la ilustración 78:

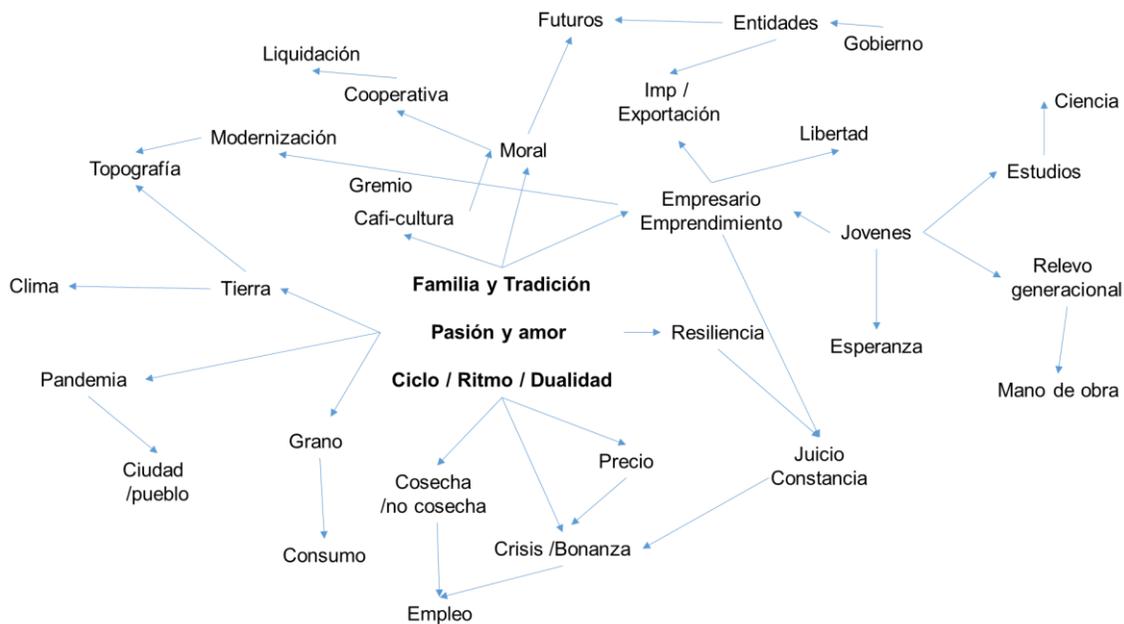


Ilustración 78 Elementos del día a día de la caficultura en Andes. Elaboración propia.

Estos ejes se van desagregando y relacionándose con otros temas, de forma que se puede visualizar un panorama general de aquellos elementos principales que componen el conjunto actual del día a día en la caficultura de Andes, si bien muchos se cruzan entre sí y parten de varios de los ejes principales, con el fin de establecer cierta claridad, se delimitan y relacionan a través de líneas rectas e individuales,

aunque en la realidad sería más correcto relacionarlos como nudos o líneas curvas que se chocan y entrelazan entre sí de manera constante.

Todos estos elementos, relacionados de una u otra manera entre sí, entran en juego en el proceso de construcción de sentido. Como se ve en la ilustración 79.

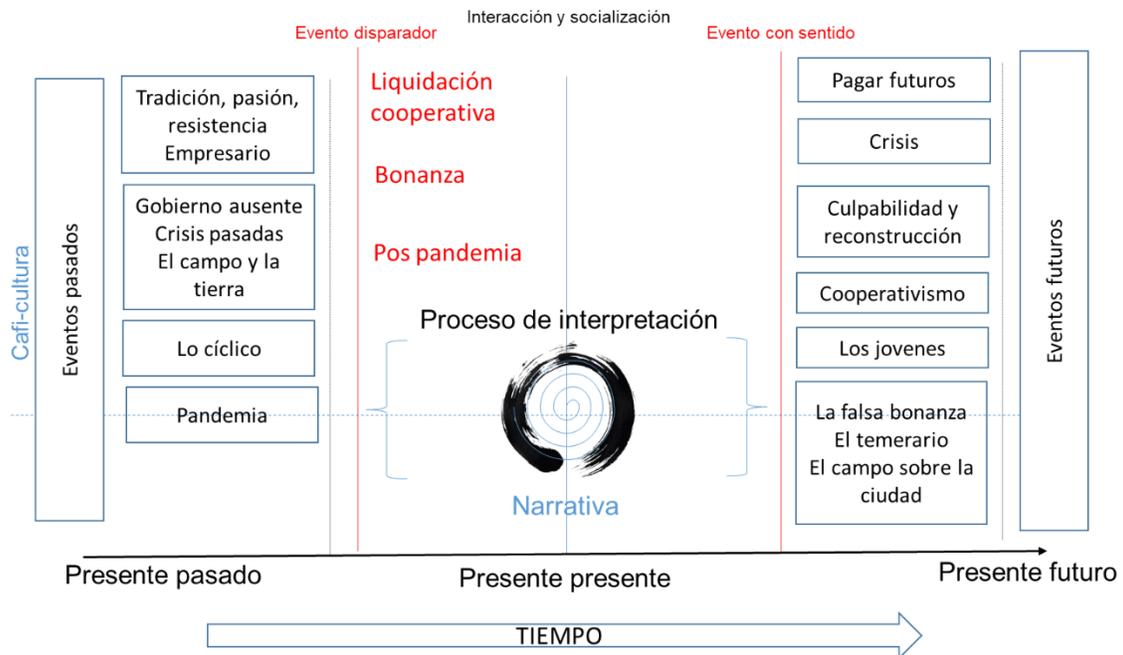


Ilustración 79 Elementos de la construcción de sentido en los eventos de la caficultura en Andes. Elaboración propia.

Sobre la base de eventos pasados y experiencias vividas de manera colectiva por los caficultores, tales como la pandemia reciente, las muchas crisis ya superadas, las bonanzas aprovechadas o no aprovechadas, la identidad de empresario, la tradición, la cultura y la reconocida resistencia de los caficultores frente a la naturaleza cíclica de la naturaleza y el mercado del café, los caficultores interactúan, conversan, discuten, actúan e interpretan los eventos presentes que causan mayor ambigüedad en el continuo de su día a día.

Estos eventos disparadores, al menos los más evidentes para este caso, son la liquidación de la cooperativa de los Andes, la bonanza cafetera, y las consecuencias positivas o negativas de la pandemia y el regreso a la normalidad.

Para comprender el proceso de construcción de sentido, se había determinado que deben identificarse como se consolidan los eventos, que significan, así como los actores que le dan significado, junto con sus recursos de sentido.

El principal de estos recursos es el bagaje y la capacidad narrativa de los actores. De forma que los géneros no son solo un lente a través del cual se intenta observar la organización para comprender el proceso de construcción de sentido, sino que son también uno de los elementos que interactúan en el proceso.

A través de este proceso, que como se ha visto, es continuo, no lineal, social, basado en el lenguaje y constante, las personas toman los elementos narrativos que tienen a su disposición, sean conscientes, tales como la ironía, la burla, la trama de telenovela, la comparación, el uso de refranes y las analogías. O más inconsciente, como las metáforas, las reiteraciones, los mantras, el chisme, la trama de tragedia, de épica o la rima poética.

Así por ejemplo se escuchan frases casi calcadas dichas por personas que frecuentan los mismos círculos y otras de círculos y edades diferentes, como la queja frente a los jóvenes que solo se interesan por su moto y su celular, o los refranes relacionados con ponerle buena cara al mal tiempo. Incluso palabras como perversidad, catástrofe, muerte, duelo, tragedia y dolor empiezan a relacionarse con el tema de la liquidación de la cooperativa.

El resultado de esto es que los eventos disparadores se reconfiguran de acuerdo este proceso socialmente construido. De forma que, por ejemplo, la bonanza de los precios del café, son solo una posición más o menos engañosa de una ola que viene con una crisis acechando a la vuelta del siguiente giro de la esquina. La liquidación de la cooperativa se convierte, ya no solo en una crisis, sino en una oportunidad para demostrar la fuerza del cooperativismo por parte de los caficultores como

gremio, y la fuerza y su capacidad de resistir, así como una prueba moral que definirá más adelante su posición frente a las entidades cafeteras y el gobierno.

La pospandemia, así como esta conjunción de crisis superadas, actuales y venideras, tanto de la cooperativa como del precio y la mano de obra, siempre bajo la mirada dialéctica de una visión cíclica de la vida, que imita el ciclo de la agricultura, termina reivindicando al campo y a la naturaleza en contraposición con la vida en la ciudad, menos libre y más cercana a enfermedades y limitaciones, así como a los jóvenes, a la vez problema y solución de situaciones futuras como la escasez de mano de obra y la falta de relevo generacional, pero también portadores de la tradición y la esperanza que representa la capacidad del caficultor de resistir los malos tiempos.

Termina siendo una construcción de sentido a través, sobre todo, de esta visión cíclica, así las crisis se convierten en oportunidades futuras, mientras que las situaciones favorables se convierten en antesalas para futuras crisis que deben ser conjuradas desde ya, previendo el cambio de posición de la rueda del ciclo.

10. Bibliografía

- Abolafia, M. (2010). Narrative construcción as sensemaking: How a central bank thinks. *Rg studies* .
- Albert, S., & Whetten, D. A. (2004). *Organizational Identity*. Nueva York: Oxford.
- Álvarez- Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. fundamentos y metodología*,. México: Paidós Educador.
- Álvarez, J. M. (2021). Etapas de beneficio para la obtención de cafés especiales. (*Trabajo de grado para especialización*). Universidad de Antioquia, Andes.
- Álvarez, J. M., & Zapata, R. A. (2021). Caracterización de las etapas de beneficio para la obtención de cafés especiales (*Coffea arábica*) en la Central de Beneficio la Chaparrala del Municipio de Andes. (*Trabajo de grado de especialización*). Universidad de Antioquia, Andes.
- Arango, M. (1977). *Café e industria 1850-1930*. Bogotá: Carlos Valencia.
- Arango, M., & Lotero, J. (1990). La industria Cafetera y el desarrollo en Antioquia 1970-1908. *Revista-Ensayos-de-Economía-Cafetera-No.-5*.
- Arboleda, G., Palacios, L., Portela, H., & Villada, H. (2020). Coffee genogram, an analysis of the tradition of the rural family in southeast Colombia. *The Qualitive report*.
- Arboleda, O., Zabala, H., & Cueto, E. (2020). El cooperativismo caficultor en Colombia, el caso de la cooperativa de caficultores de Andes en el departamento de Antioquia 1927-2015. *América Latina en la historia económica*.
- Arcila, J. (2007). Crecimiento y desarrollo de la planta de café. In A. P. Jaime, F. F. V., A. M. B, L. F. G., & E. H. G., *Sistemas de producción de café en Colombia*. Chinchiná: Cenicafé.
- Aristóteles. (1963). *Obras*. Madrid: Aguilar.

- Aristoteles. (2003). *Poética*. Barcelona: Biblioteca Nueva.
- Aristóteles. (2007). *Metafísica*. Barcelona: Gredos.
- Atkinson, P., & Hammersley, M. (1994). *Etnografía, métodos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- Aubert, N., & Gaulejac, V. d. (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós.
- Azueto, F. (2021, Mayo). *Breve historia de la roya y eventos de impacto en el café*. Retrieved from <https://www.disagro.com/breve-historia-de-la-roya-y-eventos-de-impacto-en-el-cafe>
- Bajtín, M. (1991). *Teoría y estética de la novela*. Madrid: Taurus.
- Bajtín, M. (2005). *Problemas de la poética en Dostoyevsky*. Mexico D. F.: Taurus.
- Bajtín, M. M. (1999). *Estética de la creación verbal*. México: Siglo 21 Editores.
- Barba, A. (1997). *Cultura en las organizaciones: Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*. México: Vertiente.
- Barba, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales, tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y estrategia*(44), 139-152.
- Barthes, R. (1968). *Théorie d'ensemble*. Seuil.
- Bayer, R. (2012). *Historia de la estética*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bejarano, J. A. (1980). Los estudios sobre la historia del café en Colombia. *Cuadernos de Economía*, 115–140.
- Beltrán, L. (2019). La novela, género literari. *Universidad de Zaragoza*.
- Benitez, S. (2001). *Aroma de café amargo*. Buenos Aires: Atlántida.
- Berger, P., & Luckman, T. (2003). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Cultura Libre.

- Bergquist, C. (1981). *Café y conflicto en Colombia, 1886-1910. La guerra de los mil días: sus antecedentes y consecuencias*. Medellín: Fundación Antioqueña de Estudios Sociales.
- Bergson, H. (2002). *Bergson: Key Writings*. (K. A. Pearson, & J. Mullarkey, Eds.) London: Continuum.
- Beuchot, M. (2015). Elementos esenciales de una hermenéutica analógica. *Dianoia*, 127-145.
- Borges, J. L. (2001). *Arte poética*. Barcelona: Ed Crítica.
- Bourdieu, P. (1992). *Réponses. Pour une Anthropologie Réflexive*. París: Seuil.
- Cadavid Misas, R. (1996). *Historia de Antioquia*. Medellín: Dirección de cultura de Antioquia.
- Cafeteros, F. N. (2018). *Informe de sostenibilidad 2015-2018*.
- cafeteros, Federación nacional de. (2020). *Protocolo COVID - 19 para caficultores*. Retrieved from <https://federaciondecafeteros.org/wp/blog/todos-los-caficultores-a-cuidarnos/>
- Campos, G. T. (2012). La vida en el cafetal, relatos campesinos sobre la producción de café y medio ambiente. (*Tesis de maestría*). UNAM, México.
- Cano, F. A. (1913). Horizontes. *Horizontes*. Museo De Antioquia, Medellín.
- Caron, C. O. (2013). *Reflexivity at Work: Making Sense of Mannheim's Garfinkel's, Gouldner's and Bourdieu's Sociology*. Ottawa. : Universidad de Carleton.
- Castro, A. C. (2019). El chocolate, el té y el café en la literatura inglesa 1650-1834. (*Tesis de licenciatura*). UNAM, México.
- Chia, R. (1999). a rhizomic model of organizational change and transformation: Perspectives from a metaphysics of change. *British journal of management*, 10, 209-27.

- Chia, R. (2018). Before and Beyond Paradigms : Back to the Rough Ground. *Studi Di Sociologia*.
- Clegg, R. S., & Hardy, C. (1996). Prólogo. In R. S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. R. Nord, *Handbook of organization studies* (p. IX). Londres: Sage.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (1996). Organizations, organization and organizing. In R. S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. R. Nord, *Handbook of organization studies* (pp. 622-641). Londres: Sage.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (1996). Some dare call it power. In R. S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. R. Nord, *Handbook of Organization Studies* (pp. 622-641). Londres: Sage.
- Colombia, S. G. (2002). Atlas de Colombia . *Mapa de división política de Antioquia*. Instituto Geográfico Agustín Codazzi.
- Correa, O. A. (2018). Percepciones interpretaciones del trabajo recolector cafetero, un estudio de caso en el suroeste antioqueño. (*Tesis de licenciatura*). Universidad de Antioquia, Medellín.
- Cosoy, N. (2017, Julio 13). *¿Podrían US\$0,10 resolver el gran problema del café en el mundo?* Retrieved from BBC new mundo:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-40577836>
- Covarrubias, G. C., & Martínez, N. E. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 45-60.
- Creswell, J. (2014). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*,. Los Angeles: Sage.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization*. University of Chicago: Chicago.
- Czarniawska, B. (2009). *A theory of organizing*. Gheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Czarniawska, B. (2017). *A narrative approach to organization studies*. Chicago: University of Chicago.
- de la Garza, E. (2011). *Trabajo no clásico*.
- De la Rosa, A. (2013). *Hacia la perspectiva organizacional de la política pública*. México: Fontamara.
- Deleuze, G. (1971). *Lógica del sentido*. Barcelona: Barral Editores.
- Derridá, J. (2005). *La verdad en la pintura*. (C. Gonzalez, & D. Scavino, Trans.) Buenos Aires: Paidós.
- Dinesen, I. (2021). *Memorias de África*. Madrid: Alfaguara.
- Donaldson, L., Qiu, J., & Luo, B. N. (2013). For Rigour in Organizational Management Theory Research. *Management studies*, 153-172.
- Eco, U. (2000). *Tratado de semiótica general*. Madrid: Lumen.
- Escuela Nacional Sindical. (2015). *Los más precarios e informales de la agroindustria*. Retrieved from Escuela Nacional Sindical,:
<https://www.desdeabajo.info/colombia/item/27314-trabajadores-del-cafelos-losmas->
- Federación de cafeteros. (1979). *Manual del cafetero colombiano*. Medellín.
- Federación Nacional de Cafeteros. (2022, Octubre 23). *Precio del café histórico*. Retrieved from Publicaciones Federación Nacional de Cafeteros:
https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2019/10/precio_cafe.pdf
- Ferney Arias Jiménez. (2022, marzo 15). *Cooperativa de los Andes va a liquidación*. Retrieved Abril 2022, from El Colombiano:
<https://www.elcolombiano.com/negocios/liquidacion-de-la-cooperativa-de-caficultores-de-andes-BM16928876>
- Ferraris, M. (2014). *Historia de la hermenéutica*. (A. P. Cortés, Trans.) Mexico: Siglo XXI editores.

- Forero, J. (2010). Familias campesinas colombianas y su adaptación a las nuevas condiciones del mercado mundial del café. *American perspectives*.
- Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder*. Madrid: La Piqueta.
- Gadamer, H. G. (1999). *Verdad y Método I*. Salamanca: Sígueme.
- Gadamer, H.-G. (1977). *Verdad y método*. Salamanca: Sígueme.
- Gama, L. E. (2021). El método hermeneutco de Gadamer. *Escritos*(29), 17-32.
- García Márquez, G. (2015). *Cien años de soledad*. México: Diana.
- Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas*. México: Gedisa.
- Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones, una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional. In D. R. Miranda, *Organizaciones, aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (pp. 83-114). Medellín: Eafit.
- Giardinelli, M. (2003). *Así se escribe un cuento*. Madrid: Punto de lectura.
- Giddens, A. (1984). *La constitución de la sociedad, bases para la teoría de la estructuración*. Ciudad de México: Gedisa.
- Glowinski, M. (2015). Los géneros literarios. In M. angenot, J. bessiere, D. fokkema, & E. kushner, *Teoría literaria* (pp. 93-109). Iztapalapa: Siglo XXI .
- Gómez, D. R. (2013). condiciones laborales en el sector cafetero. (*Tesis de licenciatura*). EAFIT, Medellín.
- Gonzales Miranda, D. R. (2017). Introducción. In D. R. Gonzales Miranda, *Organizaciones, aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales*. Medellín: Eafit.
- Guhl, A. (2009). *Café y cambio de paisaje en Colombia, 1970 - 2005*. Medellín: Eafit.
- Guiraud, P. (2017). *La semiología*. México: Siglo XXI editores.

- Guzman, B. E., Parra, R., & Tarapuez, E. (2019). "Identidad y manifestaciones culturales del departamento de Quindío en el contexto del paisaje cultural cafetero de Colombia. *Cuadernos de turismo*.
- Hall, R. H. (1983). *Organizaciones : estructura y proceso*. México D. F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Hanabusa, I. (1888). *Monjes ciegos examinan un elefante*. Librería del congreso de los Estados Unidos, Washington. Retrieved from <https://www.loc.gov/item/2004666374/>
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford university press.
- Hatch, M. J. (2002). *Doing time in organization theory*. Organization Studies.
- Hatch, M. J. (2011). *Organización, a ver short introduction*. New York: Oxford.
- Heidegger, M. (2002). *Arte y poesía*. (S. Ramos, Trans.) México: Fondo de cultura economica.
- Holt, R., & Cornelissen, J. (2014). Sensemaking revisited. *Management Learning*, 5(45), 525–539. doi:<https://doi.org/10.1177/1350507613486422>
- Hoyos Rodriguez, A., & Ortiz Cárdenas, J. (2020). Memorias del café en granda, narrativas de una comunidad rural con las que se reconfiguran y resignifican las historias sobre el conflicto armado de los 90. (*Tesis de licenciatura*). Universidad de Antioquia, Medellín.
- Huertas, O. L., & Villegas, C. (2006). La narrativa como posibilidad de comprensión de las organizaciones productivas rurales. *Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Psicología*.
- Ingold, T. (2007). *Lines, a brief history*. New York: Routledgo.
- Isaacs, J. (2017). *María*. Medellín: Eafit.
- Jakobson, R. (1988). *El marco del lenguaje*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Jaramillo, E. (1959). *Un campesino sin regreso*. Medellín: Bedout.
- Kraus, W. (1971). Apuntes sobre la teoría de los géneros literarios. *Universidad de Leipzig AIH. Actas IV*, 79-89.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing perspectives on process organization studies. In T. Hernes, & S. Maitlis, *Process, sensemaking and organizing*. Oxford: Oxford University.
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2017). Instituciones y trabajo institucional. In Clegg, Hardy, Lawrence, & Nord, *Tratado de estudios organizacionales* (pp. 427-482). Medellín: Eafit.
- Lukács, G. (2010). *Teoría de la novela : un ensayo histórico-filosófico*. Buenos Aires: Ediciones Godot.
- Lyotard, J.-F. (1987). *La condición posmoderna. Informe sobre el saber*. Madrid: Cátedra.
- Machado, A. (1977). *El café: de la aparcería al capitalismo*. Bogotá: Punta de Lanza.
- Machado, A. (1982). Política cafetera 1920-1962. *Desarrollo y sociedad, Uniandes*.
- Machado, A. (2001). El café en Colombia a principio del siglo xx. In *Desarrollo económico y social en Colombia Siglo XX* (pp. 77-98). Bogotá: U nacional de Colombia.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*.
- Maitlis, S., Vogus, T., & Lawrence., T. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Org psychology review*, 222-247.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Oslo: University of Laget.
- Maya, C. M. (2012). Literatura y violencia, los ejércitos de Evelio Rosero. (*Tesis de licenciatura*). Córdoba.

- Mbaye, D. (2014). Entender la postmodernidad literaria: una hermenéutica desde la “segunda fila”. *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, vol. 16, núm. 31,, 203-211.
- Melo, J. A. (2018). *Historia mínima de Colombia*. Bogotá: Turner.
- Mintzberg, H. (1999). *Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.
- Molina, Á. M. (2015). De sentires y pesares, Relaciones, prácticas y significados de ser pareja, amar y reproducirse en el contexto de la producción agrícola de café en el Municipio de Santuario, Risaralda. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Montes, J. J. (1964). *Apuntes sobre el café y su cultivo en la literatura colombiana*. Bogotá: Caro y Cuervo.
- Morgan, G. (1999). *Imágenes de la organización*. Madrid: Alfaomega.
- Mutis, Á. (1978). *La mansión de la Araucaíma*. Barcelona: Seix Barral.
- Muylaert, C. &. (2014). Narrative interviews: an important resource in qualitative research. *Revista da Escola de Enfermagem da U S* .
- Nitobe, I. (2017). *Bushido, el espíritu de Japón*. Madrid: Ingenieros.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. *Oxford University Press*, 61-103.
- Olavarría, M. E. (2015). Simbolismo y organización. *Análisis Organizacional* , 140-162.
- Organización mundial de la salud. (2020, Junio 29). *Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19*. Retrieved from <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>
- Osorio, J. A. (1970). *La cosecha*. Bogotá: Plaza y Janés.
- Ospina, M. (1880). *El cultivo de café*. Medellín: “La noche de zamira” de Gustavo Páez Escobar.

- Páez, G. (1998). *La noche de Zamira*. Bogotá.
- Palacios, M. (1983). *El café en Colombia, 1850-1970, una historia, económica, social y política*. Bogotá: El Áncora editores.
- Palacios, M. (2021). sistematización de experiencias y apropiación de conocimiento en caficultores de Colombia. (*Trabajo de grado para especialización*). Universidad de Antioquia, Andes.
- Pardo, C. (1986). Relaciones de poder en la producción de café, cultura e ideología. *Departamento de Antropología*.
- Peiffer, J. (2013). *La poesía*. México: Fondo de cultura economica.
- Pendergrast, M. (2002). *El café. Historia de la semilla que cambió el mundo*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Perrow, C. (1984). La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo. In G. y. Salaman, *Control e Ideología en las organizaciones* (pp. 293-314). México: Fondo de Cultura Económica.
- Pettigrew, A. (1992). The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, 5-16.
- Piedrahita, I. (2011). Relaciones entre lo local y lo global en un contexto rural colombiano: el caso de Asprocafé Ingrumá. *Revista facultad de derecho Universidad de Antioquia*.
- Pimentel, L. A. (2017). *Relato, estudio de teoría narrativa*. Iztapalapa: siglo XXI editores.
- Poe, E. A. (1846). *Método de composición*. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20060829151457/http://www.ciudadseva.com/textos/teoria/opin/poe01.htm>
- Poe, E. A. (2001). The poetic principle. In C. W. Eliot, *Essays: English and American*. New York.: The Harvard Classics.
- Propp, V. (2008). *Raíces históricas del cuento*. Mexico D.F.: Colofón.

- Propp, V. (2018). *Morfología del cuento*. Madrid: Akal.
- Ramírez Bacca, R. (2008). *Historia laboral de una hacienda cafetera en el Tolima 1882-1982*. Medellín: La carreta.
- Ramírez Bacca, R. (2010). Clase obrera urbana en la industria cafetera, trilladoras y régimen laboral en Antioquia. *Desarrollo y sociedad*.
- Ramírez Bacca, R. (2010). Estudios e historiografía del café en Colombia, 1970-2008. Una revisión crítica. *Cuadernos de desarrollo rural*.
- Ramírez Bacca, R. (2019). *Formación y transformación de la cultura laboral cafetera en el siglo XX*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Ramírez, R. (2021). El sobreendeudamiento del caficultor en Andes. (*Trabajo de grado para especialización*). Universidad de Antioquia, Andes.
- Ramírez, V. (2021). Metodologías de recolección de café en pendientes de más de 20%". (*Trabajo de grado para especialización*). Universidad de Antioquia, Andes.
- Red agrícola. (2021, Marzo 10). *Descifrado por primera vez todo el genoma de la broca del café*. Retrieved from Red agrícola:
<https://www.redagricola.com/co/descifrado-por-primera-vez-todo-el-genoma-de-la-broca-del-cafe/>
- Rhodes, C., & Brown, A. D. (2005). *Narrative, organization and research*. International Journal of Management.
- Ricoeur, P. (2017). *Teoría de la interpretación: Discurso y excedente de sentido*. (G. M. Nicolau, Trans.) Iztapalapa: Siglo XXI editores.
- Ricoeur, P. (2018). *Tiempo y narración*. (A. Neira, Trans.) Iztapalapa: Siglo XXI editores.
- Rivera, J. E. (2006). *La vorágine*. Madrid: Cátedra.
- Rocha García, R. (2014). Informalidad cafetera. *Archivos de economía*.

- Rodríguez, N., Vázquez, E., Restrepo, Fernando, L., & Márquez, S. M. (2017). Caracterización y tipificación de sistemas de producción de café (*Coffea arabica* L.), municipio de Andes. *Revista facultad nacional de agronomía*.
- Rodríguez-Gómez, J. E. (2017). La comunicación en las organizaciones. In D. R. Miranda, *Organizaciones, aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (pp. 147-177). Medellín: Eafit.
- Salas, C. (2006). El sector informal. In E. d. Toledo, *Teorías sociales y estudios de trabajo*. Barcelona: Anthropos.
- Salas, H. (2011). Investigación Cuantitativa (Monismo Metodológico) y Cualitativa (Dualismo Metodológico): El status epistémico de los resultados de la investigación en las disciplinas sociales". *Cinta de Moebio*, 1-21.
- Sanabria, M., Saavedra, J. J., & Smida, A. (2013). *Estudios organizacionales, fundamentos y estado actual del campo*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Schaeffer, J.-M. (1989). *Qué es el género literario*. Madrid: Akal.
- Schöngut Grollmus, N., & Pujol Tarrés, J. (2015). Relatos metodológicos: difractando experiencias narrativas de investigación. *Forum: Qualitative Social Research*.
- Simon, H. (1989). *Naturaleza y límites de la razón humana*. México.
- Solano, V. (2020). Literatura y narcotráfico en Colombia. (*Tesis de licenciatura*).
- Taylor, C. (1985). interpretación y las ciencias del hombre. In C. Taylor, *La libertad de los modernos*. Madrid: Amorrortu editores.
- Todorov, T. (1996). *Los géneros del discurso*. Caracas: Monte Avila editores.
- Todorov, T. (1998). El origen de los géneros. In M. A. Gallardo, *El origen de los géneros* (pp. 31- 48). Madrid: Arco libros.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). Organizational becoming: Rethinking. *Organizacion Science*. 13(5), 567–582.

- Unamuno, M. d. (1997). *Cuadernos de cátedra* . Salamanca: Gredos.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 510–540.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). La investigación cualitativa”, en Estrategias de investigación cualitativa”,. In I. Vasilachis de Gialdino, *Estrategias de investigación cualitativa*, (pp. 23-64). Barcelona: Gedisa, .
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*,, 409–421.
- Weick, K. E. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organizational Science*, 409-421.
- Whitehead, A. N. (1929). *Process and reality*. Macmillan.
- Yoshikazu, U. (1852). *Minamoto Yorimasa vence al Nue*. Achenbach Foundation, Japón. Retrieved from <https://art.famsf.org/yoshikazu/minamoto-yorimasa-vanquishes-nue-minamoto-yorimasa-nue-taiji-no-zu-54755884abc>
- Zuleta, E. (2001). *Arte y filosofía*. Medellín : Hombre nuevo editores.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00249

Matrícula: 2183801258

El análisis literario de la organización. La construcción de sentido en el sector cafetero en Andes, Antioquia, Colombia.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 7 del mes de septiembre del año 2023 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. MARIA EUGENIA OLAVARRIA PATIÑO
DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ
DR. CARLOS JUAN NUÑEZ RODRIGUEZ



PAULO ROBERTO GOMEZ RESTREPO
ALUMNO

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: PAULO ROBERTO GOMEZ RESTREPO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

REVISÓ

MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JOSE REGULO MORALES CALDERON

PRESIDENTA

DRA. MARIA EUGENIA OLAVARRIA PATIÑO

VOCAL

DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ

SECRETARIO

DR. CARLOS JUAN NUÑEZ RODRIGUEZ



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

CERTIFICADO DE ESTUDIOS

MATRICULA

2183801258

FOLIO 20069459 HOJA 1 / 2



LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA CERTIFICA QUE: PAULO ROBERTO GOMEZ RESTREPO DEENSEÑANZA APPENDIZAJE QUE A CONTINUACION SE ANOTAN Y QUE CUBREN TOTALMENTE A NIVEL DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES CON AREA DE CONCENTRACION EN ***** DIVISION DE CSH DE LA UNIDAD IZTAPALAPA DE ACUERDO CON LA INFORMACION CONTENIDA EN SUS ARCHIVOS ESCOLARES. DE LA

Table with columns: No., CLAVE, UNIDAD DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE, TIPO EV., CALIFICACION, VALOR EN CREDITOS, TRIMESTRE, UNIDAD. Contains 18 rows of course data.

ACTIVIDADES ACADEMICAS: DISERTACION PUBLICA

ESTE DOCUMENTO NO TIENE VALIDEZ SI PRESENTA TACHADURAS O ENMENDADURAS

CLAVE UAM: 090008 CLAVE CARRERA: 621605

SE EXTIENDE EL PRESENTE CERTIFICADO EN LA CIUDAD DE MEXICO

EL DIA 18 DE SEPTIEMBRE DE 2023

DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES MTRA. ROSALBA SERRANO DE LA PAZ FIRMA



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

CERTIFICADO DE ESTUDIOS

MATRÍCULA

2183801258

FOLIO

20069459

HOLA

2 / 2

LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA CERTIFICA QUE:
 PAULO ROBERTO GOMEZ RESTREPO
 DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE QUE A CONTINUACION SE ANOTA Y QUE CUBREN TOTALMENTE
 A NIVEL DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
 CON AREA DE CONCENTRACION EN *****
 DIVISION DE GSH DE LA UNIDAD IZTAPALAPA DE ACUERDO CON LA INFORMACION CONTENIDA EN SUS ARCHIVOS
 ESCOLARES.

HA ACREDITADO LAS UNIDADES
 LOS ESTUDIOS SUPERIORES

DE LA

No.	CLAVE	UNIDAD DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	TIPO EV	CALLIFICACION	VALOR EN CREDITOS	TRIMESTRE	UNIDAD
		TOTAL DE CREDITOS: CUATROCIENTOS VEINTISEIS		TOTAL DE CREDITOS	426		
		NOTA : ESTE CERTIFICADO AMPARA 426 (CUATROCIENTOS VEINTISEIS) CREDITOS QUE CUBREN TOTALMENTE EL PLAN DE ESTUDIOS RESPECTIVO.					
		PROMEDIO GENERAL NUMERICO: 9.55 (NUEVE PUNTO CINCUENTA Y CINCO)					

ESTE DOCUMENTO NO TIENE VALIDEZ SI PRESENTA TACHADURAS O ENMENDADURAS

CLAVE UAM: 090008

CLAVE CARRERA: 621605

SE EXTIENDE EL PRESENTE CERTIFICADO EN LA CIUDAD DE MEXICO

DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES