

Caso empresarial





Caracterización cultural de tres organizaciones productivas indígenas de Toribío, Cauca

DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2447>

Oscar Iván Vásquez-Rivera¹
Universidad Santiago de Cali
oscar.vasquez04@usc.edu.co

Fecha de recepción: 09 de mayo de 2019

Fecha de aprobación: 17 de diciembre de 2019



Cómo citar este artículo / To reference this article / Comment citer cet article / Para citar este artigo:

Vásquez-Rivera, O. I. (2019). Caracterización cultural de tres organizaciones productivas indígenas de Toribío, Cauca. Revista Escuela de Administración de Negocios, (87), 223-243. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2447>

Resumen

Esta investigación tiene por objetivo analizar los rasgos culturales de tres organizaciones productivas indígenas del municipio de Toribío, en el departamento del Cauca, Colombia. La investigación se realizó mediante una metodología cualitativa basada en la etnografía organizacional y el análisis de categorías culturales emergentes. Dentro de los resultados se presentan puntos de convergencia cultural que han sido institucionalizados a partir del contexto y las características del entorno, propias de las comunidades y la etnia a la que pertenecen las tres organizaciones. Existen rasgos culturales que presentan similitud entre las tres unidades de análisis, tales como el lenguaje, las leyendas, los mitos, los héroes, las creencias, la religión, las mingas, las relaciones interpersonales, las relaciones laborales, las normas, las políticas, las reglas, la organización formal, la relación con las partes interesadas, las costumbres y la organización informal. Sin embargo, existen puntos de divergencia cultural relacionados con los supuestos básicos, los valores, la simbología, la infraestructura, el ambiente de trabajo, la proyección social y el liderazgo, los cuales se constituyen como el producto de las características internas de las organizaciones y la forma en la que estas se han desarrollado con el paso de los años. El estudio concluye que la manera en la que se materializan, realizan y simbolizan las características culturales difiere para cada organización, al ser unas más indígenas-tradicionales y otras más occidentales-modernas.

Palabras clave: caracterización cultural; organización productiva indígena; rasgos culturales; etnografía organizacional; organizaciones comunitarias; cultura organizacional.

¹ Magíster en Ciencias de la Organización - Universidad del Valle, Colombia. Administrador de Empresas - Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7867-2761>

□ Cultural characterization of three indigenous productive organizations in Toribío, Cauca

Abstract

The aim of this research is to analyze the cultural features of three indigenous production organizations in the municipality of Toribío, in the department of Cauca, Colombia. The investigation uses a qualitative methodology based on the organizational ethnography and the analysis of emerging cultural categories. The results include points of cultural convergence that have been institutionalized on the basis of the context and characteristics of the environment, which are specific to the communities and the ethnicity to which the three organizations belong. There are cultural features that show similarity among the three units of analysis, such as the language, the legends, the myths, the heroes, the beliefs, the religion, the mingas, the interpersonal relations, the labor relations, the norms, the policies, the rules, the formal organization, the relationship with stakeholders, the customs, and the informal organization. However, there are points of cultural divergence that are related to basic assumptions, values, symbolism, infrastructure, work environment, social projection, and leadership, and which are constituted as the product of the internal characteristics of the organizations and the way they have developed over the years. The study concludes that the way in which the cultural characteristics are materialized, developed, and symbolized differs for each organization, with some being more indigenous-traditional and others more western-modern.

Keywords: cultural characterization; indigenous productive organization; cultural features; organizational ethnography; community organizations; organizational culture.

□ Caracterização cultural de três organizações produtivas indígenas em Toribío, Cauca

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as características culturais de três organizações produtivas indígenas no município de Toribío, no departamento de Cauca, Colômbia. A pesquisa foi realizada utilizando uma metodologia qualitativa baseada na etnografia organizacional e na análise de categorias culturais emergentes. Os resultados apresentam pontos de convergência cultural institucionalizados com base no contexto e nas características do ambiente, típicas das comunidades e do grupo étnico ao qual pertencem as três organizações. Existem características culturais que mostram semelhança entre as três unidades de análise, como linguagem, lendas, mitos, heróis, crenças, religião, mingas, relações interpessoais, relações de trabalho, normas, políticas, organização formal, relações com partes interessadas, costumes e organização informal. No entanto, existem pontos de divergência cultural relacionados a premissas, valores, símbolos, infraestrutura, ambiente de trabalho, projeção social e liderança, que se constituem como produto das características internas das organizações e a maneira pela qual elas se desenvolveram ao longo dos anos. O estudo conclui que a maneira pela qual as características culturais são materializadas, desempenhadas e simbolizadas difere para cada organização, pois algumas são mais tradicionais indígenas e outras mais modernas ocidentais.

Palavras-chave: caracterização cultural; organização produtiva indígena; características culturais; etnografia organizacional; organizações comunitárias; cultura organizacional.

Caractérisation culturelle de trois organisations productives indigènes de Toribío, Cauca

Résumé

Cette investigation vise à analyser les caractéristiques culturelles de trois organisations productives indigènes de la municipalité de Toribío, dans le département du Cauca, en Colombie. Nous avons utilisé pour cette investigation une méthodologie qualitative basée sur l'ethnographie organisationnelle et l'analyse des catégories culturelles émergentes. Les résultats montrent des points de convergence culturelle institutionnalisés en fonction du contexte et des caractéristiques de l'environnement typiques des communautés et de l'ethnie auxquelles appartiennent les trois organisations. Certaines caractéristiques culturelles présentent des similitudes entre ces trois unités d'analyse: la langue, les légendes, les mythes, les héros, les croyances, la religion, les mingas, les relations interpersonnelles, les relations de travail, les normes, les politiques, les règles, l'organisation formelle, les relations avec les parties prenantes, les coutumes et l'organisation informelle. Il existe néanmoins des points de divergence culturelle liés aux valeurs, à la symbologie, aux infrastructures, l'environnement de travail, la projection sociale et au leadership qui constituent le produit des caractéristiques internes des organisations et la manière dont elles se sont développées au fil des années. L'étude conclut que la manière dont les caractéristiques culturelles se matérialisent, diffère pour chaque organisation, l'une étant plus indigène-centrée et l'autre davantage occidentalisée et plus moderne.

Mots-clés: caractérisation culturelle; organisation productive indigène; caractéristiques culturelles; ethnographie organisationnelle; organisations communautaires; culture organisationnelle.

1. Introducción

Esta investigación se realizó en tres organizaciones productivas indígenas ubicadas en Toribío, un municipio que se encuentra al nororiente del departamento del Cauca, a 123 km de Popayán, la capital departamental. De sus 31 341 habitantes, el 96% se reconoce como parte de la etnia indígena nasa, y los demás como parte de la población mestiza o de otras etnias indígenas (Gov.co, s. f.). La población está conformada por tres resguardos indígenas, con

sus respectivos cabildos². En estos tres cabildos se encuentran las tres organizaciones productivas, una por cada cabildo. Estas organizaciones nacieron y se articularon alrededor del Proyecto Nasa³, entre 1995 y el 2002, y pertenecen al sector de alimentos (véase la tabla 1). El trabajo de campo para la recolección de información se desarrolló durante aproximadamente dos meses: desde el 15 de julio hasta el 15 de septiembre del 2014.

Tabla 1. Descripción general de las unidades de análisis

Organización productiva indígena	Actividad productiva	Número de integrantes	Ubicación	Año de creación	Productos
Kwe'sx Café	Procesadora de café orgánico.	Tres	Entre los cabildos de Toribío y San Francisco, zona rural de la vereda Caloto Nuevo.	2002	Café tostado y molido en presentaciones de 50 g-125 g y 250 g-500 g. Café trillado pergamino seco para exportación.
Fxize	Procesadora de jugos naturales a base de mora y gulupa, y procesadora de agua potable embotellada.	Diez	Cabildo de Toribío, casco urbano.	1997	Agua potable tratada en botella de 600 ml, y en bolsa de 360 ml y 600 ml. Bebida de jugo de fruta en bolsa de 70 cm ³ y 250 cm ³ , y en botella de 250 cm ³ -500 cm ³ -1000 cm ³ .
Lácteos San Luis	Procesadora de lácteos.	Diez	Cabildo de Tacueyó, casco urbano.	1995	Yogurt frutado en presentaciones de 200 ml, 1000 ml y 1750 ml. Queso doble crema. Queso campesino pasteurizado. Queso criollo. Yogurt en bolsa de 200 ml. Bebida láctea, paquete por 30 unidades.

Fuente. Elaboración propia.

² Es una entidad pública especial. Sus integrantes son miembros de una comunidad indígena, elegidos y reconocidos por esta, con una organización sociopolítica tradicional cuya función es representar legalmente a la comunidad, ejercer la autoridad y realizar las actividades que le atribuyen las leyes, sus usos, costumbres y el reglamento interno de cada comunidad (Mininterior.gov.co, 10 de abril de 2013). Al municipio de Toribío lo componen los cabildos de Toribío, San Francisco y Tacueyó.

³ Este proyecto que conforman los tres cabildos de Toribío se creó en 1980 con el objetivo de fortalecer la autonomía alimentaria, preservar la cultura tradicional, mantener el respeto y el buen uso de los recursos del territorio. Para el 2014 el Proyecto Nasa contribuía a la comunidad también a través de productos creados con base en la materia prima que ofrecía la comunidad y que habían sido destinados en parte para su propio autoconsumo.

Las organizaciones productivas indígenas del municipio de Toribío, en el departamento del Cauca, Colombia, son organizaciones comunitarias del cabildo que se caracterizan por producir y autofinanciar las necesidades de este y beneficiar a la comunidad por medio de los servicios que prestan. Funcionan con un administrador bajo la responsabilidad del cabildo, y la comunidad colabora con la mano de obra. Se espera que el cabildo invite a una buena comida y, ¿por qué no?, que haya chicha⁴ y baile en medio de las actividades comunitarias en las que participan los miembros de las organizaciones (Vitonás, 2003).

En términos académicos, la definición conceptual del término «organización productiva indígena» se enmarca en lo que se conoce como emprendimientos productivos indígenas (Dana, 2015). Se definen estos como la creación, la gestión y el desarrollo de nuevos emprendimientos por parte de los pueblos indígenas para el beneficio de cualquiera de los integrantes de la comunidad. En este sentido, las ganancias obtenidas de la actividad emprendedora pueden variar, desde el punto de vista estrecho del beneficio económico que obtiene una persona hasta la amplia visión de múltiples beneficios sociales y económicos para toda la comunidad. Por tanto, las organizaciones creadas de esta manera pueden ser parte de cualquier sector de la economía, con o sin fines de lucro. Los resultados y los derechos derivados de las organizaciones productivas indígenas pueden extenderse a socios comerciales y grupos de interés que no necesariamente hagan parte de la población indígena (Hindle y Lansdowne 2007; Lindsay 2005).

En Toribío, este tipo de organizaciones destinan sus ganancias a labores de autofinanciación del cabildo, entendidas estas como gastos de funcionamiento o

actividades de capacitación comunitaria, así como actividades de resistencia frente a toda política que agrede el Plan de Vida Indígena⁵, y a la denuncia de la violación de los derechos humanos o actividades de liberación de la madre tierra, entre otras (Vitonás, 2011). Desde la perspectiva cultural, las organizaciones productivas indígenas se consideran organizaciones étnicas cuyos individuos tienen en común un idioma, y preferencias por ciertos alimentos, una religión, música, danza, un arte tradicional o un folclor, por las especialidades de ocupación, el nombre de las familias, las leyendas compartidas de origen y la historia (Zapata y Rodríguez, 2008).

Dada la ausencia de estudios sobre esta unidad de análisis en Colombia (Serje y Pineda, 2011) y el crecimiento aparente de estas organizaciones en las regiones indígenas del país, es interesante estar en capacidad de analizar su composición y sus características desde cualquier ámbito.

De acuerdo con lo anterior, es primario iniciar las investigaciones en organizaciones productivas indígenas con la proposición de las siguientes cuestiones: ¿qué es lo que distingue a las organizaciones productivas indígenas de otras formas de iniciativa empresarial?, ¿existe un paradigma particular sobre el que se construyen y desarrollan estas organizaciones?, ¿cuáles son las características culturales de las organizaciones productivas indígenas?

De esta última pregunta se deriva el objetivo de esta investigación: la caracterización cultural de tres organizaciones productivas indígenas en Colombia. A fin de lograr este propósito se describen diversas categorías o dimensiones culturales. También se reconocen y analizan características productivas de cada una de las organizaciones mediante la identificación de su relación con la cultura organizacional.

⁴ Bebida alcohólica tradicionalmente reconocida en Colombia cuyo ingrediente principal es el maíz fermentado.

⁵ Expresa la concepción del proyecto integral de vida de las comunidades indígenas en un territorio determinado, cuyo contenido descende de la visión y la historia de dicho pueblo.

El concepto «características culturales», incluido en la pregunta de investigación, hace referencia a las categorías esenciales que dan cuenta de los rasgos y los componentes culturales en las organizaciones productivas indígenas. El proceso que permite reconocer e identificar estas características culturales se desarrolla desde la perspectiva interpretativa-simbólica (Driskill, 2018; Hatch, 2018; Schultz y Hatch, 1996). De acuerdo con Lincoln y Guba (como se citan en Vásquez-Rivera, 2016), el paradigma interpretativo-simbólico se fundamenta en el criterio de búsqueda de la comprensión de un fenómeno con múltiples interpretaciones. Estas se obtienen por medio de una investigación exhaustiva de características comunes y particulares entre las unidades de análisis, en las que los resultados observables siempre serán producto del paradigma del investigador, así como la metodología que se utilice para la recolección de datos y los valores del contexto, los cuales bien influyen en el investigador y en sus herramientas metodológicas.

Desde este paradigma, el modelo de análisis es asociativo, es decir, se debe llegar a la identificación de los significados y explorar las asociaciones entre ellos. De igual forma, el proceso de análisis en la cultura organizacional es divergente, lo cual significa que se intenta expandir y enriquecer el análisis cultural (Schultz y Hatch, 1996). Esta perspectiva de análisis difiere de los paradigmas tradicionales funcionalistas de cultura organizacional en los que se identifica a la organización como un lugar de transformación de la experiencia colectiva en un sistema de reglas legitimadas, de modo que se le da vital importancia a las interacciones de la empresa y su medio en pro del desarrollo de una cultura propia (Zapata, 2002).

Ahora bien, en el propósito de tener coherencia investigativa en términos del paradigma interpretativo-simbólico, es inevitable elegir una metodología de estudio basada en la extrapolación de conceptos y métodos de la antropología cultural. Esta rama de la antropología se ha dedicado, preferentemente, a estudiar los pueblos indígenas y campesinos mediante teorías y métodos que se formaron en

relación con los rituales, los mitos, las costumbres y el parentesco en las sociedades tradicionales (García, 1989). Por lo general, se aferra a métodos cualitativos para desarrollar sus investigaciones, en las que la característica fundamental es su conceptualización de lo social como una realidad construida que se rige por leyes sociales, es decir, por una normatividad cultural cuyas propiedades son muy diferentes a las leyes naturales (Bonilla y Rodríguez, 2005). En el mismo orden de ideas, la investigación cualitativa intenta realizar una aproximación global a las situaciones sociales con el fin de explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva. Es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ellas y no de forma deductiva. Esto supone que los individuos interactúan con los otros miembros de su contexto social al compartir el significado y el conocimiento que tienen de sí mismos y de su realidad (Bonilla y Rodríguez, 2005).

El principal método cualitativo de estudio de la antropología cultural es la etnografía. Algunas de las técnicas de esta disciplina son la descripción densa y la observación participante planteada por algunos autores, la cual se caracteriza por los siguientes tres rasgos: es interpretativa, lo que interpreta es el flujo del discurso social y la interpretación consiste en tratar de rescatar «lo dicho» en ese discurso de sus ocasiones percederas y fijarlo en términos susceptibles de consulta (Geertz, 2003).

La etnografía se ha utilizado en el análisis de la cultura organizacional, a través de lo que se denomina como «la etnografía organizacional» (Abad, Naranjo y Ramos, 2016; Ybema, Yanow, Wels y Kamsteeg, 2009). En términos generales, este término se refiere a una forma de investigación que tiene un número substancial de las siguientes características: 1) un énfasis fuerte en explorar la naturaleza de fenómenos organizacionales determinados, más que en precisar hipótesis; 2) una tendencia a trabajar, sobre todo, con datos no estructurados o preestablecidos, obtenidos a partir de un conjunto cerrado de variables analíticas; y 3) investigación de un número limitado de campos y estudios de casos, así como

de análisis de datos que implican la interpretación explícita de significados (Chica, 2012).

El presente documento tiene la siguiente estructura. Primero, se describe de forma detallada la metodología que se implementó en el marco de la investigación. Luego, se presentan los resultados de la investigación, los cuales incluyen, inicialmente, una descripción cultural específica de cada una de

las unidades de análisis que se abordaron como objeto de estudio. Posteriormente, el mismo apartado incluye la descripción general de cada una de las características culturales de estas organizaciones en conjunto. Por último, se presentan las conclusiones que derivaron de los resultados, así como las consideraciones a tener en cuenta para las investigaciones que se puedan realizar a futuro derivadas de esta.

2. Metodología

En el desarrollo de esta investigación se aplicaron métodos cualitativos, en específico, métodos de la antropología cultural o métodos etnográficos tales como la «observación participante», la «entrevista semiestructurada» y el «análisis de documentos». Estos permitieron describir los componentes, los rasgos y las características de la cultura en el análisis de las organizaciones productivas indígenas. Adicionalmente, se complementaron con la metodología diseñada con el fin de realizar investigaciones en territorios indígenas, la cual que debía ser «ver, juzgar, actuar con relación al soñar y armonizar» (Vitonás, 2013). A lo largo del diseño metodológico se incluyeron apartados de la

metodología indígena, de manera que se cumplía con las exigencias de Occidente en relación con mostrar fiabilidad y confiabilidad en los datos obtenidos, y con los requerimientos de los indígenas para el manejo, el procesamiento de la información y el conocimiento que se generaba a partir de la descripción de lo propio.

Dado estos elementos y en conformidad con la concepción ética y émica (Martin, 2002) de la cultura, en la tabla 2 se presenta el proceso que permitió recolectar y analizar la información pertinente para el cumplimiento del objetivo de la investigación.

Tabla 2. Descripción de la metodología implementada en la investigación

Etapa	Descripción
1	Se definieron los componentes, los rasgos y las características de la cultura organizacional que se iban a analizar en las organizaciones productivas seleccionadas.
2	Se estableció un banco de preguntas con base en la matriz de preguntas descriptivas con el fin de interrelacionar elementos de observación de Bonilla y Rodríguez (2005), lo que permitió direccionar las observaciones y las entrevistas.
3	Se diseñó una bitácora de exploración o un plan referencial, a fin de lograr una visión de conjunto de toda la investigación y vislumbrar las diferentes etapas involucradas.
4	Se realizó, de manera paulatina, el acercamiento a las organizaciones productivas indígenas con el fin de explicar la metodología de investigación y su propósito, así como para formalizar las actividades de «observación participante» y una «entrevista semiestructurada» como parte del trabajo de campo. Las observaciones se orientaron a las dinámicas presentadas por todos los miembros de las organizaciones productivas y las entrevistas se realizaron en casos puntuales para profundizar en algunas variables difíciles de establecer. Al menos cinco indígenas por organización fueron entrevistados, y se tuvo en cuenta la participación del entrevistador en las acciones o rituales propios que permitan cumplir con la necesidad de «sentir y armonizar» propuestas en la metodología dirigidas a desarrollar investigación en territorios indígenas.
5	Se obtuvieron los textos y libros «nativos» con la finalidad de llevar a cabo el proceso de análisis de documentos, los cuales contenían información relacionada con la caracterización de la cultura ancestral o del desarrollo de procesos socioculturales llevados a cabo por los indígenas de Toribío. Así mismo, se analizaron documentos institucionales tales como declaraciones de misión y visión, proyectos de cooperación internacional y reglamentos de trabajo, todos almacenados en los archivos históricos de cada organización productiva o en el archivo histórico del Proyecto Nasa.
6	Se ejecutó el trabajo de campo de acuerdo con la bitácora de exploración. Se consideró la necesidad de «soñar y ver» definida en la metodología, a fin de desarrollar investigación en territorios indígenas.
7	A diario se sistematizaron las «observaciones participantes» y las «entrevistas a profundidad» en archivos de texto Word. Se redactaron 22 bitácoras de exploración que contenían la información primaria del trabajo de campo, las sensaciones del estudio y la relatoría de la experiencia.
8	Se desarrolló el análisis y la descripción de la diversidad de componentes, rasgos y elementos de la cultura para las tres organizaciones. Se incluyeron categorías emergentes que surgieran de manera progresiva del procesamiento de los datos. En el desarrollo de esta actividad se utilizó el software para el procesamiento de datos cualitativos Atlas TI. Así mismo, se consideró la necesidad de «juzgar» y «actuar con base en el soñar» de la metodología a fin de desarrollar investigación en territorios indígenas.
9	Finalmente, se realizaron las conclusiones del estudio.

Fuente. Elaboración propia.

3. Resultados

A partir de los datos primarios recolectados en cada una de las tres organizaciones productivas indígenas fue posible identificar, en mayor o menor medida, componentes, rasgos y elementos de la cultura que intervinieron en los procesos y las dinámicas del trabajo. A continuación, se relacionan las categorías culturales identificadas en cada organización.

3.1 Kwe'sx Café, productora y procesadora de café

Kwe'sx Café significaba «nuestro café» en castellano. Esta organización presentaba una cultura tradicional cuyos supuestos básicos y valores provenían, principalmente, de la familia, el hogar y la finca. Se identificaba una amplia gama de simbología indígena en los espacios destinados para el mercadeo o la promoción de los productos, con referencia específica al uso consciente de objetos, artefactos y símbolos tradicionales como el chumbe⁶, el tull⁷, la vestimenta indígena o el paisaje típico de Toribío con el Nevado del Huila. Todos estos elementos se combinan en lo que en el mundo occidental moderno se conoce como el «logo de la organización», y se exponían a su vez en pendones, folletos, cartillas, catálogos y uniformes, entre otras cosas.

La principal frase que los caracterizaba, aunque no era catalogada como un eslogan, era: «Con el más exquisito sabor y aroma de nuestra región. Nuestros productos contribuyen en la construcción del Plan de Vida de la comunidad de Toribío».

Todos los miembros de las organizaciones contaban con uniformes que los caracterizaban y los diferenciaban frente a otras organizaciones, también servían para reconocer a los individuos que pertenecían y trabajaban en las unidades productivas del Proyecto Nasa. En el marco interpretativo se identificaron significados de segundo orden con respecto al uso de estos símbolos tradicionales, en los cuales se hacía referencia al interés y la motivación explícita por mantener, promover y preservar sus características culturales tradicionales, en lo que se podría denominar como «el diseño de producto». Esto significa que existía una apuesta importante por parte de los líderes organizacionales por aprovechar los mecanismos de promoción y la venta de los productos, a fin de recordarles a los integrantes de la comunidad algunos rasgos tradicionales en pro de hacer visible y de reconocer la posibilidad de materializar la cultura a través de los procesos productivos.

El arábigo era el tipo de café que se sembraba en Toribío, además del principal insumo para los procesos productivos de Kwe'sx Café. La Federación Nacional de Cafeteros había tratado de interponer acciones para que se manejara el monocultivo de café en la zona, ya que se consideraba que cumplía con todas las condiciones ambientales para cosechar el mejor café de nuestro país. Sin embargo, los indígenas percibían esto como algo peligroso, ya que se eliminarían prácticas ancestrales de siembra y cosecha al reemplazarlos por el soquear o los sistemas de riego automatizados modernos.

⁶ Consiste en una faja que contiene figuras y colores específicos para cada población indígena. Se elabora con base en el hilo de lana y su función principal es sostener las faldas tradicionales de las poblaciones.

⁷ Es la parcela nasa, es decir, el pedazo de tierra cerca de la casa donde se cultivaban diversos productos para la familia, se sembraban los productos para el autoconsumo y la autonomía alimentaria, y en donde también se sembraban plantas medicinales.

En términos de infraestructura, la organización contaba con una planta de producción propia, equipada con maquinaria occidental especializada en los procesos de transformación del café. No contaban con registro Invima, debido a que les hacía falta una planta de producción de agua potable. Sin embargo, para el cumplimiento de este requisito se estaba buscando la manera de establecer una alianza con Fxize, a fin de que ellos trasladaran sus operaciones a la zona donde se encontraba Kwe'sx Café, y entre las dos organizaciones asumieran el costo de implementación de la planta de agua potable. Recientemente, el Invima sugirió el cambio de algunas condiciones dentro de la planta, ya que se debían repellar los muros en ladrillo y cambiar el piso por uno más estable o menos resbaladizo.

Por otra parte, la planta contaba con una puerta principal de entrada y salida, pero siempre permanecía cerrada y las personas ingresaban por los costados. La sensación que expresaban los entrevistados era de libertad y naturalidad en el trabajo cuando recién ingresan. Las dos oficinas administrativas se mantenían abiertas y contaban con puertas con chapas; cuando todos se iban, se cerraba con llave. Los hombres utilizaban el baño de la oficina del coordinador, mientras la única mujer operaria utilizaba el baño para los trabajadores, el cual era una batería sanitaria ubicada en medio de la planta de procesamiento de café. Era común observar animales caminando en medio del café que se seca al sol. Al respecto, uno de los operadores de la organización expresó lo siguiente:

Las gallinas y pollos andan tranquilamente por toda la planta, porque saben que nosotros no les hacemos daño, igual todo el café que se está secando aquí pasa por la tostadora, y eso elimina todas las impurezas que puedan dejar los animalitos. (Comunicación personal, 18 de julio de 2014)

La planta tenía una gran bodega para almacenar materia prima seca, sin embargo, no se llevaba el cálculo a través de inventarios, solo se identificaba el número de costales que había en la plata para saber cuántos faltaban para un próximo pedido. Adicionalmente, la planta también contaba con un kit de laboratorio moderno para realizar pruebas ácidas del sabor del café.

3.2 Fxize, productora de agua potable y jugos naturales

Fxize significa «frío» o «fresco» en castellano. Esta organización productiva presentaba una cultura híbrida, de acuerdo con el concepto de García (1989). Se identificaron muchas prácticas occidentalizadas en términos de los procesos productivos, debido al uso de tecnología moderna y la distribución de planta acorde a una secuencia de tareas preestablecidas. No obstante, fue posible identificar supuestos básicos y valores fundamentados en la preservación de «La Madre Tierra» o «Mama Kiwe», o lo que se podría considerar como «desarrollo sostenible» en estos días, los cuales provienen de prácticas que datan desde el origen de la etnia nasa. De igual forma, se identificaron algunos símbolos y la tipografía indígena en el diseño del logo, así como todas las piezas publicitarias que fue posible desarrollar a partir de conceptos tales como el cuidado de la gran casa, para referirse a la tierra como una casa grande y el lugar donde se sembraban las semillas de la mora o la gulupa⁸, las cuales son las frutas y los insumos principales de los procesos de transformación. La gulupa era una fruta sagrada para los indígenas de Toribío, dado que la habían convertido en fuente de vida y proteína para los que la producían, y hacía parte de la canasta familiar. Su contextura y sabor es similar al del maracuyá. Los mismos indígenas del territorio

⁸ Es una fruta que se cultiva en cuatro de los cinco continentes. Pertenece a la familia de frutas de la pasión. Su forma es redonda, su color púrpura y su textura se asemeja a la del maracuyá.

la cultivaban y comercializaban. Es importante mencionar que era la única organización que tuvo un cambio de logo en los últimos años. El primero carecía de símbolos tradicionales y era de un solo color. En cuanto al eslogan de la organización, era: «Fortalece tu espíritu nasa».

También se identificó en el logo el dibujo de lugares sagrados tales como la chorrera Santa Bárbara o la Laguna de Páez, donde se realizaban algunos rituales sagrados. Eran estos los lugares de donde provenía el agua que se potabilizaba en la empresa para el consumo de los integrantes de la población. Aunque el municipio contaba con agua potable, existía un grupo de habitantes del pueblo que no tenían acceso a ella debido a que vivían en veredas o corregimientos; allí era donde llegaba Fxize con su agua potable. Las presentaciones del agua venían con la palabra Kwe's Yu' que en castellano significaba «Nuestra Agua».

En esta organización se observó que preponderó el colegaje y la camaradería, ya que entre todos los operarios desarrollaban los procesos productivos de manera grupal y se apoyaban los unos a los otros cuando sucedía alguna falla, cuando había mayor trabajo por realizar o simplemente cuando alguien ya había terminado su tarea. En el mismo sentido, existía confianza en la relación establecida entre la parte administrativa y el supervisor, pues de manera constante le delegaban y lo empoderaban con actividades que requerían ciertos niveles de control y revisión.

3.3 Lácteos San Luis, productora de lácteos

Lácteos San Luis presentaba una cultura moderna, lo cual se reflejaba fácilmente en su nombre, fundamentado en el idioma nativo, el nasa yuwe. Sus símbolos organizacionales tampoco poseían estilos o figuras representativas del territorio. El nombre de la empresa provenía de un corregimiento ubicado en la vereda Altos de López, perteneciente al resguardo de Tacueyó. De allí provenía la mayor cantidad de leche en los inicios de la empresa.

Sus supuestos básicos y sus valores provienen del mundo económico y de las relaciones productivas entre los asociados a la empresa. En la organización primaban las decisiones económicas sobre aquellas que estaban relacionadas con la naturaleza u otros aspectos más tradicionales. Esto significaba que era posible identificar rasgos culturales relacionados con la responsabilidad y el compromiso de cumplir tareas justo a tiempo u órdenes de producción, en las que primaba la innovación en los productos, se cumplía rígidamente con un horario de trabajo establecido y se tenía una política de uso de desperdicios, entre otras cosas. Esta organización era la más antigua de las tres, con 19 años, y una de las que más había vivido hitos importantes derivados de las luchas sociales y las disputas por el territorio. Esto había generado que el resguardo indígena de Tacueyó, lugar donde se ubicaba la empresa, fuera un lugar poblado entonces por foráneos no indígenas, personas con otras visiones diferentes a las tradicionales, más occidentalizadas, más orientadas al mercado y la expansión. Para septiembre del 2014, muchas de estas personas participaban en las instancias de decisión en el resguardo, lo cual llevaba a que, de manera inevitable, esas decisiones repercutieran en las decisiones sobre la organización. Seguramente, esta condición histórica había hecho que su mirada, sus dinámicas de trabajo y sus propósitos organizacionales declarados estuvieran orientados al mundo globalizado-capitalista-moderno. Esta era una organización con características culturales muy diferentes a las demás, pues no se practicaban rituales, no había simbología indígena, no había supuestos básicos, valores o principios fundamentados en la familia, la madre tierra, los espíritus, etc.

En la organización se promovía el consumo de los productos del territorio como una estrategia orientada a ganar mercado sobre los productos foráneos. El eslogan de la empresa reflejaba este tipo de iniciativas: «Consumir lo nuestro es apoyar lo propio». Adicionalmente, un par de productos de la organización eran reconocidos dentro del territorio con nombres que evocaban sentimientos relacionados con la frescura o el frescoso, a tal punto

que las personas llamaban «brisa» a la bebida láctea. Se destaca que Lácteos San Luis había desarrollado múltiples iniciativas encaminadas a fortalecer la actividad productiva y de valor agregado en el territorio mediante la asesoría a pequeños productores o al prestar herramientas o instrumentos de transformación. En palabras del jefe de producción de Lácteos San Luis:

Nosotros hemos ayudado a una quesera que hay en la vereda el Tablazo, para que puedan hacer buenos quesos con una de las máquinas que nosotros tenemos acá... Al lado de la empresa siempre se hace una señora los viernes a hacer dulce cortado. Nosotros le prestamos las herramientas, y le regalamos la leche cortada para que ella pueda hacerlo. Tenemos entendido que ese dulce que ella hace lo vende allá en la plaza principal de Toribío y las ganancias son únicamente para ella. (Comunicación personal, 24 de agosto de 2014)

Así mismo, de las tres organizaciones productivas, Lácteos San Luis era la única que promovía el trabajo rotatorio en 18 fincas con el fin de garantizar un flujo permanente de insumos. Por tal motivo, la organización se consideraba comunitaria.

Lácteos San Luis contaba con una planta de producción propia, separada de las oficinas administrativas únicamente por una calle. Estaba enchapada en baldosa, con el propósito de favorecer la circulación de agua hacia los sifones y, adicionalmente, estaba equipada con dos refrigeradores grandes donde guardaban la materia prima, el producto en proceso para fermentación y el producto terminado tanto de Fxize como de la organización. En el pasillo de entrada a la planta de producción se encontraba un televisor. Contaban también con una caldera automática, dos selladoras semiautomáticas, una empacadora y dos marmitas para hacer yogurt, quesos y bebida láctea. En el

interior de la planta había un cuarto exclusivo para guardar los insumos que no requerían refrigeración, y que también se utilizaba en la preparación de quesos en tabla.

3.4 Generalidades culturales en las tres organizaciones productivas indígenas

A continuación, se presentan los rasgos y componentes culturales que se manifiestan o evidencian, de manera general y similar, entre los miembros de las tres organizaciones productivas indígenas.

3.4.1 Lenguaje.

Se identificó pérdida del lenguaje nativo entre los miembros de las organizaciones, dado que la mayoría no sabía leer, escribir o hablar su propia lengua. Esto se debía, principalmente, a las restricciones históricas que imponían los terratenientes a los indígenas frente a la obligación de hablar castellano para que ellos pudieran entender lo que decían. Para septiembre del 2014, el CECIDIC⁹ contribuyó a retomar el aprendizaje de la lengua nativa y, en general, todos los elementos culturales que de ahí se desprenden. Se recordó que el idioma era uno de los principales elementos, por no decir el único, que permitía reconocernos como seres humanos pertenecientes a una cultura específica.

3.4.2 Leyendas y mitos.

Entre los miembros de las tres organizaciones se compartían las mismas leyendas o mitos, por ejemplo, la del Mohano o Mohán, quien para algunos indígenas era una especie de hombre-simio, mientras que para otros era un hombre-perro. En general, el Mohano tenía la función de atormentar a otros hombres al robarles la comida, cortejar a las mujeres y tirarles frutas en el camino que transitan.

⁹ El Centro de Educación, Capacitación, e Investigación para el Desarrollo Integral de la Comunidad es una organización que dirige sus esfuerzos hacia la construcción de paz, la cooperación y el desarrollo comunitario en los territorios indígenas.

El bodeguero de Fxize comentó:

Para volverse Mohano, toca ir al río Jámbalo y pegarse las piedras del río en las axilas. No todos nosotros podemos llegar a ser mohanos, se requiere una energía especial. A muchos los han encerrado por cometer hurtos; se dice que eso no tiene cura, el que es mohano, lo será para toda la vida. (Comunicación personal, 30 de julio de 2014)

Algunos de los integrantes de las organizaciones productivas decían haber visto a la Patasola en forma de mujer y en forma de gallina. Otras personas decían haber visto imágenes extrañas y alucinantes, como, por ejemplo, sacerdotes gigantes, galgos y caballos negros con ojos rojos.

En medio de los diálogos establecidos entre los operarios se hacía referencia a las acciones necesarias para cuidar los cultivos de las huertas tradicionales. De acuerdo con una operaria de Fxize:

Si se quiere cuidar un cultivo, lo que se debe hacer es desplumar una paloma y colocar todas las plumas sobre la tierra. Lo que pasa es que si algún bicho o animal ve eso, se espanta o como se dice popularmente, ladrón no roba ladrón, eso es lo que pasa. Al ver las plumas de la paloma, los animales piensan que ya un animal estuvo ahí robando. (Comunicación personal, 15 de agosto de 2014)

Algunos de los integrantes de las organizaciones reconocían que existía un mito de origen del universo desarrollado por los propios indígenas nasa, sin embargo, no tenían claro cuál fue el procedimiento de creación ni los principales actores:

Creo que el mito de origen inicia con dos fuerzas sobrenaturales, que fueron las que nos dieron vida y el Kiwe, que es la tierra o todo lo que nos rodea. Una es Uma y la otra es Tay. Uma es la mujer que teje la vida y Tay es el hombre que construye la vida. (Comunicación personal, 23 de julio de 2014)

Desde la perspectiva cultural, estos mitos se mantenían como una forma de preservar las normas de control social y las prácticas culturales que promovían la relación armónica con la naturaleza, incluso dentro de las organizaciones productivas.

3.4.3 Héroes.

El principal héroe para los indígenas de las organizaciones productivas fue Álvaro Ulcué Chocué, Nasa Pal o sacerdote indígena, quien fue el primer sacerdote católico indígena, creador del Proyecto Nasa y un gran líder que apoyó los procesos para abrir el pensamiento y la liberación de la madre tierra durante los años ochenta. Otros grandes héroes fueron los indígenas que conformaron el grupo armado Quintín Lame, a comienzos del siglo pasado, ya que ellos fueron precursores de batallas contra los blancos para recuperar sus tierras y los protectores del territorio. Concretamente, a nivel interno en las organizaciones, el coordinador administrativo de Lácteos San Luis era el único considerado un héroe, ya que revitalizó y dinamizó la organización, desde el 2008, cuando dejó las bases sentadas de lo que se conocía como la mejor organización productora de lácteos de la región.

3.4.4 Liderazgo y poder.

Los coordinadores de las organizaciones productivas indígenas se consideraban líderes en menor o mayor medida debido a que cada uno había logrado impulsar la organización a la que pertenecía hacia el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, el aumento de la productividad y la ampliación de mercado.

En Kwe'sx Café, el coordinador administrativo era una persona respetada y la imagen favorable que tenían los operarios de él se relacionaba con las acciones específicas dirigidas a estructurar proyectos de aumento de capacidades sin dejar de mantener la base de operarios en el interior de la planta de producción. Esto muchas veces había representado un mejoramiento de las condiciones y la disminución de la carga de trabajo, así como la cualificación de la mano de obra con el fin de manejar nueva tecnología y el mejoramiento de la transformación de insumos.

En Fxize muchos consideraban al coordinador administrativo un compañero más de trabajo, ya que en múltiples ocasiones demostraba compañerismo

y no tenía ningún inconveniente en involucrarse de forma directa en la operatividad del negocio. Así mismo, era una persona que se preocupaba por la salud y la alimentación de sus trabajadores. Muchos de sus operarios consideraban que si él no hubiera llegado a la organización esta hubiera perecido a causa de la falta de visión que se tenía antes de su liderazgo.

En Lácteos San Luis, el jefe de producción demostraba un liderazgo basado en el conocimiento experto sobre la elaboración y la transformación de los productos. Por otra parte, el coordinador administrativo se consideraba una persona amable, saludable y abierta a los demás. Era el coordinador más antiguo en una organización productiva y, de lejos, era el que demostraba mayor conocimiento técnico del negocio. Aunque no se involucraba en la operatividad del negocio, muchos de sus operarios lo identificaban como un emprendedor y solucionador de conflictos. Estas características le habían permitido escalar posiciones relevantes dentro de la jerarquía de poder del resguardo indígena al que pertenecía.

De acuerdo con lo anterior, los coordinadores de las organizaciones productivas entraban a jugar un papel importante en términos del poder que manejaban sobre los trabajadores. Mediante el poder legal y carismático movilizaban a los demás integrantes hacia el cambio y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Eran figuras de autoridad cuyas acciones valoraban y aceptaban los demás miembros de la organización, inclusive la comunidad en general.

3.4.5 Creencias y religión.

Era importante considerar que la mayoría de los integrantes de las organizaciones productivas indígenas eran creyentes y devotos de la religión católica, mientras otros indígenas eran evangélicos u ortodoxos. Desde la perspectiva del indígena católico, el indígena evangélico se había encargado de satanizar la medicina tradicional y la espiritualidad propia. No obstante, a través de los últimos años, los mismos indígenas del territorio se habían encargado de generar los mecanismos para respetar las diferencias ideológicas, lo cual se percibía en las organizaciones por medio de la interacción entre los individuos

de diferentes religiones. Según el coordinador de Kwe'sx Café, «Milson es evangélico, pero nosotros lo respetamos y él nos respeta a nosotros. Él no participa de nuestras actividades rituales, pero eso hace parte de sus creencias, nosotros no tenemos por qué obligarlo» (Comunicación personal, 17 de julio de 2014).

Se tenía la creencia de que la luna contribuía al fortalecimiento y el desarrollo de ciertas actividades productivas, por ejemplo, de acuerdo con la fase lunar, la mata de café o la mata de mora crecían de diferente forma. Así mismo, se tenía la creencia de que era mejor iniciar las siembras en el mes de septiembre, ya que era el mes en el que empezaba el invierno. Sin embargo, muchos cultivadores tomaban la decisión de sembrar en varias épocas del año de manera escalonada. Para la leche existía la creencia de que los meses en los que había mayor escasez eran noviembre y diciembre, dado que las personas la destinaban para la producción de dulces. En cambio, los meses de enero y febrero eran los meses en los que más abundaba el producto.

Ningún miembro de las organizaciones productivas veneraba o rezaba a los dioses ancestrales, sin embargo, la gran mayoría creía en las fuerzas o en energías espirituales. A continuación, se describen los rituales que hacían parte de las actividades que permitían materializar esas creencias tradicionales.

3.4.6 Rituales, ceremonias y eventos.

Tanto en Kwe'sx Café como en Fxize la gran mayoría creía, confiaba y tenía fe en que el desarrollo de un ritual poseía el poder y la fuerza espiritual de cambiar y transformar los malos momentos en la organización. En estas organizaciones existían rituales «reactivos» y «proactivos». Los primeros son aquellos que se realizaban una vez se empezaban a presentar hechos negativos en el interior de la organización, como, por ejemplo, un robo o el daño de múltiples máquinas, mientras que los segundos se realizaban con el objetivo de prevenir aquellos aspectos negativos que podían entorpecer las actividades tanto administrativas como operativas.

El ritual de iniciación permitía introducir de manera correcta a una persona foránea en la nueva cultura —foránea entendida como un recién nacido o un extranjero—. Realizarlo era una exigencia, no solo con el fin interactuar con los miembros de las organizaciones indígenas, sino también para obtener la aprobación de movilizarse por el territorio en general, por medio de la generación de empatía con las personas.

También se encontró el ritual de refresco, liderado por algún mayor o médico tradicional. Se realizaba con la finalidad de armonizar, equilibrar y curar enfermedades de los operarios, apaciguar las malas rachas económicas y productivas de la organización o realizar un empalme espiritual entre la salida de algún integrante y la llegada de otro. De acuerdo con el asistente administrativo de Fxize:

La semana después del ritual en el que han participado los miembros de la organización, las relaciones interpersonales mejoran, existe mayor motivación para el trabajo, la gente se ve alegre y comprometida con lo que hace y con lo que hacen los demás, y a partir de esto empieza a aparecer de la nada más materia prima, se activan las ventas y todo el mundo se pone contento. (Comunicación personal, 31 de julio de 2014)

Por otra parte, los rituales también se realizaban como una forma de prever situaciones desconocidas o aspectos llenos de incertidumbre en los que existía el riesgo de tomar una mala decisión y equivocarse. Una operaria de Kwe'sx Café comentó lo siguiente:

Hace un año mi hija se enfermó bastante porque habíamos intentado irnos para Cali junto con mi compañero, pero no aguantamos, el clima y la falta de naturaleza le hicieron mal a mi niña. Nosotros antes de irnos le consultamos al médico tradicional sobre esta posibilidad y él, por medio de un ritual, nos dijo que la niña se nos iba a enfermar y nos iba a tocar devolvernos, pero no le hicimos caso y nos fuimos

de todas maneras. Cuando regresamos, decidimos hacer un tratamiento con medicina occidental, pero no surtió efecto, y cuando ya habíamos decidido que la niña descansara, apareció un médico tradicional que nos dio varios concejos y nos regaló medicina tradicional. Nosotros aplicamos estos concejos durante una semana y la niña se nos curó completamente. Yo no me explico cómo ellos hacen, pero ellos siempre tienen la razón. (Comunicación personal, 31 de julio de 2014)

Una vez finalizó el análisis de los rituales —cabe mencionar que algunos se hacían en lugares sagrados, mientras otros se llevaban a cabo en el interior de la organización, al lado de los equipos u oficinas administrativas— se realizaba una ceremonia en la que se hacían ofrendas, no de tipo sacrificial, sino de insumos que la madre tierra proveía y habían cultivado o cosechado los mismos indígenas. Por lo general, lo dirigía un mayor, o thë wallas¹⁰. También participaban las autoridades del territorio y los integrantes de la organización. Se realizaban diferentes rituales, como, por ejemplo, mascar coca, cuyo significado es realizar una limpieza del organismo, o fumar tabaco para ahuyentar el espíritu negativo con el humo, tomar chicha o chirrinchi¹¹, que hacía las veces de aguardiente para emborrachar al espíritu negativo. Al final, se dejaban ofrendas en una mesa con el fin de invocar espíritus guardianes y protectores, y bien se podía concluir el ritual con mote¹² o sancocho de gallina, lo cual se servía en la casa de alguno de los trabajadores de la organización. También era necesario realizar un baño en algún lugar sagrado para armonizar el cuerpo. Había mayores que exigían otras cosas como condición del ritual, y era obligación de los participantes conseguir los elementos exigidos por el mayor. En últimas, la exigencia dependía de cada uno de ellos. Los elementos hacían parte de la forma de pago, aunque a veces se realizaba con dinero. Sin embargo, se preferían los primeros con respecto al segundo.

¹⁰ Denominación que se le atribuye a un médico tradicional de las poblaciones indígenas del Cauca.

¹¹ Bebida alcohólica fermentada con base en la panela.

¹² Nombre genérico para el maíz o comidas que se preparan con base en este.

Las mingas hacen parte de las características culturales más importantes de la población, y se caracterizan como grandes eventos que se desarrollaban en el territorio y en los que se movilizaban muchos indígenas, incluyendo los integrantes de las organizaciones productivas.

3.4.7 Las mingas.

Los principales proveedores de insumos de cada una de las organizaciones productivas trabajaban de manera asociativa y compartían las mismas creencias y principios tradicionales, los cuales se basan en el trabajo colaborativo. La mejor forma de identificar cómo se materializaban estos principios tradicionales era por medio de las mingas, esto es, trabajos rotatorios en fincas o encuentros de saberes, términos que para esta investigación se consideraron sinónimos. Eran actividades hermosas si se piensa en la gran masa de energía y de fuerza que se movilizaba en el campo para limpiar o arar la tierra. Las mingas se planificaban y las actividades a realizar se socializaban mediante cronogramas mensuales, los cuales se exponían en zonas públicas o citaciones enunciadas en las asambleas. Las lideraban los más experimentados de las zonas rurales y requerían de toda una logística en términos de transporte y alimentación. Al final, casi siempre se cumplía con las actividades planeadas y quedaba tiempo para celebrar.

Es importante aclarar que las fincas en las que se desarrollaban los trabajos rotatorios de Lácteos San Luis contaban con estructuras de apoyo formalizadas: un presidente de finca, un tesorero y un secretario. Cada uno tenía funciones y actividades importantes por desarrollar, en medio de la ejecución de la rotación o las mingas: el presidente se encargaba de la logística de ejecución de la rotación, el tesorero llevaba el cálculo tanto monetario como en especie de la actividad productiva de la finca y el secretario preparaba las reuniones de retroalimentación y el orden del día. Cada finca estaba asociada a un comité

en el que el presidente tenía voz y voto sobre las actividades que se planeaba realizar en el territorio.

Las mingas se desarrollaban de manera divertida, jocosa, compartida y a esfuerzo parejo. Allí florecían las características culturales más tradicionales, como, por ejemplo, el uso de las propias manos con el fin de limpiar la tierra y el uso de sombreros para proteger la cabeza del sol al medio día. Si el refresco no era un Vive100 o un Gatorade, era una chicha bien fría, una chaguasgua¹³ o un jugo Fxize de mora o de gulupa. La chicha y la chaguasgua la transportaban en dos tipos de tarros: uno era un cántaro, esto es, una vasija plástica grande, y el otro era un galón poma, una especie de porrón plástico. Las mujeres preferían ingerir chaguasgua en vez de chicha, ya que era más refrescante y contenía menos alcohol fermentado. Cuando alguien se empezaba a quedar quieto en el interior de la minga, los demás presentes lo chiflaban y lo presionaban para que retomara sus actividades. Esto obligaba a las personas a retornar a sus labores con mayor entusiasmo.

3.4.8 Relaciones interpersonales.

En términos de las relaciones interpersonales existía buena participación de la mujer en el trabajo operativo, mas no en el trabajo administrativo. No era común encontrar mujeres con cargos de «alta jerarquía». La mayoría de los ocupantes de esos cargos eran hombres, algunos jóvenes, otros mayores, pero hombres. No obstante, encontrar mujeres en los espacios operativos de las organizaciones productivas indígenas representaba un avance importante si se consideran las características masculinas que gobernaban la cultura general de las comunidades indígenas colombianas. Una de las operarias de Kwe'sx Café señaló lo siguiente:

Antes a la mujer no se le permitía estudiar ni trabajar, solo se podía dedicar al oficio de la casa y esposa. Ahora las cosas han cambiado. Desde que mi mamá falleció, yo me hice cargo de mi hermana

¹³ Bebida alcohólica realizada con base en maíz fermentado, similar a la chicha.

más pequeña, porque mis otras ocho hermanas no la querían porque cuando ella nació mi mamá murió durante el parto. Yo decidí estudiar sin importar lo que pensarán, o lo que pensara mi papá, porque yo quería sacar a mi hermanita adelante. Lo logré y ahora sigo trabajando, pero pensando también en mi hija de cuatro años. (Comunicación personal, 16 de julio de 2014)

En todo caso, la presencia de las mujeres en la parte operativa había logrado inculcar en los demás operarios valores propios de la feminidad. Era así como se podía observar el cuidado, el respeto y la inteligencia emocional como estandartes en la relación establecida entre mujeres y hombres. Así mismo, los integrantes de la parte administrativa de las organizaciones productivas indígenas valoraban el temple y la firmeza con la que trabajaban las mujeres en medio de los procesos productivos.

Se identificó que en las tres organizaciones productivas los coordinadores solo se reunían con el equipo de trabajo cada vez que había algo por resolver que afectaba el ambiente de trabajo o cuando se daba una contingencia en términos de un nuevo pedido. Mientras tanto, los operarios le reportaban a diario al coordinador a través de planillas de producción o venta. Realmente, no había mucha interacción entre los operarios y el coordinador, ya que todos sabían que era lo que debían realizar y la forma como tenían que hacerlo.

Los operarios mantenían una relación de cordialidad y apoyo entre ellos, incluso habían generado mecanismos de reemplazo y rotación esporádica con el fin de aprender nuevas habilidades y destrezas en el manejo de diversas tareas operativas. De acuerdo con la supervisora de Fxize:

Ahí me acabo de decir que no podía venir en la tarde, yo le dije que la necesitábamos, pero que si no podía, no había problema. Lo bueno es que nosotros ya tenemos un listado de personas que nos pueden venir a ayudar cuando alguien no puede estar. (Comunicación personal, 1 de agosto de 2014)

3.4.9 Relaciones laborales.

A los trabajadores se les denominaba por su nombre, independientemente de la actividad que realizaban dentro de la organización. No obstante, en términos funcionales, se les denominaba por la posición que ocupaban: operario, bodeguero, asistente, asesor, coordinador, etc.

Las organizaciones productivas tenían estructuras, cargos y todos los demás elementos que existen en las organizaciones occidentales del momento, lo cual permitió desarrollar una burocratización organizacional, en el mejor uso del concepto. Las relaciones laborales, en términos de la formalización, o lo que se conoce en Occidente como «contratos», se realizaba a través de algo que ellos denominaban «Acta de compromiso». Este no era más que un papel que expresaba las actividades que debía realizar la persona en el interior de la empresa, el tiempo por el que se comprometía a realizar esas actividades y el pago que recibiría a cambio. No venía cargado de artículos, párrafos y los demás elementos jurídicos, como es el caso del contrato individual de trabajo que se conoce. Los trámites de formalización los realizaba de forma directa el Proyecto Nasa, a cargo de su director, mas no lo hacían las organizaciones productivas. El pago se realizaba al final de cada mes y se demoraba máximo cinco días calendario en realizarse. Es importante mencionar que el pago se hacía en el Banco Agrario, el único banco del municipio.

No se encontró un espacio físico dentro de las organizaciones productivas destinado como oficina a los operarios, pero sí lo había para los coordinadores y los contadores. En las tres organizaciones se identificó un espacio físico para que los operarios se cambiaran y lavaran sus uniformes de trabajo. Por lo general, este espacio estaba equipado con un lavamanos, jabón, un tanque de agua y un gel antibacterial. La oficina de los coordinadores contaba con un escritorio, computador de torre, un portátil y una impresora. En Kwe'sx Café y Lácteos San Luis los coordinadores tenían baño privado dentro de sus oficinas, aunque en este último el

baño había sido ocupado por estanterías en las que se guardaban facturaciones y recibos de la actividad financiera de la organización.

3.4.10 Normas, políticas, reglas y organización formal.

Aunque las tres organizaciones presentaban normas, políticas y reglas de trabajo establecidas sobre el uso de maquinaria, uniformes, horario de entrada y salida, se identificaba flexibilidad frente a su cumplimiento. Es decir, en múltiples ocasiones los operarios negociaban con el coordinador el uso del uniforme dentro de la planta de producción e iban en ropa informal o se lo quitaban cuando hacía calor. Adicionalmente, en repetidas ocasiones los integrantes de las organizaciones entraban y salían de la planta de producción más tarde o más temprano de lo estipulado. La mayoría de veces en las que se iban más temprano era con el fin de atender alguna diligencia personal, o simplemente porque ya habían terminado de realizar la labor del día. Se identificó que los coordinadores no cumplían horario de trabajo dentro de la planta de producción, e inclusive destinaban mayor tiempo a generar relaciones con clientes y proveedores. Así mismo, cuando estaban en la oficina, los «administrativos» salían a las doce en punto del medio día para tomarse dos horas de descanso y, por lo general, los «operarios» se quedaban trabajando más tiempo.

El uniforme se les entregaba tan pronto iniciaban labores con la organización. En cada una de ellas se estableció que fuera una camiseta blanca o roja en la que el logo de la organización debía estar bordado o estampado sobre el costado en el que está situado el corazón, y se utilizaba con blue jean o sudadera negra. Debían también calzar zapatos cerrados, preferiblemente botas. Fxize era la única organización que les otorgaba una chaqueta roja a sus colaboradores, debido a que constantemente estaban expuestos al frío de las neveras en las que se almacenaban la materia prima y el producto terminado. Esta chaqueta también tenía el logo de la organización en el costado donde se encuentra el corazón.

Para los operarios de las tres organizaciones era obligatorio el uso de guantes, delantales, tapabocas y gorros durante el desarrollo de los procesos productivos. Varios de los operarios también utilizaban una faja en el abdomen que les permite mitigar los posibles riesgos de contraer una lesión al momento de levantar objetos pesados. Se observó que los operarios hacían uso constante de estos implementos con el fin de garantizar salubridad y seguridad. Específicamente, en Lácteos San Luis se observó el uso del agua caliente para limpiar las herramientas de trabajo antes de empezar con las labores.

En las tres organizaciones se realizaba limpieza, desinfección y control de plagas con frecuencia y se tenían manuales formalizados para ello. De igual manera, se contaba con manuales para el manejo de residuos sólidos y líquidos, así como de almacenamiento de materia prima de acuerdo con las características de los refrigeradores. Sin embargo, estos manuales no se habían socializado entre los operarios, quienes realizaban estos procesos de acuerdo con su experiencia o como lo consideraban más conveniente.

3.4.11 Costumbres productivas y organización informal.

En las tres organizaciones se identificó que los operarios tenían la costumbre de trabajar en espacios pequeños o reducidos, en donde se mantenía un contacto permanente con los demás compañeros. Esto era bien valorado por la mayoría, pues expresaban que conversar de manera informal, contar chistes o simplemente informarse sobre los últimos eventos en el territorio permitía mantener una buena amistad y un buen ambiente de trabajo. Se observó que una significativa cantidad de las conversaciones que se establecían entre los operarios tenían relación con el mantenimiento y el crecimiento de la huerta tradicional o tull que cada uno desarrollaba en su casa. Para ellos, este espacio representaba un ingreso extra derivado de la venta de las cosechas. Otro tema que se conversaba con frecuencia era el trabajo de las parteras del territorio,

del cual se concluía que las profesionales en este oficio jugaban un rol importante y fundamental en el propósito de garantizar un adecuado parto en las mujeres indígenas.

A excepción de Kwe'sx Café, la infraestructura de las otras dos organizaciones no favorecía los procesos en los que se generaba calor, ya que las plantas de producción eran muy pequeñas. Los operarios se notaban agotados cuando debían trabajar con calor, pese a que expresaban estar acostumbrados a esas condiciones de trabajo.

Algunos operarios habían desarrollado costumbres productivas basadas en el conocimiento y la experiencia de trabajo. Por ejemplo, en Kwe'sx Café uno de los operarios tenía claro cuándo iba a llover en los próximos días. Esta información le servía para tomar la decisión de poner a secar café al sol o hacerlo mediante el silo. En adición, los operarios habían desarrollado la habilidad de saber en qué momento su actividad había terminado con tan solo observar y experimentar el resultado de lo que estaban realizando. Por otra parte, se observó que los operarios podían tomar la decisión de cambiar el proceso de transformación si se consideraba que traería un beneficio para el producto final.

4. Discusión y conclusiones

Se debe recordar e interiorizar el espíritu con el que nacen todas las organizaciones, el cual es suplir necesidades básicas insatisfechas de la población en la que tienen un impacto directo. Este propósito es el eje fundamental de las operaciones de las organizaciones productivas indígenas y lo comparten todos los miembros de la organización. Esto hace que los supuestos básicos, los valores, los artefactos y los símbolos compartidos estén orientados a generar procesos de mantenimiento, recordación y manifestación periódica de este propósito.

Aunque los rasgos y las características que componen la cultura en las organizaciones productivas indígenas son los mismos, la forma como se materializan, realizan y simbolizan son diferentes. En las organizaciones productivas indígenas la socialización de las formas de trabajo se hace de manera informal y con base en la adaptación al cargo y la empatía que, de manera progresiva, se puedan desarrollar en medio del trabajo. De igual forma, las actividades rituales y ceremoniales, así como las costumbres tienen un fundamento en lo espiritual que, a su vez, está relacionado con la vida y la preservación del medio ambiente. Aunque este

aspecto se ha incluido, en buena medida, dentro de las actividades culturales de las organizaciones occidentales-modernas, no deja de ser un aspecto amarrado a las condiciones del mercado y a la factibilidad financiera de llevarlo a cabo, con referencia específica a las actividades filantrópicas o a las actividades de acercamiento a las comunidades menos favorecidas. En las organizaciones productivas indígenas no hay declaraciones formales o políticas relacionadas con el desarrollo sostenible o la responsabilidad social, pues estos eufemismos provienen de las organizaciones occidentales modernas. Para las organizaciones indígenas estos temas se encuentran arraigados en la cultura, la mente y el corazón del individuo trabajador y se ponen en práctica desde tiempos ancestrales.

Por otra parte, es importante acudir al concepto de identidad de García (1989) para concluir que la cultura caracterizada en las organizaciones — lo que incluye las organizaciones productivas indígenas analizadas y otras formas de organización no productivas o no indígenas— es generadora de múltiples identidades, dependiendo de la organización en la que se realice el análisis. Es decir, aunque en la comunidad indígena de Toribío

se promueva el fortalecimiento de la identidad nasa como aspecto central en el desarrollo de los individuos, lo que se observa es que la identidad organizacional se forma de manera progresiva por medio de historias en torno a un territorio, un suceso o a unos determinados medios e intereses económicos. Por tanto, más que hablar de identidad individual se concluye que existen identidades y pertenencias múltiples que dan lugar a culturas híbridas.

Finalmente, es importante resaltar que el estado inexplorado de las organizaciones productivas indígenas colombianas permite identificar una oportunidad de establecer una nueva unidad de

análisis para los estudios organizacionales en todos sus niveles y áreas. Es importante empezar a establecer comparaciones entre las organizaciones que se podrían catalogar como organizaciones tradicionales y las organizaciones occidentales modernas, de tal manera que se tome lo mejor de cada una y se empiecen a diseñar organizaciones que tengan como principio fundamental sus orígenes y la relación con la naturaleza, lógicamente, sin perder de vista la importancia de participar en un juego de mercado global como el de nuestros tiempos. Desde las autoridades de Toribío se presenta una colaboración permanente para iniciar procesos investigativos de cualquier índole que se abrirían con tan solo ir a tocar sus puertas.

Referencias

- Abad, A.; Naranjo, E.; Ramos, V. (2016). Estudio etnográfico de la cultura organizacional considerando las relaciones desde lo artefactual a lo presuntivo. *Visión Empresarial*, (6), 45-69. DOI: <https://doi.org/10.32645/13906852.342>
- Bonilla, E.; Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. La investigación en ciencias sociales. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Chica, S. (2012). *La etnografía organizacional como abordaje metodológico para el estudio de la cultura de las organizaciones públicas*. Ponencia presentada en el XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Cartagena, Colombia, 30 de octubre-2 de noviembre. Recuperado de <https://bit.ly/39Zapox>
- Dana, L. (2015). Indigenous entrepreneurship: an emerging field of research. *International Journal of Business and Globalisation*, 14(2), 158-169. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBG.2015.067433>
- Driskill, G. W. (2018). *Organizational culture in action: a cultural analysis workbook*. Nueva York: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429427473>
- García, N. (1989). *Culturas híbridas*. México D.F.: Editorial Grijalbo.
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas* (12ª ed.). Barcelona: Editorial Gedisa.
- Gov.co. (s. f.). *Municipio de Toribío, Cauca. Mapas y territorios*. Recuperado de <http://www.toribio-cauca.gov.co/municipio/informacion-general>
- Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hindle, K.; Lansdowne, M. (2007). Brave spirits on new paths: toward a globally relevant paradigm of indigenous entrepreneurship research. En L.-P. Dana; Robert Anderson (Ed.), *International handbook of research on indigenous entrepreneurship*. (8-19). Cheltenham, Glos, RU: Edward Elgar Publishing Limited.
- Lindsay, N. (2005). Toward a cultural model of indigenous entrepreneurial attitude. *Academy of Marketing Science Review*, (5), 1-17. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2440/33668>
- Martin, J. (2002). *Organizational culture*. California: Sage Publications.
- Mininterior.gov.co. (10 de abril de 2013). *Definición de cabildo indígena*. Recuperado de <https://www.mininterior.gov.co/content/cabildo-indigena>
- Schultz, M.; Hatch, M. J. (1996). Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *The Academy of Management Review*, 21(2), 529-557. DOI: <https://doi.org/10.2307/258671>
- Serje, M.; Pineda, R. (2011). «Somos indios, somos empresarios, somos pastos»: una etnografía del desarrollo empresarial indígena en Colombia. *Maguaré*, 25(1), 111-130. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3928495>
- Vásquez-Rivera, O. I. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Entramado*, 12(1), 66-80. DOI: <https://doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23118>
- Vitonás, E. (2003). *Nuestra economía formas de producción y distribución de la economía nasa*. Toribío: Procesos comunitarios-comunidades indígenas del norte del Cauca.

- Vitonás, E. (2011). *Descripción de la economía indígena, dificultades y perspectivas*. Toribío: Casa de pensamiento ACIN.
- Vitonás, J. (2013). *Lineamientos de investigación en territorios indígenas*. Toribío: Centro de Educación, Capacitación e Investigación Para el Desarrollo Integral de la Comunidad (CECIDIC).
- Ybema, S.; Yanow, D.; Wels, H.; Kamsteeg, F. (2009). *Organizational ethnography*. Londres: Sage Publications.
- Zapata, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 12(27), 161-186. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v18i27.144>
- Zapata, A.; Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional: bases conceptuales para su implementación*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.

