

**Agentes orientadores como factor de permanencia de las organizaciones sociales.**

**Caso: Hidalgo Joshil, Tumbalá, Chiapas**

René Mercado Dávila<sup>1\*</sup>

Julio Baca del Moral<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma Chapingo, Centros Regionales, Carretera México-Texcoco, km. 38.5 Chapingo, Texcoco Edo. de México. C. P. 56230. México.

<sup>2</sup>Universidad Autónoma Chapingo, Carretera México-Texcoco, km. 38.5 Chapingo, Texcoco Edo. de México. C. P. 56230. México.

\*Corresponding author: [rmercadod@gmail.com](mailto:rmercadod@gmail.com)

**Resumen**

La permanencia o colapso de las organizaciones rurales se ha investigado desde enfoques económicos, culturales, históricos o ecológicos. Sin embargo, poco se ha profundizado sobre las relaciones internas al grupo creadas en el proceso de producción de espacio y cultura y el surgimiento de agentes que posibilitan los consensos que definen los rumbos de acción en cada etapa y con ello, la permanencia en el tiempo de las organizaciones. Se realizó la investigación con enfoque constructivista, revisando documentación histórica y realizando entrevistas semiestructuradas a productores de una comunidad, seleccionados por su

participación en experiencias anteriores. Se encontró que, en el proceso de producción y apropiación de espacio y de construcción territorial en la comunidad, destacan agentes que los productores reconocen por sus ideas acertadas en diferentes etapas y que principalmente orientan a la producción en interacción con la naturaleza y la autonomía como parte de la esencia campesina. Se concluye que los agentes reconocidos por los productores tienen un papel significativo en la permanencia de las agrupaciones porque posibilitan la apropiación del espacio y la construcción de territorio para conservar la autonomía.

**Palabras clave:** Producción de espacio; apropiación; construcción de territorio; autonomía.

### **Abstract**

**Keywords:** Production of space; appropriation; construction of territory; autonomy.

**Fecha de recibido:** Octubre 26, 2024

**Fecha de aceptado:** Junio 9, 2025

## **Introducción**

Buscando conocer los elementos que posibilitan la permanencia en el tiempo de las organizaciones rurales, algunas investigaciones concluyen que es viable por el adecuado funcionamiento cooperativo y elementos subjetivos y aspectos culturales (Hernández et al., 2020). Por otra parte, algunos autores encuentran que el colapso de las organizaciones, particularmente las cafetaleras, se debe a la incapacidad de competir en el mercado neoliberal, por falta de capacidades, capital o por manejos deficientes de los directivos. De la misma manera algunas investigaciones sobre productores de café orgánico concluyen que los más beneficiados en la comercialización del café no son los productores, sino el resto de los participantes de la cadena de valor (Pérez & Echánove, 2006; Méndez et al., 2010; Soletto

& Cruz-Morales, 2017), lo que puede ser factor de colapso al no obtener los beneficios económicos que se buscaban con la organización creada. En este sentido, de acuerdo con Rodríguez (2014), para obtener los beneficios económicos planteados, los productores cafetaleros enfrentan un mercado muy complejo y, al no lograr los objetivos buscados, se les dificulta mantenerse organizados en el tiempo.

Sin embargo, pocas investigaciones enfatizan como factor decisivo para la permanencia en el tiempo de las organizaciones de productores los elementos de la estructura social interna del espacio producido y apropiado (Lefebvre, 1974) en que los productores basan su toma de consensos para fijar el rumbo de sus acciones. En este enfoque se propone que, al producirse el espacio, en un ambiente de interacciones, el cual “es la esfera en la que coexisten distintas trayectorias, la que hace posible la existencia de más de una voz” (Massey, 1991, p.157), los productores debaten y en la confrontación de las prácticas productivas, actitudes sociales y de esas voces divergentes, llegan a consensos y acuerdos. En esa confrontación de interacciones se produce el reconocimiento social del grupo a los agentes o grupos de ellos que expresan constantemente las prácticas, actitudes e ideas más correctas para definir colectivamente las acciones a seguir y resolver sus problemas en cada coyuntura, a quienes denominaremos agentes orientadores

Para caracterizar a los agentes orientadores tomaremos prestada de la pedagogía la definición de Morales-Carrero (2020), como personas que impulsan a quienes son parte de su contexto y a ellos mismos a que se trasformen mediante “la práctica de valores como la empatía, el reconocimiento del otro y la cohesión de objetivos, a partir de los cuales se contribuye con la participación democrática, la toma de decisiones claras, inteligentes y coherentes” (p. 193), y quien, citando a Coll et al. (1998), describe a la persona orientadora como un agente con capacidad de comprender los problemas e identificar posibles vías de solución para la obtención de los resultados planeados.

En el proceso constante, dinámico y nunca acabado de la producción de espacio y de su apropiación (Massey, 1991) surgen los agentes orientadores a quienes el grupo al que pertenecen les otorga su reconocimiento. Estos orientadores son personas que comparten con su grupo social una historia en común, identidad, arraigo a la comunidad, sistemas productivos y cultura. En el proceso de producción y apropiación de espacio, los productores

analizan, discuten, confrontan ideas y al cuestionarse sobre las diferentes opciones, de acuerdo con González et al. (2007), “aparece la duda y ésta, decía Descartes, es la fuente de todo conocimiento. Cuando hacemos una pregunta frente a una situación que no entendemos, aportamos una característica inédita a dicha situación” (p.46). Las personas que, con frecuencia, como fruto de su análisis de las preguntas planteadas aportan alternativas que son aceptadas por el grupo están produciendo, en sociedad, conocimiento para resolver un problema.

La producción de reconocimientos sociales es un proceso inherente a la producción de espacio y se realizará en agentes o grupos que pertenecen y actúan dentro de las interacciones de la producción del espacio. Este reconocimiento social nunca es a agentes o personas ajenas a ese proceso de producción de espacio o a personas que se han desprendido de él. En las agrupaciones de productores que se han mantenido en el tiempo han surgido agentes orientadores que han permanecido en el proceso de producción continua de espacio y los productores los reconocen como tales, así como ha habido otros que se han apartado de ese proceso y los productores les han retirado su reconocimiento.

Establecemos una diferencia conceptual entre la definición de agentes orientadores, que adoptamos en esta investigación, y los que se denominan comúnmente líderes. En este segundo concepto, pese a que existen numerosos estudios en la literatura científica general que resaltan la importancia de su función social, “no existe una definición operacional aceptada por todos, lo cierto es que tiene netamente un carácter social y de influencia sobre el hombre, tanto para el líder como para sus seguidores.” (Medina et al., 2010, p. 134). Al concepto de líder, en la literatura, se le asocia a agentes de instituciones de gobierno, a integrantes de procesos productivos industriales, a representantes religiosos o sociales y a agentes en el medio rural, ámbitos donde un líder “demuestra la dedicación extraordinaria a su comunidad y hará lo que sea necesario para mejorar sus condiciones que infunde un sentido de positividad y dirige a otros para alcanzar el objetivo” (Reyes et al., 2019, p. 24). No obstante el reconocimiento a la actuación de los líderes, la importancia que se les asigna en esferas productivas empresariales (Medina et al., 2010), la necesidad reconocida de formar más líderes (Caicedo et al., 2018) y la precisión con que se definen los atributos deseables en ellos (Reyes et al., 2019), los conceptos de líderes o caciques, sin tener un valor intrínseco negativo, en ocasiones han sido utilizados para representar peyorativamente prácticas que

han resultado ser de dominación, control y corrupción. Cuando un líder pierde la relación de autoridad genuina con sus seguidores, la relación duradera se basa en la tradición, lo que puede derivar en la constitución de una estructura de poder caciquil con dominación personalizada y autoritaria. Con frecuencia, estos líderes abandonan su participación en los procesos productivos materiales directos con la naturaleza, desplazan su vivienda física fuera de su comunidad y, en ocasiones, ocupan cargos públicos ajenos a su organización (Aguilar & González, 2009).

Se consideraron los diferentes enfoques sobre el concepto de líder considerados en el párrafo anterior, la necesidad reconocida de la participación de agentes que orienten los procesos sociales y la afirmación de Caicedo et al. (2018), que habiendo revisado con las palabras clave “liderazgo, economía rural, desarrollo rural, líder, agricultura (...) la recuperación de trabajos fue débil, es decir escasean la literatura sobre el tema objeto de estudio” (p. 154). La diversidad mencionada de enfoques y la escasez de trabajos en torno al ámbito rural nos motivó a profundizar en el conocimiento de la actuación de actores que orientan, particularmente, los procesos rurales que permanecen en el tiempo, a los que denominamos agentes orientadores y, sobre todo, en un tema que poco se ha profundizado en los documentos consultados, el ambiente y condiciones de su surgimiento y los factores de su permanencia social.

Las alternativas de acción planteadas por los agentes orientadores son fundamentales cuando los productores, apropiados de su espacio, son colectivamente conscientes de su situación y deciden avanzar en el proceso de defensa de sus intereses y acuerdan medidas, basadas en su historia, identidad y cultura, para mantener su autonomía e incrementar su base de recursos bióticos y económicos frente a la marginación de que son objeto (Ploeg, 2010). Con este objetivo reúnen su producción y deciden en conjunto sobre las vías y mecanismos de comercialización para ejercer poder de negociación (Favareto, 2020) y mantener su autonomía. En este proceso los productores construyen Territorio con espacio, poder y frontera (Giménez, 1999).

A diferencia con la definición clásica de Territorio, desde el enfoque original de la geografía, como un área con naturaleza apropiada por un pueblo para garantizar su supervivencia, en este trabajo retomamos el concepto de Giménez (1999), como producto social de un grupo

humano que construye el territorio a partir de un espacio producido con prácticas sociales y productivas en interdependencia con la naturaleza, donde también interviene la producción cultural, y es apropiado mediante el trabajo y la representación. A diferencia del espacio vivido, que se produce en la historia de vida diaria, social, productiva y cultural, donde se establecen relaciones sociales identitarias y determinadas formas culturales, la construcción de territorio es una acción consciente y decidida por una colectividad, estableciendo objetivos, normas de comportamiento y de lucha y límites a la acción individual. No todos los espacios son territorios, solamente los espacios vividos pueden pretender una apropiación y construir un territorio (Mazurek, 2006).

Bajo esa perspectiva, la organización construida por los productores es en esencia el territorio comprendido como construcción social basada en el espacio producido y apropiado, como lo expresa un informante clave: “en realidad lo que es la esencia de la organización, yo siempre veo que también tiene que ver mucho la parte de la cultura de la gente, lo organizativo, el hablar el dialecto, la discusión, (...) cómo se discute dentro de la comunidad” (comunicación personal, 20 de agosto de 2024). Sobre esta base y como un instrumento para representar el territorio construido ante la sociedad y el mercado, los productores conforman figuras jurídicas de acuerdo con las leyes y normas correspondientes. Los productores adoptan y cambian estas figuras jurídicas cuando les es conveniente, de acuerdo con su experiencia con condiciones de mercado o mediante políticas públicas. Las figuras jurídicas más comunes adoptadas por los productores son Sociedad Cooperativa (SC), Asociación Civil (AC), Sociedad de Solidaridad Social (SSS), Federación de Sociedades de Solidaridad Social (FSSS), Sociedad de Producción Rural (SPR), Sociedad Anónima (SA) y otras.

La presente investigación observa, como caso de estudio, la agrupación de productores surgida en el año 1993 en la comunidad Hidalgo Joshil, municipio de Tumbalá, en el norte de Chiapas, y que, con transformaciones de figuras jurídicas y acompañando a otros productores organizados, persiste en el tiempo hasta nuestros días. La permanencia en el tiempo del Territorio construido, a partir del espacio producido y apropiado, por los productores cafetaleros de la comunidad Hidalgo Joshil ha sido viable, entre otros factores que han sido estudiados en diversos trabajos, por la participación articulada de los agentes a quienes los productores reconocen capacidad y constancia en las orientaciones para acordar las mejores opciones para la acción.

## Metodología

En investigaciones anteriores con organizaciones rurales en el área de estudio se ha detectado la presencia de agentes que orientan la acción en los procesos de estas organizaciones. Este grupo de agentes, que incluye a los dirigentes visibles, es mucho más numeroso y actúa a diferentes niveles, creando un entramado de orientadores que posibilita la cohesión y permanencia en el tiempo de la organización. El objetivo de la investigación es comprender el proceso de surgimiento de estos agentes, su actuación al interior del grupo y los elementos que posibilitan su permanencia y el reconocimiento del grupo a ellos como agentes orientadores.

La hipótesis parte de la observación del proceso histórico de producción de espacio, en el que, en un ambiente contradictorio de interacciones, surgen agentes capaces de procesar información y proponer alternativas a la solución de problemas. De entre ellos, algunos destacan como los que en determinadas etapas son asertivos en sus propuestas y éstas son adoptadas por el grupo. Cuando un grupo, que ha producido y se ha apropiado de su espacio, decide construir territorio, el entramado de agentes orientadores participa en la construcción y posibilita su permanencia en el tiempo. La investigación enfoca principalmente a los agentes que participan en esta construcción de territorio.

Para aclarar el supuesto anterior, se realizó una investigación participativa con enfoque constructivista (García, 2006). De acuerdo con este enfoque, se deben realizar recortes de la realidad para analizar sus procesos internos que mantienen una estabilidad, como es el caso de estudio, para comprender su situación actual como producto de procesos complejos y multifactoriales. Para la búsqueda inicial de información se realizó recopilación de información en medios digitales y análisis de datos históricos, orientada por los conocimientos e inquietudes de los investigadores. Se definieron etapas para la búsqueda de

datos de campo en base a la metodología de la Teoría Fundamentada (Glasser & Strauss, 1967).

El instrumento básico de la investigación fue la entrevista semiestructurada e historias de vida a informantes clave, aplicado con un enfoque etnográfico. Se buscó comprender: el rol que han jugado los actores en la comunidad y en la organización rural; quienes son considerados agentes orientadores por su función; como surgen y son reconocidos y elegidos los agentes orientadores; cuales son las funciones que esperan que cumpla un agente orientador y como debe actuar; en qué condiciones o situación consideran que un agente orientador deja de serlo y como tratan el problema cuando un agente orientador deja de serlo y se aparta de los lineamientos culturales y sociales de la comunidad y de la organización.

En el primer acercamiento se realizaron entrevistas semiestructuradas e historias de vida a informantes clave (Mendieta, 2015)<sup>1</sup> conocidos con anterioridad por los autores (Barrios, 2015). La información obtenida se revisó y sistematizó con la participación de actores para obtener conclusiones preliminares sobre la teoría a revisar y orientar la definición del ámbito de nuevos actores a entrevistar. Con los observables construidos en las entrevistas, vinculándolos con el análisis de medios digitales y datos históricos (González et al., 2007), se realizaron nuevas entrevistas a actores seleccionados por bola de nieve hasta obtener la saturación de los resultados que permitieran conclusiones.

## **Resultados y Discusión**

Los productores de esta comunidad se unieron y constituyeron en 1995 la figura jurídica Tsijib Babi (Camino nuevo), SSS. En el año 2000, para consolidar su poder de negociación se unieron a 8 grupos más de otras comunidades del mismo municipio, con los que

---

<sup>1</sup> En adelante, cuando se mencione informantes clave, se tomará en cuenta lo dicho por Mendieta (2015).

compartían historia y cultura y, que habían construido territorio sobre su espacio apropiado y conjuntamente formaron la figura legal Unión Agrícola, Pecuaria, Industrial y de Servicio (Uapeis) Tzijib Babi, FSSS. En el año 2010 se unieron con grupos organizados de productores de otros municipios y, tomando en cuenta el incremento en integrantes, volumen de producción y nuevos problemas a resolver, constituyeron la figura legal Productora y Comercializadora Yaxcoffee Café verde, S.C. (Yaxcoffee).

Los productores de Hidalgo Joshil han transitado casi tres décadas de constante producción y apropiación de su espacio, que es un proceso nunca acabado (Massey, 1991) y de construir y reconstruir Territorio en interacción con grupos de otras comunidades. En las diferentes etapas de este proceso los productores han discutido, analizado y acordado las acciones que les permiten conservar y reproducir su espacio orientados por los agentes que ellos reconocen como los que han tenido las opiniones más acertadas en cada etapa. Este reconocimiento surge en el proceso de producción de espacio, que es producto de interrelaciones, donde se posibilita la multiplicidad y “es la esfera en la que coexisten distintas trayectorias, la que hace posible la existencia de más de una voz” (Massey, 1991). En los debates entre múltiples voces los productores identifican y reconocen a los agentes que son capaces de analizar la situación concreta, sistematizar nuevas ideas y proponer en cada situación medidas pertinentes para la resolución de sus problemas.

Los productores que mantienen el reconocimiento social del grupo como agentes orientadores no dirigen en el sentido de tratar de imponer o convencer de una opción bajo argumentos o razones que solo ellos conocen o se justifican en cuestiones técnicas o políticas ajenas a los productores, sino que expresan su orientación basados en la experiencia y conocimiento de la comunidad para que los productores discutan y lleguen a sus propios consensos o decisiones. Algunos de estos agentes orientadores que se han mantenido dentro del grupo social, han mantenido comportamientos honestos, acumulan capacidad técnica y han sido responsables en su trabajo, han sido elegidos para ocupar funciones de decisión, administrativas o de asesoría técnica en los órganos de la Cooperativa Yaxcoffee. En las entrevistas se observó que, a pesar ser nombrados en funciones de responsabilidad en la cooperativa, todos ellos conservan su actividad productiva directa en interacción con la naturaleza. Un informante clave entrevistado (comunicación personal, 20 de agosto de 2024), expresó: “hemos tenido delegados que son agentes locales de su comunidad, que son agentes

rurales, que son, este, representantes en la iglesia, este, comisionados del agua, algo así tienen cargos dentro de su comunidad o están libres, siempre han habido así, que han tenido representación”. En sucesivas entrevistas, insistiendo sobre este tema, se encontró que en las diferentes actividades sociales, culturales y productivas de la comunidad existen orientadores con reconocimiento social<sup>2</sup> y que entre ellos mantienen una comunicación, que pudiera parecer informal, pero que es parte de sus normas culturales de pertenencia en su espacio vivido.

Al surgir de la producción y apropiación dinámica de espacio, los agentes que tengan el reconocimiento social no son permanentes. El reconocimiento depende de su actuación en los diferentes momentos sociales y políticos que atraviesa la agrupación. La pertinencia de sus opiniones tampoco es permanente; cuando estos agentes orientadores han abandonado su producción en iteración con la naturaleza, han tomado decisiones que correspondían ser tomadas por los productores o han empezado a tomar decisiones por intereses políticos o de terceros, es porque han abandonado las interrelaciones al interior del espacio y perdido la capacidad de analizar la situación concreta, sistematizar ideas y proponer las diferentes alternativas de acción. Con estas acciones, estos actores transitan a la figura de líderes o caciques, con éxito o sin él, y los productores del grupo dejan de reconocerlos como orientadores, como sucedió a finales de la primera década de este siglo en Hidalgo Joshil.

A finales de esa década fue renovado el comité directivo y al asumir sus funciones los nuevos representantes, que eran socios originarios de Hidalgo Joshil y habían sido integrantes de comités directivos anteriores, de acuerdo con un informante clave (comunicación personal, 20 de agosto de 2024), hicieron cambios en el funcionamiento interno de Tsijib Babi sin el consenso de los productores, obtuvieron anticipos de compradores que ya tenían relaciones comerciales anteriores con la organización pero no cumplieron los compromisos comerciales e iniciaron operaciones con otros compradores, incluso dejaron de trabajar sus parcelas y acopiaron café como si fuera de su cosecha. Lo anterior, aunado a la falta de información y comunicación con los socios, llevó a una crisis interna que se manifestaba en dudas y rumores

---

<sup>2</sup> Podemos comprender a estos orientadores, como analogía, con los participantes en el consejo de ancianos en algunas sociedades. Ellos, sin nombramiento público formal, tienen fuerte influencia y reconocimiento de sus comunidades por la pertinencia de sus opiniones.

de los socios. De acuerdo con el informante clave (comunicación personal, 20 de agosto de 2024) cada vez más socios comenzaron a preguntarnos “qué está haciendo esta persona, porque hace así, solo hace lo que es de su palabra”. Los socios procedieron a la destitución y renovaron el comité. Esta situación puso a prueba la capacidad de la organización para encontrar soluciones y mantener la estabilidad.

En la confrontación de opiniones frente a las pérdidas de operación, de credibilidad ante compradores, de desconfianza entre socios, algunas de esas opiniones podrían haber llevado a la fractura de la organización, al desánimo de los integrantes y a la necesidad de enfrentar procesos externos de cobranza, resultando en un proceso de destrucción parcial o total del territorio construido sobre el espacio apropiado. En esa confrontación de opiniones surgieron los orientadores, como nos dice Morales-Carrero (2020), con capacidad de comprender los problemas e identificar posibles vías de solución para la obtención de los resultados planeados. La orientación vertida por algunos productores y seguida por la agrupación fue no abandonar la producción orgánica, tomar decisiones basadas en sus normas culturales y prácticas organizativas que les permitirá mantener su autonomía frente al estado y separar a los que habían perdido la identidad y comunicación con los productores y no habían cumplido, incluso, pagos a algunos productores, pero, como lo expresó un informante clave (comunicación personal, 21 de agosto de 2024), “no levantar denuncias o demandas que hubieran dañado la confianza de los productores en la organización” y hubieran posibilitado la injerencia de instituciones públicas. Con los compradores se asumieron los errores y el incumplimiento de los compromisos, se renegociaron los plazos y, con base en la confianza construida en períodos anteriores, se acordó continuar con la operación comercial en los siguientes años para poder solventar las deudas en plazos.

Esta situación requirió un esfuerzo extraordinario, por lo que muchos de los socios, de acuerdo con varios de los informantes clave entre los que se encuentra el que desde entonces ha sido uno de los contadores (comunicación personal, 22 de agosto de 2024), todo el nuevo comité, equipo administrativo y algunos técnicos trabajaron en forma honoraria por varios meses y, de acuerdo con un informante clave (comunicación personal, 22 de agosto de 2014), comentando principalmente de la comunidad de Hidalgo Joshil, “muchos de los productores, entregaron la mayor parte de su producción de café y recibieron su pago un año después”, con lo que proporcionaron liquidez financiera a la organización.

La intervención de los agentes orientadores en cada fase del proceso de construcción y reconstrucción de territorio, que ha permitido la permanencia en el tiempo, ha sido principalmente sobre dos aspectos, complementarios entre sí, que corresponden a su cultura y su condición campesina: 1. Encontrar las opciones para continuar produciendo sin el uso de agroquímicos, en simbiosis con la naturaleza y organizados democráticamente; 2. Mantener la autonomía de su condición campesina, fortalecer su base de recursos bióticos y materiales y buscar la comercialización conjunta para fortalecer lo anterior (Ploeg, 2010).

Esta intervención de los agentes orientadores fue relevante frente a la enfermedad fúngica denominada roya del cafeto, que se presentó a partir del año 2013 en la región de Hidalgo Joshil, favorecida por el incremento de temperatura por el cambio climático antropogénico (Henderson, 2019), que destruye hojas y frutos de la planta y produce una fuerte disminución de la productividad. De acuerdo con un informante clave (comunicación personal, 21 de agosto de 2024), el único apoyo prestado por el gobierno a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (Sagarpa), que era la dependencia a quien correspondía apoyar frente al problema de la roya, fue, durante más de dos años, únicamente la repartición de fungicidas químicos para el combate del hongo. Este problema, de acuerdo con los informantes clave, propició una multiplicidad de opiniones; una opción fue cambiar las variedades por otras resistentes a la roya, lo que implicaba usar agroquímicos, reducir la sombra de los cafetales y cambiar los procedimientos de cultivo. Esto implicaba el abandono de las normas productivas orgánicas y la exportación del café en el marco de comercio justo e iniciar la dependencia del uso de agroquímicos industriales.

En el marco de la multiplicidad de interacciones que permiten más de una voz (Massey, 1991), donde surgen los agentes orientadores con capacidad de comprender los problemas e identificar posibles vías de solución para la obtención de los resultados planeados (Morales-Carrero, 2020), la orientación aceptada y llevada a la práctica fue: no usar agroquímicos; mantener el cultivo de café de la variedad arábica; intensificar las labores de retiro de hojas y planta afectada de las parcelas; mantener el sombrío que la variedad arábica requiere, de acuerdo con sus conocimientos y costumbres, pero eliminar sombra innecesaria donde la hubiera; seleccionar plantas que habían resistido la acción del hongo y separar su fruto para hacer almácigo localmente y reponer plantas perdidas. Hubo por un período, sin duda una disminución importante en la producción y en los ingresos de los productores, pero a mediano

y largo plazo fortalecieron su base de recursos bióticos, mantuvieron la unidad y el poder de negociación de su territorio construido y conservaron la autonomía correspondiente a su condición campesina.

En un inicio, el sello Max Havelaar contemplaba un comercio directo de productores con tostadores que abastecían un mercado que buscaba café de calidad y apoyo a los productores organizados. Era un “intersticio de la globalización”<sup>3</sup>, mecanismos de mercado directos sin depender de los grandes acaparadores y que mejoraban los precios y condiciones de pago, además de reconocer el valor del trabajo del productor en la producción primaria. Para los productores el Sello Max Havelaar y más tarde el Comercio Justo fue una opción, no principalmente económica, que les permitió fortalecer su autonomía como recurso para enfrentar la dependencia, la pobreza y marginación a la que son sometidos. La autonomía que logran al cultivar café orgánico certificado y acopiarlo para decidir colectivamente la ruta de comercialización, les permite fortalecer su base de recursos bióticos, materiales y de conocimiento que les permite seguir produciendo en interacción con la naturaleza y fortalecer, a la vez, su autonomía (Ploeg, 2010). Esta ha sido la orientación, en las diferentes etapas que se han presentado, que los productores escuchan de las personas a quienes reconocen las opiniones más acertadas.

En la presente investigación se encontró que, igual que en otras investigaciones anteriores sobre el tema, la participación de los productores en Comercio Justo no ha logrado en treinta años de existencia mejorar sensiblemente los ingresos y las condiciones de vida de los productores cafetaleros. En entrevistas a profundidad con productores de la comunidad que son socios fundadores de Tsijib Babi y actualmente pertenecen a Yaxcoffee, se conoció que Comercio Justo, que inició como sello Max Havelaar, se ha transformado profundamente. Además de los cambios funcionales y administrativos necesarios para adecuarse a las diferentes etapas, han cambiado los mecanismos de certificación y comercialización internacional. Con la tendencia del neoliberalismo a mercantilizar las cadenas alimenticias, el “intersticio de la globalización” fue capturado por los grandes comerciantes capitalistas, que no son propiamente tostadores, sino comercializadores de todo tipo de productos,

---

<sup>3</sup> “Intersticio de la globalización” hace referencia al título del libro *Los intersticios de la globalización: un label "Max Havelaar" para los pequeños productores de café*, de Marie-Christine Renard

incluido del café orgánico. Estos grandes comerciantes respetan el precio, el requisito de la certificación y las condiciones fijados por Comercio Justo, pero, a diferencia de la motivación del sello Max Havelaar, demostrando “la capacidad adaptativa del capitalismo para recomponer sus mecanismos de explotación y dominación sobre el trabajo y la naturaleza” (Ramírez, 2020, p.15) lo comercializan en una cadena basada en la ganancia capitalista, como cualquier otro commodity.

Sin embargo, a pesar de no haber mejorado sensiblemente los ingresos y las condiciones de vida de los productores cafetaleros y de las inciertas perspectivas del Comercio Justo, los productores de Hidalgo Joshil, en su análisis con la opinión de los agentes orientadores, han decidido seguir cultivando café orgánico y obtener la certificación para Comercio Justo participando junto a los otros grupos que integran Yaxcoffee. La razón, más que económica, es que este mecanismo comercial les permite la producción de acuerdo con su cultura y en interacción con la naturaleza manteniendo su autonomía como campesinos y ejerciendo un poder frente a los comerciantes locales e internacionales (Ploeg, 2010).

Los productores han continuado con sus formas de trabajo en simbiosis con la naturaleza y con respeto por la biodiversidad, de acuerdo con su cultura y su manera de ver el mundo. Ellos, en sus intercambios de ideas con la participación de los agentes orientadores, han escogido continuar con estos métodos productivos en los que “se encuentran relacionados con la naturaleza de maneras muy diferentes a las que se entablan en otros modos de producción agrícola” (Ploeg, 2010, p.46). Cambiar estos métodos e introducir otros nuevos, basados en el uso de tecnologías e insumos externos para obtener un incremento de la productividad, los volvería dependientes de las empresas externas y, además, son conscientes que “permanecer en la lógica del mercado implica cambios en la forma de pensar y actuar de los campesinos” (Pérez-Pérez & Villafuerte-Solís, 2018, p.11), lo que se traduciría en el debilitamiento de su espacio y el fortalecimiento del espacio del capitalismo y en pérdida de poder en la negociación en detrimento de su autonomía.

## Conclusiones

Varios son los factores que han permitido al grupo organizado de Hidalgo Joshil permanecer en el tiempo: la forma en que se relacionan con la naturaleza en el proceso productivo, cultivando café orgánico, que moldea las características culturales de su espacio producido y apropiado; su capacidad de mantener su autonomía y su base de recursos bióticos y económicos; mantenerse agrupados con otros productores para participar en Comercio Justo y constituir las figuras jurídicas que mejor les convienen para ejercer conjuntamente poder y negociar con compradores nacionales e internacionales y; como un factor para viabilizar la cohesión en el proceso de producción y apropiación de espacio y construcción de territorio, el surgimiento de agentes orientadores en estos procesos.

En el transcurso de ese tiempo en que han permanecido organizados, los productores analizaron, discutieron y acordaron los mejores rumbos a seguir en cada etapa del proceso continuo, nunca acabado, formado por iteraciones, de producción de espacio. Para lograr esos acuerdos, un factor decisivo ha sido la participación de agentes, o grupos de ellos, que con más constancia y consistencia han aportado, la mayoría de las veces, las mejores orientaciones y a quienes los productores reconocen como orientadores. Estos agentes surgen y se mantienen como tales como parte inherente al proceso de producción de espacio.

A los productores que mantienen el reconocimiento social del grupo por la justeza de sus opiniones, se les puede llamar agentes orientadores, porque son capaces de analizar la realidad, sintetizar conocimiento nuevo y proponer diversas alternativas para que los productores discutan y lleguen a sus propios consensos o decisiones. Los agentes orientadores se mantienen personal y familiarmente en la producción directa con la naturaleza y por ende se mantienen, juntamente con los miembros de la colectividad, en el proceso permanente de producción de espacio, de su apropiación y de construcción territorial. La participación de agentes orientadores surgidos del propio proceso de producción de espacio es un factor decisivo en el mantenimiento en el tiempo de las organizaciones.

La investigación resalta la necesidad, para instituciones de intervención, públicas, privadas y sociales, de considerar la existencia en el medio rural de espacio producido como instancia natural de comunidad y el surgimiento de los agentes orientadores en los procesos de

desarrollo rural y reconocerlos como producto concomitante de la producción de espacio y construcción de territorio. Expone, además, la importancia de respetar los mecanismos de surgimiento de estos actores y no implementar políticas públicas para extraerlos, con fines económicos o políticos, de su medio social comunitario y productivo en simbiosis con la naturaleza. Se resalta, asimismo, que las acciones de intervención de agentes externos deben respetar y apoyar los procesos de construcción de territorio, con poder y frontera, que corresponden a la autonomía de los productores acorde a su condición campesina; reconocer la construcción territorial con poder y frontera, y no la figura jurídica, como el núcleo de la organización rural. No hacerlo, como se ha observado en algunos procesos de intervención, puede derivar en el no cumplimiento de los objetivos de la intervención y, frecuentemente, el colapso de las organizaciones rurales.

### **Agradecimientos**

Al pueblo de México por hacer posible, a través del Conahcyt, esta investigación.

En particular a los productores de Hidalgo Joshil y a sus orientadores, por sus aportaciones para la elaboración de este artículo.

### **Referencias**

Aguilar Pinto, Emma, & González, Alma Amalia. (2009). Cafecultura indígena en Yajalón: un escenario al margen del comercio justo. *Revista pueblos y fronteras digital*, 4(7), 157-186. <https://doi.org/10.22201/cimsur.18704115e.2009.7.187>

Barrios, Berta Elena. (2015). Tres momentos críticos de la Teoría Fundamentada Clásica. *SAPIENS*, 16(1), 31-47. Recuperado en 27 de septiembre de 2023, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1317-58152015000100003&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152015000100003&lng=es&tlng=es).

Caicedo L., E.G., Velez R., X.A. & Fierro V., D.A. (2018), El liderazgo en la economía rural y el líder agrícola. Revisión teórica. Dialnet.

<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.4.1.enero.511-522>

URL:<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

Coll, C., Martín, E., Mauri, T., Miras, M., Onrubia, J., Solé, I., & Zabala, A. (1998). *El constructivismo en el aula*. (8a. Ed.). Barcelona, España. Editorial Graó.

Favareto, A. (2020). Multiescalaridade e multidimensionalidade nas políticas e nos processos de desenvolvimento territorial. En Lima da Silveira, Rogéiro Leandro y Machado Deponti, Cidonea (Coordinadores) *Desenvolvimento Regional: Processos, Políticas e Transformações Territoriais –acelerar a transição de paradigmas*. São Carlos: Pedro & João Editores (pp. 61-91). Recuperado de <http://observadr.org.br/portal/wp-content/uploads/2020/08/EbookDesenvolvimentoRegional.pdf>

García, R. (2006). *Sistemas Complejos*. Barcelona, España: Editorial Gedisa, S.A.

Giménez, G. (1999). Territorio, cultura e identidades, La región socio-cultural. Estudios sobre las Culturas Contemporáneas 25 Época II. Vol. V. Núm. 9, Colima, junio 1999, pp. 25-57. Disponible en <http://www.economia.unam.mx/academia/inae/pdf/inae5/516.pdf>

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Transaction (1967)

González, J., Amozurrutia, J. y Maass, M. (2007) *Cibercultur@ e iniciación en la investigación*. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes / Instituto Mexiquense de Cultura / Universidad Autónoma de México

Henderson, Thomas Paul. (2019). La roya y el futuro del café en Chiapas. *Revista mexicana de sociología*, 81(2), 389-416. Recuperado en 01 de mayo de 2025, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-25032019000200389&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032019000200389&lng=es&tlng=es).

Hernández Llaven J. A., Parra Vázquez M. R., González Cabañas A. A., Herrera Hernández O. B., & Pérez Villalba E. (2020). De la resiliencia a la transformación de las organizaciones. Caso: campesinos ecológicos de la sierra madre de Chiapas. *Textual*, (76), 189-214. <https://doi.org/10.5154/r.textual.2020.76.07>

Lefebvre, H. (1974). *La producción del espacio*. Madrid, España. Capitán Swing Libros, S.L.

Massey, Doreen (1991). Un sentido global de lugar. En Abel Albet y Núria Benach (trad.), *Doreen Massey, Un sentido global de lugar* (pp. 112-129). Icaria, Espacios críticos.

Mazurek, H. (2006). *Espacio y territorio Instrumentos metodológicos de investigación social*. Bolivia. Universidad para la investigación estratégica en Bolivia (U-PIEB).

Medina, C., Nava, A. & Bong, I. (2010). Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones. *Multiciencias*, 10 (2), 133-138.

Méndez, Ernesto V.; Bacon, Christopher M.; Olson, Meryl; Petchers, Seth; Herrador, Doribel; Carranza, Cecilia; Trujillo, Laura; Guadarrama-Sugasti, Carlos; Córdón, Antonio, y Mendoza, Ángel (2010). "Effects of Fair Trade and organic certifications on small-scale coffee farmer households in Central America and México". *Renewable Agriculture and Food Systems*, 25(3), 236-251. doi:10.1017/S1742170510000268

Mendieta Izquierdo, G., (2015). Informantes y muestreos en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 17 (30), 1148-1150.

Morales-Carrero, Jesús. (2020). El rol del orientador como agente dinamizador del escenario educativo y social. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(32), 184-198. <https://dx.doi.org/10.22458/ie.v22i32.2903>

Pérez A., P. & Echánove H, F. (2006). Cadenas globales y café en México. *Cuadernos Geográficos*, 38, (69-86). Recuperado el 1 de octubre de 2021 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17103804>

Pérez-Pérez, Eliezer Fernando, & Villafuerte-Solís, Daniel. (2018). Efectos del mercado desregulado sobre los campesinos productores de café de Los Altos de Chiapas: el caso de UCIPA. *LiminaR*, 16(1), 134-149. <https://doi.org/10.29043/liminar.v16i1.569>

Ploeg, J. D. van der (2010). Nuevos campesinos, Campesinos e imperios alimentarios. Itaca Editorial. Barcelona, España.

Ramírez Miranda, C.A. (2020). Prefacio. En Reflexões teóricas e metodológicas sobre desenvolvimento regional [recurso eletrônico] / Rogério Leandro Lima da Silveira, Cidonea Machado Deponti, Ângela Cristina Trevisan Felippi (organizadores). - 1. ed. – Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2020. <http://hdl.handle.net/11624/2914>

Reyes Rojas, G. E., Hernández Núñez, O. G. & González Díaz, F. (2019). Liderazgo comunitario y su influencia en la sociedad como mejora del entorno rural. Revista INNOVA ITFIP, 5(1), 15–27. Recuperado a partir de <https://www.revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/52>

Rodríguez Moreno, José Ramón (2014). “¿Es posible desarrollarse en torno al café orgánico? Las perspectivas de un negocio local-global en comunidades mayas”. *Antípoda. Revista de Antropología y Arqueología*, 19 (2014), pp. 217-241. <https://doi.org/10.7440/antipoda19.2014.10>

Soletto Polanco, Iván Tlaloc, & Cruz-Morales, Juana. (2017). ¿Quién se beneficia de las certificaciones de café orgánico? El caso de los campesinos de La Sepultura, Chiapas. *Revista pueblos y fronteras digital*, 12(23), 126-148. <https://doi.org/10.22201/cimsur.18704115e.2017.23.290>