

El conocimiento, determinante en procesos de asociatividad: una experiencia en conformación de redes empresariales

Marlén Suárez Pineda
Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia (UPTC)
marlen.suarez@uptc.edu.co

Luri Suárez Pineda
Universidad Santo Tomás
luri.suarez@usantoto.edu.co

How to cite this paper:
Suárez Pineda, Marlén; Suárez Pineda Luri (2017) El conocimiento, determinante en procesos de asociatividad: una experiencia en conformación de redes empresariales. Revista Encuentros, Vol. 15-02 de Julio-Dic, pp. 83-92
DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/re.v15i2.850>

RESUMEN

La investigación que refiere el presente artículo se enmarca en un paradigma interpretativo con enfoque cualitativo, que se aproxima a la comprensión de la acción social en una comunidad de productores agropecuarios del departamento de Boyacá. La investigación tuvo como propósito hacer seguimiento a las variables: conocimiento del individuo y disposición a la asociatividad, y se llevó a cabo en el marco de un ejercicio de intervención para conformar red empresarial; se encontró que las dos variables se guardan una relación de interdependencia y que la gestión del conocimiento es la variable influyente. Se concluye que cualquier avance en el conocimiento de los miembros de la comunidad de productores, se traduce en una mayor disposición para trabajar juntos por objetivos comunes.

Palabras clave: Conocimiento, asociatividad, red empresarial.

Recibido: 13 de septiembre de 2016 - **Aprobado:** 5 de mayo de 2017

Knowledge as a factor in the associative process: an experience in forming a business networking group

ABSTRACT

The research put forward in the present article is framed in an interpretative paradigm with a qualitative approach, which sets about understanding the social action in a community of agricultural producers of the Boyacá region of Colombia. The purpose of the research was to follow up on the variables “knowledge of the individual and willingness to associate” and was carried out within the framework of an intervention exercise to form a business network. The research identifies that the two variables are interdependent and that the influential variable is knowledge management; it concludes that, within the community of producers, any advance in member knowledge results in a greater willingness to work together for common objectives.

Keywords: Knowledge, partnership, business networking.

O conhecimento como determinante em procesos de associatividade: uma experiencia em conformação de redes empresariais

RESUMO

A pesquisa que refere o presente artigo enquadra-se em um paradigma interpretativo com enfoque qualitativo, que se aproxima à compreensão da ação social em uma comunidade de produtores agropecuários do Estado de Boyacá. A pesquisa teve como propósito fazer seguimento às variáveis: conhecimento do indivíduo e disposição à associatividade, e foi realizada no contexto de um exercício de intervenção para conformar rede empresarial; encontrou-se que as duas variáveis guardam uma relação de interdependência e que a gestão do conhecimento é a variável influente. Conclui-se que qualquer avanço no conhecimento dos membros da comunidade de produtores, traduz-se em uma maior disposição para trabalhar juntos por objetivos comuns.

Palavras chaves: Conhecimento, associatividades, rede empresarial

1. Introducción

La dinámica de los negocios propia de la economía de mercado, propone retos crecientes a las unidades productivas de todos los sectores y en el marco de las reglas de la competitividad se pone en entredicho la permanencia de las pequeñas empresas, que como en el caso del sector agropecuario en Boyacá (Col), enfrentan las presiones por la disminución de la productividad de los recursos disponibles, incertidumbre en las condiciones agroclimáticas, nuevos competidores promovidos por los procesos aperturistas, entre otros.

En Colombia, desde comienzos de la década de los años noventa se ha venido promoviendo la conformación de cadenas productivas, y acuerdos de competitividad en el sector agropecuario. En el departamento de Boyacá, desde ese mismo tiempo, se han desarrollado programas para la conformación de cadenas productivas, clústers y redes de productores, particularmente en sectores relacionados con la economía campesina.

El documento de Agenda Interna para la productividad y la Competitividad de Boyacá declara: “uno de los principales retos para la Agenda Interna de Boyacá, es modernizar su economía campesina para convertirse en la gran despensa agroalimentaria del centro del país” (Departamento Nacional de Planeación, 2007, p. 10).

La política de transformación productiva del país incorpora también las actividades agropecuarias en una apuesta por transformarlas en sectores de clase mundial, y el sector lácteo está incluido en este reto (Castellanos, Fonseca, Castrillón, Casteñeda y Trujillo, 2013).

En esa línea se han liderado esfuerzos por parte de los gobiernos territoriales para que los distintos sectores de la economía rural se constituyan en núcleos del desarrollo, particularmente por la vía de la colaboración mutua. Se han llevado a cabo procesos de conformación de alianzas entre los productores, con la ilusión de ganar capacidades y recursos para la competitividad.

El formato de la red empresarial ha ganado interés particular porque la mayor implicación es la construcción de confianza entre los miembros, que posibilite el trabajo conjunto hacia ideas de futuro compartidas; no supone la constitución de representaciones legales, no al menos durante el proceso de robustecimiento del potencial competitivo del grupo aliado.

Los productores de leche en el eslabón de propietarios de hatos lecheros, vienen asistiendo a una reducción gradual de sus márgenes de rentabilidad, dados los costos crecientes de operación, la reducción sistemática de la productividad de los recursos y la baja capacidad de negociación en la comer-

cialización de la leche cruda, que es su oferta.

Para alcanzar la construcción de confianza y el compromiso mutuo, camino a la conformación de red empresarial, se llevó a cabo una intervención y en el curso de ésta se desarrolla una investigación para comprender los elementos que concursan en la acción social, favoreciendo o dificultando el trabajo asociativo en las comunidades de economía rural.

Referentes teóricos

El concepto de red empresarial puede ser visto desde el ámbito de la sociología, de la teoría de la organización o de la estrategia. Para la sociología los elementos de análisis son las relaciones y la legitimidad de los actores que conforman la red. El interés para la teoría de la organización es comprender la organización dentro de la red para valorar las conveniencias e implicancias de su participación, así como las herramientas que puede utilizar para integrarse. En la perspectiva de la estrategia, el análisis se centra en la nueva forma organizacional que supone unos propósitos definidos para el largo plazo.

González (2010) hace una revisión teórica que conduce a mostrar que el fenómeno de las redes empresariales puede ser abordado desde la teoría de la dependencia de los recursos, desde la teoría de los costos

de transacción y desde la teoría de redes, construyendo finalmente una definición de red empresarial en los siguientes términos:

Una red empresarial es una agrupación coordinada de un número determinado de organizaciones independientes, con flujos de recursos, información y conocimientos, que se agrupan por vínculos de relaciones de confianza para alcanzar objetivos comunes, logrando mayores niveles de eficiencia y competitividad que son inalcanzables individualmente. (p. 121)

Para López (2003) se define red empresarial como “una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes” (p. 25).

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ha propuesto una metodología para la conformación de redes empresariales, y en ella define red empresarial como “grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual” (Ceglie & Dini, 1999, p. 2).

Para Jarillo (1988) las redes son “un modo de organización que puede ser utilizado por los directivos o los empresarios para ubicar a sus empresas en una posición competitiva más fuerte” (p. 32).

Podolny y Page (1998) definen la organización en red como un conjunto de actores que de forma continua y duradera persiguen relaciones de intercambio con otros, al tiempo carecen de una autoridad legítima de organización que arbitre y resuelva los conflictos que surgen del intercambio.

La literatura que se ha ocupado del tema coincide en que el fenómeno de las redes empresariales se ha vuelto cada vez más importante como estrategia de competitividad en el escenario económico, dada la implicación de acuerdos de colaboración para desarrollar acciones que apuntan a resultados que en forma aislada no serían posibles de lograr. Dini (2010) refiere que las transformaciones tanto en el mercado como en las modalidades de producción, configuran un ambiente de competitividad caracterizado por reducción de costos de transporte y telecomunicaciones, agresiva política de integración internacional, progresiva reducción del ciclo de vida de los productos, diferenciación cada vez mayor de los productos, aparición de nuevas demandas y necesidades, nuevos grupos de consumidores. De otra parte, se ha producido una transformación cada vez más ace-

lerada de las capacidades y tecnologías productivas, que incorporan nuevo conocimiento, acrecentándose los elementos inmateriales en los procesos productivos.

Este ambiente de los negocios presiona por “la conformación de nexos horizontales, verticales y transversales entre unidades productivas, más allá de la simple relación de compra y venta” (Godinez, 2000, p. 167), con el objeto de elevar su capacidad competitiva.

En la caracterización de la red empresarial es preciso distinguir los siguientes aspectos, de acuerdo con Gelsing (1992), citado por Godinez (2000): “1) el número de participantes, 2) el grado de asimetría, 3) el grado de estandarización, frecuencia y duración del intercambio, y 4) el grado de interdependencia en las relaciones” (p. 174).

De acuerdo con su estructura las redes pueden ser verticales u horizontales, las primeras según la definición del PNUD, citada por López (2003), se refieren a:

Las redes verticales son aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrán obtener de forma individual. El ejemplo más típico es el establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable

entre varias empresas clientes y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontratistas o proveedoras. (p. 26)

Por su parte, las redes horizontales, de las que justamente se ocupa el presente ejercicio investigativo, se entienden como:

Una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas en la misma localidad y del mismo sector. (López, 2003, p. 25)

Cualquiera sea la estructura de la red, el conocimiento individual de sus integrantes y el que se comparte, convirtiéndolo en un activo organizacional, tiene incidencia sobre el entendimiento de las interacciones sociales (Kahlbaugh, 1993), y en esa medida, de acuerdo con Robledo (2012), el aprendizaje organizacional se entiende como un cambio en los estados del conocimiento, parti-

cularmente como un cambio en las estructuras o esquemas mentales; por tanto, el entendimiento, la interpretación o el sentido de las tareas son dependientes de la actividad mental de los individuos, lo cual se traduce en que la creación de conocimiento organizacional refiere para un grupo de personas en un contexto social.

Tsoukas y Vladimirou (2001) sostienen que el conocimiento es la capacidad de cada individuo para distinguir y emitir juicios sobre un contexto o una perspectiva. Los mismos autores consideran que en el conocimiento organizacional los individuos son capaces de comprender el contexto en el que actúan, y en consecuencia, son capaces de seguir las reglas que la organización produce. El conocimiento que está arraigado en las experiencias y habilidades del individuo, da lugar a capacidades, cuando se integra a la estructura física y social de la organización, es la proposición que defiende Treece (1998).

El conocimiento del individuo que le facilita involucrarse en procesos para alcanzar comprensiones compartidas, es de acuerdo con Blackler (1995) una categoría que él denomina conocimiento incorporado a la cultura, y es esa categoría la que tal vez juega un papel muy significativo en los procesos de asociatividad. El conocimiento en principio es individual, gestionarlo en la organización es un proceso que puede

encontrarse con barreras de distintos órdenes, esencialmente con procesos disfuncionales de interacción social (Oltra, 2012).

Newell (2005) citado por Oltra (2012), señala tres características del conocimiento que hacen problemática su creación y transferencia: a). la dispersión del conocimiento, referido a que los miembros de la organización no saben qué es lo que los otros saben. b) ambigüedad del conocimiento, las personas o grupos atribuyen diferentes significados a los mismos conceptos, y c) perturbación del conocimiento, las personas o grupos temen perder su poder si comparten lo que saben.

El rol del conocimiento en las organizaciones y en los sectores productivos ha cambiado los paradigmas de la asociatividad, más valioso que compartir cualquier capacidad o recurso para ganar competitividad, es compartir el conocimiento. Las herramientas de la gestión del conocimiento, ayudan a establecer condiciones vinculadas a la generación de un contexto de aprendizaje que favorezca la creación de ventajas competitivas, basadas en los procesos de innovación y la explotación de las capacidades internas de las organizaciones (Lugo y Díaz, 2010). El diseño y aplicación de herramientas que fortalezcan la gestión del conocimiento en un sector productivo, deben estar adaptados a las características y prioridades particulares de quienes lo conforman, los que pue-

den incrementar su competitividad, ya que se favorece la innovación, la reducción de costos y la generación de valor agregado. Esto estimulará a sus dirigentes en la concepción de una gestión integral, que potencie a las unidades productivas en un entorno complejo e interrelacionado, y que permita generar estrategias que incorporen a tales unidades en un marco de desarrollo sostenible. Por ello, la gestión del conocimiento es el esfuerzo intencional, sistemático y estratégico para crear y facilitar el flujo de conocimiento vital en la organización, mediante la combinación armónica de procesos humanos, tecnológicos y todos aquellos recursos necesarios para lograrlo (Lugo y Díaz, 2010).

En los procesos de creación y consolidación de modelos asociativos del tipo de las redes empresariales, es imperativo el proceso de gestión del conocimiento para desarrollar las innovaciones que les permitan, como colectivo, innovar para articularse al entorno competitivo que presiona. Una red empresarial, siguiendo el concepto de Muller (2004), citado por Vargas (2014), es una comunidad cognitiva entendida como estructura de interacción social, destinada a la generación y difusión de conocimiento, y en ella se da el intercambio voluntario de experiencias y relaciones de confianza.

El Modelo Cynefin, desde el paradigma de la complejidad, señala de

acuerdo con Stacy (2002), citado por Robledo (2012), que “si una comunidad no está físicamente, temporalmente y espiritualmente arraigada, ésta será entonces alineada por el medio ambiente o las fuerzas del entorno” (p. 28).

La interacción de los seres humanos puede construir sistemas en los cuales se impone orden a través de normas, reglas, políticas y prácticas con suficiente aceptación universal, para crear un medio ambiente en el que se puedan predecir resultados, esto ocurre dentro del dominio de lo conocido (Snowden, 2002). Lo cual puede traducirse, para el caso de la red empresarial, que las posibilidades de imaginar un escenario de futuro deseable están inevitablemente ligadas al conocimiento que poseen y comparten sus miembros.

La producción de conocimiento demanda para desarrollarse un marco de nuevas formas de organización más flexibles y dinámicas, donde el trabajo en red resulta de la adopción de formas flexibles y participativas de organización, que favorecen el aprendizaje como proceso colectivo. La cooperación que supone una red de productores, permite sumar capacidades y potenciar la creatividad a través de la puesta en común de saberes.

Perdomo, Caro, González, Pérez, Zúñiga y Mejía (2014) señalan que aprender es una actividad que ex-

pande el conocimiento y es la “capacidad clave en los procesos de innovación, ya que la única manera de plantear ideas que no se han propuesto antes es a través de un proceso interactivo de preguntar, explorar y aprender” (p. 59). Este ejercicio requiere de unas capacidades humanas dispuestas a ganar aprendizaje a través de la interacción con otros, al interior de la organización.

De la mano del conocimiento compartido, emerge el concepto de aprendizaje organizativo. Para Shrivastava (1983), citado por López, García y García (2012), este aprendizaje “es un proceso colectivo en el cual los individuos adquieren el conocimiento en primer lugar, pero el proceso es afectado por un amplio conjunto de variables sociales, políticas y estructurales que implican compartir el conocimiento y las creencias entre ellos” (p. 14).

La consolidación de esquemas de trabajo asociativo, se vincula significativamente al concepto de aprendizaje organizacional; si existen barreras para compartir el conocimiento o para que de aquellos saberes compartidos emerjan las apuestas comunes, es casi seguro que la propuesta de asociatividad es fallida. A la organización que aprende se le atribuyen variadas condiciones que favorecen la formulación de visiones compartidas. En la tabla 1 se reflejan.

Tabla No. 1. Asociatividad y aprendizaje organizacional

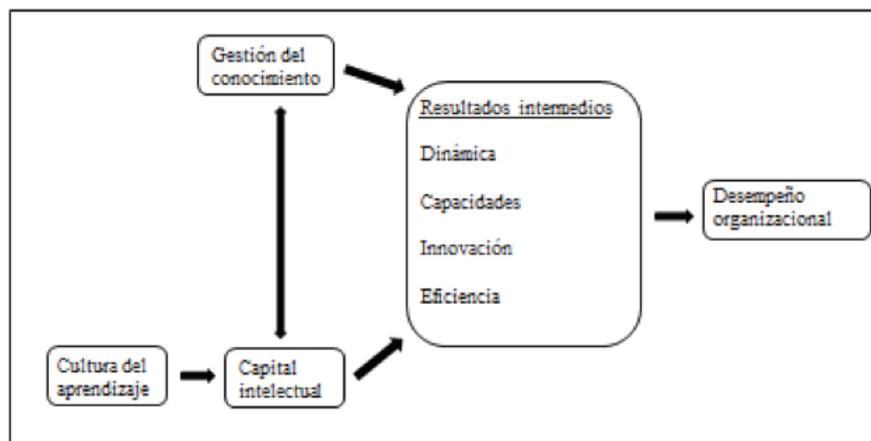
Autores, año	Atributos del aprendizaje organizacional que favorecen las organizaciones asociativas
Senge (1990)	Visión compartida, dominio personal, pensamiento sistémico, aprendizaje en equipo
Goh y Richards (1997)	Compromiso de liderazgo y empoderamiento, resolución de problemas en grupo, claridad de propósito.
Cardona y Calderón (2006)	Comunicación y conocimiento compartido, orientación al aprendizaje, retención y recuperación del conocimiento.
Chiva, Alegre y Lapidra (2007)	Experimentación, toma de riesgos, interacción con el entorno, toma de decisiones participativas

Fuente: Autoras, a partir de López et al. (2012)

Gestión del conocimiento en las empresas, está definido por Sabherwal y Becerra (2003), citado por Hsu y Sabherwal (2012), como lo que es necesario para obtener el máximo provecho de los recursos del conocimiento, incluyendo tanto conocimiento explícito como tácito. En la misma perspectiva, Smith, Collins, y Clark (2005) señalan que las organizaciones no pueden limitarse al alcance del mero capital intelectual, que se queda en el stock del conocimiento, como insumo necesario para su gestión.

Hsu y Sabherwal (2012) crean un modelo teórico para entender la correspondencia entre el capital intelectual de las organizaciones y la gestión del conocimiento, en procura de alcanzar el desempeño organizacional, como se muestra en la figura 1.

Figura 1: Capital intelectual y gestión del conocimiento en el desempeño organizacional. Fuente: autores a partir de Hsu y Sabherwal (2012)



De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995), la clave del proceso a través del cual las firmas innovan, es considerada como la creación de conocimiento organizacional, entendida como “la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y ma-

terializarlos en productos, servicios y sistemas” (p.1).

2. Metodología

La creación de una red de productores, como trabajo del ámbito de las ciencias sociales, que supone la mayor aproximación a la comunidad

objeto, para reconocer sus percepciones y valoraciones sobre sí mismos y sus visiones compartidas, ha merecido un ejercicio de intervención en la comunidad de productores y es en el curso de tal intervención que se desarrolla esta investigación de enfoque cualitativo, en cuya fase inicial se recaudan interpretaciones de los participantes, se valoran los comportamientos y los contenidos de las interacciones.

Con un trabajo previo de sensibilización dirigido al total de productores del territorio Valle del Sote, en el departamento de Boyacá, se conformó un grupo de trabajo de 21 productores, con ellos se desarrollaron grupos focales, talleres de equipo y mesas de discusión, adoptando como guía general las fases que Dini (2010) presenta para la construcción de una red horizontal, de la siguiente manera:

- a) Fase de integración del grupo o rompimiento del hielo: con el propósito de hacer construcción de confianza al interior del grupo de productores, se desarrollan talleres en los que se activa la reflexión acerca del auto concepto como individuo y como grupo, y se promueve la discusión que refleje valoraciones referidas al sector productivo en el que compiten.
- b) Fase de desarrollo de acciones piloto: implica una experimentación del grupo en acciones conjuntas, que permite apreciar los niveles de responsabilidad y cumplimiento que

cada integrante aplica ante los compromisos con el grupo. Esta experimentación robustece la confianza que se viene construyendo desde la primera fase.

- c) Fase de planificación estratégica asociativa: basados en el conocimiento de las variables que definen el sector en el que se compete, en las perspectivas del mismo y en las capacidades internas de los integrantes, se abordan las discusiones tendientes a definir el objetivo de largo plazo, como el inspirador del trabajo colaborativo.

La información que se fue recaudando en el desarrollo de las fases descritas, fue mostrando diferencias sustanciales entre los integrantes en

aspectos como: la capacidad para definir su problemática como comunidad, la motivación reflejada en las actividades de equipo, la apertura para participar en los debates, el dominio de información sobre su actividad económica, entre otros. El análisis de estos datos motivó el seguimiento de las variables: conocimiento individual y disposición al trabajo asociativo, utilizando una técnica de naturaleza cuantitativa. Se establecieron unas categorías que de acuerdo con lo observado a través de las interacciones, permitían asignar, con la mayor objetividad, valores a las variables. Las siguientes son las categorías para cada variable:

Tabla No. 2. *Categorías observadas en cada variable*

Conocimiento	Disposición al trabajo asociativo
Nivel Educativo: primaria, secundaria, técnico o tecnólogo, profesional.	Asistencia a los grupos focales, talleres y mesas de discusión
Participación en eventos de formación para productores ganaderos	Cumplimiento de compromisos con las acciones piloto propuestas.
Experiencias asociativas previas	Participación en la formulación del plan estratégico para la red.
Viajes de reconocimiento de experiencias exitosas.	Diligenciamiento de la encuesta de caracterización de finca
Ensayos de nuevos sistemas productivos	

Fuente: Elaboración propia.

Se asignaron valores entre 0 y 5, siendo 0 la condición que menos favorece la disposición de conocimiento o de asociatividad, y 5 la que representa mayor favorecimiento. Las valoraciones siguieron los criterios que se muestran en la tabla 3.

Tabla No 3. Criterios para la valoración de las categorías en cada variable

Conocimiento	Nivel educativo	Analfabetos: 0 Sin primaria terminada: 1 Primaria: 2 Secundaria: 3 Técnico/ tecnólogo : 4 Profesional: 4.5 Posgrado: 5
	Participación en eventos de formación sectorial	Ninguna participación: 0 1 evento: 1 2 eventos: 2 3 eventos: 3 4 eventos: 4 5 o más eventos: 5
	Experiencias asociativas previas	Sí: 5 No: 0
	Viajes de reconocimiento	Sí: 5 No : 0
	Ensayos nuevos sistemas productivos	Sí: 5 No: 0
Disposición a la asociatividad	Asistencia a ejercicios de trabajo (grupos focales, talleres y mesas de discusión)	Ningún ejercicio: 0 Un ejercicio: 1 Dos ejercicios: 2 Tres ejercicios: 3 Cuatro ejercicios: 4 Cinco ejercicios o más: 5
	Cumplimiento de compromisos con las acciones piloto propuestas.	Ninguna actividad: 0 Una actividad: 1 Dos actividades: 2 Tres actividades: 3 Cuatro actividades: 4 Cinco ó más actividades: 5
	Participación en la formulación del plan estratégico	Sí: 5 No: 0
	Diligenciamiento encuesta caracterización finca	Sí: 5 No: 0

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidos los valores para las categorías en cada variable, se recolectaron los datos y se estable-

cieron promedios para ambas variables, como se muestra en la tabla 4. Con los valores promedio se

aplica el análisis de correlación de Pearson.

Tabla No 4. Valores de las categorías para cada productor

Productor	Variables para estimar el nivel de conocimiento						Variables para estimar la apertura a la asociatividad				
	Nivel educativo	Participación en eventos de formación sobre la actividad ganadera	Experiencias asociativas previas	Viajes reconocimiento de casos exitosos	Ensayos de nuevos sistemas productivos	Promedio nivel de conocimiento (X)	Asistencia a los talleres	Cumplimiento con actividades conjuntas	Participación en la formulación del plan estratégico	Diligencia en la encuesta de caracterización de finca	Promedio apertura a la asociatividad (y)
P1	4,5	3	0	0	0	1,5	1	0	0	0	0,25
P2	4,5	5	5	5	5	4,9	5	5	5	5	5
P3	4,5	3	0	5	0	2,5	1	0	0	0	0,25
P4	4	4	5	5	5	4,6	4	2	5	5	4
P5	4,5	5	5	5	5	4,9	4	4	5	5	4,5
P6	3	3	5	5	0	3,2	2	2	0	5	2,25
P7	2	3	5	0	0	2	2	2	0	0	1
P8	4,5	3	0	0	0	1,5	2	2	0	0	1
P9	4,5	3	0	5	0	2,5	1	0	0	0	0,25
P10	4	3	5	5	5	4,4	2	2	0	5	2,25
P11	4,5	5	5	5	5	4,9	5	5	5	5	5
P12	4,5	4	5	5	5	4,7	4	3	5	5	4,25
P13	4,5	5	5	5	0	3,9	4	3	5	0	3
P14	4	4	0	5	0	2,6	1	0	0	0	0,25
P15	4,5	4	5	5	5	4,7	4	2	0	5	2,75
P16	2	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0,25
P17	2	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0,25
P18	2	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0,25
P19	2	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0,25
P20	2	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0,25
P21	4,5	5	5	5	5	4,9	4	4	5	0	3,25

Fuente: Elaboración propia.

3. Resultados

Las interacciones entre los participantes durante los ejercicios propuestos para cada fase, permitieron las siguientes comprensiones:

En la fase inicial, la de integración del grupo, se reconocieron los in-

tegrantes. De los veintiún productores, ocho son profesionales en distintos campos del conocimiento, residenciados en la capital del departamento, quienes han encontrado una oportunidad de inversión en la ganadería y hacen una explotación medianamente intensiva; algunos de ellos tienen ancestros en

el territorio; los demás productores son habitantes rurales que tradicionalmente han combinado la explotación ganadera de doble propósito con actividades agrícolas. Los productores de perfil profesional tienen una actividad mecanizada, manejan el producto (leche fresca) con alguna estandarización y son provee-

dores de los industriales lácteos de mayor participación en el mercado nacional. Los demás productores tienen explotaciones extensivas, con menores volúmenes de producto, sin estandarización y con bajos perfiles sanitarios; son proveedores de los productores de alimentos artesanales, bajo relaciones comerciales que no están mediadas por contratos que definan términos estables.

En esta fase del proceso, jugó a favor la curiosidad y expectativa de los participantes, se pudo leer la intención generalizada de abrir espacios para la construcción de confianza, fue posible compartir valoraciones y motivaciones personales que dieron cuenta de la intención de participar en la construcción colectiva de apuestas para el futuro. Fue unánime el deseo de trabajar de forma colaborativa y alcanzar una marca de territorio de la mano de un producto altamente diferenciado. Sin embargo, llegado el momento de compartir apreciaciones sobre el pasado, el presente y el futuro de la actividad económica que los convoca, el grupo mostró una fisura de la que no se repuso: por un lado los productores con manejo de información cualificada sobre el sector y sobre los recursos y capacidades del territorio, y de otro, los que reclamaban una mayor presencia del Estado, reconociendo que el pasado fue mejor y que cualquier intento por restablecer las condiciones, es la acción conveniente.

La fase de las acciones piloto estuvo precedida de los distanciamientos provocados, no por confrontación de ideas, sino por la relación subyacente de dominador-dominado, en donde el primero es el poseedor del conocimiento. Este logro individual de conocimiento se explica por el nivel educativo de la persona y porque su interés en participar provechosamente en la actividad económica, le ha motivado a desarrollar una especie de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, participando en diversos eventos de formación, auspiciados por los organismos gremiales y gubernamentales. Las oportunidades de viajar por el país y fuera de él, para conocer proyectos ganaderos, que han estado a favor de los que tienen más competencias conceptuales, se suma a las causas de esta asimetría.

Se llega a la fase de la planeación estratégica, con un grupo de participantes reducido al 30% del que había actuado en la primera etapa. Esta que es la fase de reconocer las oportunidades y amenazas derivadas de los factores económico-políticos, tecnológicos y sociales, así como de comprender el sistema de capacidades y recursos internos, para definir una visión y unas acciones estratégicas, demandó mayor uso del conocimiento dominado por los participantes, lo cual hizo más evidente la asimetría entre los dos subgrupos, antes señalados. Para las definiciones y compromisos del plan estratégico, actuaron los mis-

mos participantes durante esta fase, los demás productores habían estado ausentándose gradualmente del proceso.

El conocimiento, como activo individual de los participantes señala unas condiciones de fuerte desequilibrio en la perspectiva de una comunidad cognitiva, que demanda el entorno competitivo. Las capacidades para emitir juicios, en donde se evidenció que se acentúan las mayores asimetrías, se describen como sigue:

- a). En relación con la comunidad y el territorio al que se pertenece: perfil socioeconómico y geográfico del territorio, del cual se deriva la definición de fortalezas y debilidades.
- b). En relación con la estructura de costos de su actividad económica: Elementos del costo de la actividad ganadera y el peso de cada elemento dentro del total de costos, información que permite definir la productividad y tomar decisiones sobre el particular.
- c). En relación con la política pública sectorial: el papel del gobierno nacional y local, que tiene implicaciones sobre el sector, del tipo CONPES, líneas de crédito de fomento y programas de fortalecimientos sectorial, entre otros,
- d). En relación con el comportamiento de los mercados domésticos e internacionales de los productos del sector. Dinámica de la industria láctea nacional y sobre las importaciones y exportaciones.

e). En relación con los desarrollos tecnológicos disponibles, y en general, del panorama actual y las perspectivas para el sector.

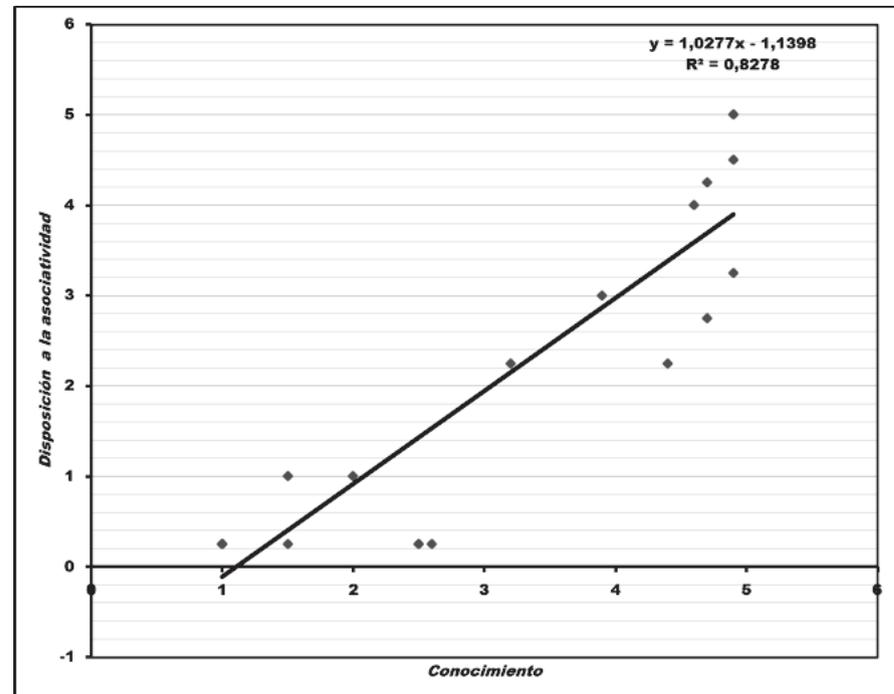
La capacidad de conceptualización y apropiación que le es posible a ese pequeño grupo de productores, por la oportunidad que tuvieron de acceder al conocimiento por alguna de las vías señaladas como categorías en la tabla 2, les permite ser unos actores muy participativos en todas las discusiones y notoriamente propositivos a la hora de identificar problemas y formular propuestas. Entre tanto, los integrantes del grupo con un nivel educativo menor, y consecuentemente una menor disponibilidad de información, denotan incomodidad, escasa motivación para presentar sus apreciaciones y desconfianza sobre las propuestas de compromisos colectivos que se discuten, circunstancia que resuelven con su dimisión a la propuesta de trabajo colectivo, lo que al final entraba la consecución del propósito que les convocó y consagra los problemas que presionaron la iniciativa de la conformación de la red.

La preocupación señalada por la misma comunidad que asumió el compromiso con las acciones colaborativas, es que aquellos que debiendo participar y no lo hicieron, van a obstaculizar la implementación de nuevas prácticas productivas, la transición a nuevas relaciones con los recursos naturales, y consecuen-

temente se impide el desarrollo de una identidad del territorio a través de la propuesta de valor con el producto lácteo.

Podría reconocerse que al factor conocimiento se suma otro factor que hace asimétrico el grupo, el de la propiedad de los medios de producción, por las cabezas de ganado y el equipamiento que no se dispone de manera homogénea; pero lo observado en la interacción fue categórico: la capacidad para conceptualizar la problemática y proponer nuevas formas de hacer, es el factor de superioridad.

Figura 2. Correlación entre conocimiento y disposición a la asociatividad



Fuente: elaboración propia.

El análisis cuantitativo que se soporta en el coeficiente de correlación, muestra una correspondencia directa entre las variables: conocimiento individual y apertura a la asociatividad, como lo señala la figura No. 2. Con un coeficiente de correlación de 0,82 es posible formular la proposición de que *a mayor conocimiento del individuo participante, mayor disposición de éste a insertarse en procesos asociativos.*

4. Conclusiones

El seguimiento sistemático a las interacciones, los juicios expresados y

los comportamientos del grupo de participantes, durante los ejercicios, permitieron dar valor al paradigma de que “las posibilidades de formar parte de una red y aprovechar las externalidades que ofrece, estará limitado por el grado de asimetría existente entre las partes” (Godínez, 2000, p. 166).

Como se expuso en la revisión de literatura, la red implica apuestas colectivas para alcanzar como grupo el escenario que individualmente no es posible, y en ella el aprendizaje organizacional es un activo de primer orden, tal aprendizaje tiene como punto de partida el conocimiento individual de los integrantes.

La tarea que se torna más difícil de adelantar en el proceso de conformación de la red empresarial, ante la existencia entre sus miembros de desequilibrios en el conocimiento, es la planificación del largo plazo. Los objetivos estratégicos y los caminos para lograrlos no son fáciles de concretar, la asimetría de los miembros en términos del capital inmaterial que poseen, produce unas representaciones mentales diferentes en cuanto a escenarios de futuro. Se

comprueba la teoría de Snowden (2002) referida a que la capacidad de una comunidad para predecir resultados, ocurre dentro del dominio de lo conocido.

En síntesis, la propensión de los participantes a trabajar de forma asociativa, guarda una vinculación estrecha con la capacidad compartida para comprender las distintas variables que son clave de éxito en el sector en el que se compete. No se trata de que exista una predisposición al trabajo individual en la comunidad observada, si es evidente que las desigualdades en términos del conocimiento que tiene cada uno de los participantes, hace más difícil la comprensión de los retos, y en consecuencia el compromiso con acciones comunes.

La decantación del grupo, por razón de la asimetría manifestada, parece ser un curso natural, es la forma de resolverse un proceso disfuncional de interacción social, como lo denomina Oltra (2012).

La experiencia de interactuar con este grupo de productores, alentó la reflexión acerca de la existencia de

una relación directa, entre el nivel de conocimiento que comparte una comunidad y la propensión de ésta a reclamar más Estado. Por otra parte, se ratifica la concomitancia entre el conocimiento de la comunidad y su predisposición para participar en construcciones colectivas y para asumir nuevos retos.

Por su parte, el análisis de tipo cuantitativo confirma la correlación positiva que existe entre estas dos condiciones del ser humano: su conocimiento y su disposición para hacer apuestas conjuntas.

En la economía del conocimiento hacen curso nuevas racionalidades acerca de la competitividad, la que cada vez cobra más esfuerzos colaborativos. Este trabajo permitió advertir que en Boyacá es necesario mayor intervención de la academia y el Estado para acompañar procesos de cohesión y de innovación social en la economía rural, particularmente. Preguntas de investigación que pretendan la comprensión de estas realidades sociales, económicas y culturales, son fundamentales para el desarrollo regional.

Referencias

- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, 16 (6), 1021-1046.
- Castellanos, O., Fonseca, S., Castrillón, F., Casteñeda, L., & Trujillo, G. (2013). *La Administración del Siglo XXI*. Bogotá: Universidad Nacional.
- Ceglie, G., & Dini, M. (1999). Sme Cluster and network development in developing countries: The experience or Unido: United Nations Industrial Development Organization.
- Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad*. Bogotá: DNP.
- Dini, M. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperacion empresarial*. Santiago de Chile: Ilpes Cepal.
- Godinez, J. (2000). Redes Empresariales: asimetrías y opciones de aprendizaje. *Revista Análisis Económico*, 15(31), 165-183.
- González, C. (2010). Interacción teórica para la caracterización de redes empresariales. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional*, 20(37), 117-132.
- Hsu, I. y Sabherwal, R. (2012). Relationship between Intellectual Capital and Knowledge Management: An Empirical Investigation. *Decision Sciences Journal*, 43 (3), 489-524.
- Jarillo, J. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal* 9(1), 31-41.
- Kahlbaugh, P. (1993). James Mar Baldwin: A bridge between social and cognitive theories of development. *The Journal for the Theory of Social Behavior*, 23(1), 79-103.
- López, C. (2003). *Redes Empresariales: Experiencias en la Región Andina*. Lima: CEPAL.
- López, E., García, F. y García, S. (2012). De la organización que aprende a la organización ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo. *Cuadernos de Administración*. 25(45), 11-37.
- Lugo, O. y Díaz, A. (2010). La gestión del conocimiento, factor estratégico en el desarrollo de la agroindustria azucarera cubana actual. *Centro Azúcar*. 37 (1). 51-57.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Oltra, V. (2012). La complejidad del conocimiento: retos para su eficaz creación y transferencia en la organización innovadora. *Estudios Gerenciales*, 28(edición especial), 57-80.

Perdomo, G., Caro, J., González, J., Pérez, S., Zúñiga, A. y Mejía, M. (2014). Casos colombianos de innovación empresarial. Hacia la consolidación de capacidades de innovación. Colección: serie de casos empresariales. Medellín: Vieco S.A.S.

Podolny, J., & Page, K. (1998). Networks forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76.

Robledo, J. (2012). *Gestión del Conocimiento. Teoría y Práctica*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.

Smith, K.; Collins, C. y Clark, K.(2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 2, 346–357.

Snowden, D. (2002). Complex acts of Knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 100-111.

Treece, D. (1998). Research directions for knowledge management. *California Management Riview*, 40 (3), 289-292.

Tsoukas, H. y Vladimirov, E. (2001). What is organizational knowledge?. *Journal of Management Studies*, 38 (7), 973-993.

Vargas, A. (2014). Hacia un nuevo modelo de gestión del conocimiento caracterizado por la interacción de comunidades cognitivas. *Universidad y Empresa*, 17(28), 219-234.