

Caracterización de Organizaciones del sector agropecuario

Zona rural del departamento del Atlántico, Colombia

Hernán Saumett España - Carlos
Osorio Torres - Hilda Estrada López -
Clara Brito Carrillo



Caracterización de Organizaciones del sector agropecuario

Zona rural del departamento del Atlántico, Colombia

**CARACTERIZACIÓN DE ORGANIZACIONES DEL
SECTOR AGROPECUARIO**

© Hernán Saumett España - Carlos Osorio Torres - Hilda Estrada López
Clara Brito Carrillo

**Facultad Administración y Negocios
Grupo de Investigación Bio-Organizaciones**

Líder: María Auxiliadora Iglesias Navas

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: Junio de 2018

Evaluación de propuesta de obra: Julio de 2018

Evaluación de contenidos: Septiembre de 2018

Correcciones de autor: Octubre de 2018

Aprobación: Noviembre de 2018

Caracterización de Organizaciones del sector agropecuario

Zona rural del departamento del Atlántico, Colombia

Hernán Saumett España - Carlos Osorio Torres
- Hilda Estrada López - Clara Brito Carrillo

Caracterización de organizaciones del sector agropecuario. Zona rural del departamento del Atlántico-Colombia / Hernán Saumett España [y otros3]; Prólogo, Adriana Uribe Uran Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2018.

166 páginas; 17 x 24 cm

ISBN: 978-958-5533-07-3

1. Industrias agropecuarias 2. Industria de productos lácteos 3. Atlántico-Colombia. Saumett España, Hernán II. Osorio Torres, Carlos, III. Estrada López, Hilda, IV. Brito Carrillo, Clara VI. Uribe Uran Adriana
334.6 C257 2018 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 22ª. edición
Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

Impreso en Barranquilla, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995. El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



©Ediciones Universidad Simón Bolívar

Carrera 54 No. 59-102

<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>

dptpublicaciones@unisimonbolivar.edu.co

Barranquilla - Cúcuta

Producción Editorial

Editorial Mejoras

Calle 58 No. 70-30

info@editorialmejoras.co

www.editorialmejoras.co

Diciembre de 2018

Barranquilla

Made in Colombia

Como citar este libro:

Saumett España, H., Osorio Torres, C., Estrada López, H. y Brito Carrillo, C. (2018). *Caracterización de organizaciones del sector agropecuario*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Contenido

Prólogo	9
Introducción.....	13
Capítulo I	
El contexto de la economía campesina en Colombia	21
Capítulo II	
Acercamiento a la metodología para caracterizar las organizaciones	63
Capítulo III	
Características de unidades productivas del sector lácteo	93
Capítulo IV	
Aprendizaje sobre organizaciones del sector agropecuario.....	111
Referencias bibliográficas.....	155
Acerca de los autores.....	165



Resumen

El libro es el resultado del proyecto de investigación Fortalecimiento de pequeñas unidades de productores de queso y derivados lácteos de la zona sur del departamento del Atlántico en la República de Colombia, específicamente en el municipio de Sabanalarga y sus corregimientos Isabel López, Molineros y Cascajal. El municipio de Sabanalarga operó como eje central. La metodología señala formas de intervenir sobre el objeto estudiado, su construcción se hizo mediante un dejar que el objeto de estudio revele sus formas y cambie de manera natural, dado que el conocimiento implica comunicar lo que se encuentra a la vista y luego qué es lo que permite que sea modificable. Como resultado se puede señalar la caracterización de pequeñas unidades de producción tal como se dan en la zona estudiada y los cambios ocurridos en estas durante el proceso observado, teniendo especial cuidado en establecer los efectos positivos del aprendizaje organizacional que siguieron los propietarios de estas unidades.

Palabras clave: economía campesina, producción artesanal, organizaciones agropecuarias, aprendizaje organizacional.

Abstract

The book is the result of the research project strengthening small cheese and dairy products producers in the central area of the department of Atlántico in the Republic of Colombia, specifically in the municipality of Sabanalarga and its Townships Isabel Lopez, Molineros and Cascajal. The municipality of Sabanalarga operate as central axis. The methodology indicates ways of intervening on the object prescribing, the construction of this was done by a let the object of the study reveal its forms and change in a natural way, since the knowledge implies communicating what is in sight and then Which is what allows it to be modifiable. As results can be noted the characterization of small units of production as they occur in the area studied and changes occurred in these during the process observed taking special care to establish the positive effects of learning Organization that followed the owners of these units.

Keywords: peasant economy, artisanal production, agricultural organizations, organizational learning.



PRÓLOGO

Este libro trae recuerdos sobre los habitantes de nuestro campo, en donde se entrecruzan costumbres pasadas, de grata memoria y los conocimientos sencillos, pero muy prácticos de los campesinos que mantienen una relación de comunidad y fuertes lazos de amistad que le dan un atractivo adicional a las visitas realizadas en vacaciones, cuando de niños se podía correr con toda libertad.

El lector hace un recorrido dentro del libro que se inicia con la agricultura familiar. Aquí se introduce en una controversia, por lo demás de mucha actualidad, como vincular el campo a la ciudad y aprender sobre las formas de atender un mercado con necesidades de consumo, diversión y descanso, propuestas para convertir algunos productos del agro en algo especial, agregarle valor, por ejemplo, a la pesca, a los alimentos tradicionales. Encontrar productos saludables reconocidos en toda la región, como las almojábanas de Campeche, que llevan a realizar una parada en el camino casi por obligación. Son parte del paseo, que los niños y la familia, hacen de estos lugares para pasar un día de descanso y aprovechar para disfrutarlas.

De pronto nos sorprende con una metodología en donde se alude a la intención del texto cuando pretende intervenir sobre el objeto estudiado, pero aclaran los autores que la construcción de este se hizo mediante un dejar que el objeto de estudio deleve sus



formas y cambie de manera natural. Resulta impensable, y así lo dejan claro, construir un conocimiento paralizado, dado que este implica comunicar lo que tenemos y luego que es lo que permite que sea modificable.

Las nuevas generaciones no conciben un futuro próspero en las faenas agropecuarias, debido a que su pequeña propiedad no alcanza el nivel de bienestar. A esto se le suma una historia familiar con un oficio tradicional marcado por la carencia, en un entorno donde los factores que inciden en la calidad de vida no son realizados.

En los estudios de la universidad se busca la relación del ser humano como una forma de ampliar la capacidad para crear, para formar las personas para vincularse y ser útiles en la vida. Dentro de este marco, existe la decisión de cambiar, convertir a la organización en un espacio social donde se hace imperativo preparar a los directivos encargados de orientar a los miembros de la comunidad, dándoles la seguridad y el compromiso tácito con el proceso, creando una visión de futuro que trae la necesidad de mejorar.

Es claro que a través del aprendizaje es posible transferir habilidades y actitudes favorables a un tipo de acción. Saber equivale a lograr que a través del texto los seres humanos adquieren y acumulan grandes cantidades de conocimiento.

Esto es lo que les permite manejar el conocimiento abstracto. El éxito de la educación está en transferir el conocimiento acumulado por la sociedad. Por ello es esencial el trabajo profesional de los docentes, en el que se requieren habilidades para realizar los



procesos y la actitud adecuada para enseñar y mejorar constantemente esos procedimientos.

Finalmente, tal como lo afirman en las conclusiones, el lector confirma la promesa de que tuvo en sus manos un texto abierto, comprometido con la búsqueda de respuestas a un problema cercano a su propia realidad, que fue aplicado en pequeñas unidades productivas del sector lácteo de Sabanalarga, departamento del Atlántico, Colombia, similar al de muchas regiones campesinas del mundo.

Adriana Uribe Urán



INTRODUCCIÓN

La ciencia que se inició en Europa sigue siendo el centro de interés de los científicos sociales latinoamericanos, quienes, al resolver aspectos cercanos a su realidad, rica en matices, se sitúan en los límites de la modernidad y con posibilidades de un nuevo enfoque.

Una de esas expresiones son las condiciones de trabajo del sector agropecuario en los países de América del Sur, que no han podido realizar esas rupturas con el pasado, ajustándose a los cambios introducidos por las innovaciones en la explotación de la tierra y la necesidad de asegurar la alimentación de sus centros urbanos en crecimiento, manteniendo la propiedad de latifundios improductivos.

Frente a ese panorama, por iniciativas de fundaciones internacionales y de programas actuales del Estado, se han impulsado acciones orientadas a fortalecer las pequeñas unidades productivas; en este caso, las del sector lácteo colombiano, con metodologías basadas en la planeación estratégica.

Las unidades estudiadas se ven afectadas por diferentes problemas internos que van desde falencias a nivel administrativo, hasta la carencia de una estrategia efectiva para su crecimiento y desarrollo. Por eso la caracterización de pequeñas unidades



productivas del sector es una forma de analizar el problema del campo teniendo en cuenta los cambios ocurridos y la situación que afrontan los pequeños productores para sostenerse con una forma de producción tradicional.

Es una forma heredada de un pasado, el cual, ante la imposibilidad de competir con la agricultura industrial dominante a nivel global, les plantea a intelectuales de países en vía de desarrollo como Colombia, la tarea de adecuar esta a los cambios que ocurren.

Se trata de una lógica diferente pero importante para el crecimiento de la sociedad: hacer de la producción campesina una nueva forma que proteja la identidad regional y el patrimonio cultural; aceptar la necesidad de introducir innovaciones en el campo respetando los conocimientos de las familias que han vivido de esta actividad; el aprendizaje organizacional debe ser recuperado y adaptado a las nuevas situaciones; vincular a los jóvenes para que se interesen en el desarrollo de la pequeña propiedad y creen productos de calidad que permitan reproducir de manera ampliada su patrimonio sin tener que aumentar el tamaño del predio, pero realizando una explotación amigable con su entorno y especialmente con la sostenibilidad de ambientes saludables.

Así, como la producción agropecuaria, basada en la mecanización y el uso de los agroquímicos, se presentó como una revolución en el campo y demostró su eficiencia en el uso de los recursos, que a pesar de los problemas ambientales, ha solucionado la producción de alimentos para una población en aumento, se puede pensar que en un futuro la ciencia aplicada al campo y a la producción de alimentos, puede ofrecer otra agricultura alternativa, que alcance a



mejorar y a utilizar las innovaciones en beneficio de esta nueva forma de manejar un recurso tan complejo como la tierra. Esta alternativa que parte de la industrialización y urbanización aceleradas, puede asumir la nueva forma de gestionar el campo.

La confusión que puede crear una relación entre estos dos modelos es un reto para la academia y para los investigadores que tienen un campo abierto para probar sus conocimientos y la búsqueda de un horizonte social, que muestre formas de vida solidarias con avances de la ciencia y la tecnología actual.

Se trata de superar las formas tradiciones, tal como fueron heredadas de un pasado que se niega a desaparecer, formas procesos atrasados, que dejan de utilizar avances importantes logrados por la sociedad en materia de la informática, el conocimiento, el uso racional de inversiones e intercambio de bienes y productos elaborados por las personas, que en el fondo ya tienen el sello de la identidad regional, de la información sobre su origen. Son valores nuevos que vienen de tradiciones y de innovaciones actuales.

En este sentido, se puede observar la aplicación de las diferentes perspectivas de la Administración crítica, que aun cuando se basan en un paradigma positivista, ofrece nuevas posibilidades de análisis con herramientas metodológicas que se observan cuando los propietarios con un sentido práctico deciden buscar las estrategias que les ayuden a resolver sus problemas más inmediatos, tal como lo habían explicado Montoya y Barba (2012).

Las supuestas estructuras corresponden a la imagen dimensionada por el investigador, quien superpone sus propios conocimientos a lo que está captando. Quizás, la manera para conocer se encuentra en la interpretación que le dan las personas que



realizan estas actividades; son razones cercanas a lo dado a los sentidos, representaciones que resultan de la contemplación.

La contemplación, que se encuentra indeterminada, y que la reflexión determina mediante procesos de fijación y clasificación en términos conocidos, logra -a partir de estas reflexiones- que sea posible recuperar procesos complejos que se producen ante la vista del investigador y que de no fijarse en ella se pierden detalles y relaciones importantes para lograr la explicación sobre lo que ocurre y los efectos que trae para otros procesos.

Se trata de un recorrido marcado por los elementos teóricos utilizados en la construcción de los problemas y de la relación que se establece entre el investigador y su objeto, lo que determina el enfoque utilizado y las grandes posibilidades que trae este conocimiento y sus aplicaciones.

La capacidad para tomar distancia y evitar que su interés lo lleve a intervenir antes que el objeto revele su esencia, es esencial para lograr un conocimiento real sobre lo que está sucediendo. Para ello es necesario entender que este distanciamiento no siempre es posible y deseable, por cuanto en muchas ocasiones, el estar ahí, es lo que permite acercarse a un objeto que representa su interés investigativo.

Bajo este contexto, el funcionamiento de las unidades productivas se visualiza como un mecanismo para aumentar la capacidad de respuesta al proceso económico, a la sociedad de consumo y de supervivencia, que depende del direccionamiento estratégico aplicado y de aprendizajes que resultan efectivos. Asimismo se genera la necesidad de regular las acciones en función de la



estabilidad como grupo social organizado y la utilización de este aprendizaje para su permanencia en el tiempo.

Se destaca que el sector agropecuario tiene dificultad para integrarse al conjunto de la economía de los países en vía de desarrollo, tal como lo ha expresado Aguilera (2009). Por ende, modernizar el campo y vincularlo a procesos industriales que se realizan en la ciudad, representa un reto para la sociedad y para el crecimiento económico de una nación.

De acuerdo con ello, el aprendizaje organizacional en las unidades productivas del sector se hace relevante, porque son nuevas formas de pensar, actuar y gestionar de los directivos organizaciones y de los propietarios de las unidades, quienes adoptan prácticas que llevan a las organizaciones a ser competitivas en el mundo globalizado, que es una de las premisas de esta investigación.

El aprendizaje que se da al interior de las organizaciones se expresa en el crecimiento de ellas en el tiempo. Urbiola (2007), explica que estos procesos despliegan mecanismos que son útiles para hacer frente a situaciones adversas; tales mecanismos se realizan mediante un lenguaje que va construyendo una identidad propia en cada organización. En este proceso las personas transmiten emociones y se expresan las órdenes, como un indicador de quien tiene el poder dentro de ellas.

De igual manera, Senge (2005) considera que el aprendizaje organizacional se convierte en un proceso a fomentar en las organizaciones que buscan mantener sus niveles de competitividad, las que adoptan la estrategia como parte de su filosofía de acción y al hombre como su principal recurso; el más impor-



tante y que mayor valor agregado les añade a sus procesos. Es lo que Riquelme, Cravero y Saavedra (2008), han definido como una mezcla fluida de la experiencia, valores, información contextual y visión experta, lo que proporciona un marco teórico para evaluar e incorporar nuevas experiencias.

Así pues, con respecto a los datos y el conocimiento se incluye además la reflexión, la perspicacia, la síntesis y la experiencia enmarcada en un determinado contexto.

Son formas que se pueden explicar dentro del concepto de sistema, en tanto se trata de un conjunto de componentes que actúan dentro de un proceso en donde uno afecta al otro y cada uno cumple una función que conduce a un resultado. El proceso identificado implica un conocimiento sobre procedimientos y sobre los resultados esperados de una acción ejercida de manera intencional. Se requiere aplicar el conocimiento adecuado para incrementar los niveles de producción y obtener una recuperación más pronta de la inversión económica.

Dentro de este marco se observa que en las unidades productivas el concepto de estrategia se ajusta a lo que Montoya y Barba (2008), señalan como los cambios ocurridos en las organizaciones, que dan origen a conceptos más complejos de planeación. Ellos sostienen que el diseño de la estrategia crea condiciones en las cuales los propietarios en el presente producen las condiciones para el futuro. La aplicación de la estrategia corporativa es un factor importante para modificar el entorno; eso hace que dirigir un negocio desde un punto de vista estratégico sea tomar decisiones en condiciones de aparente certidumbre.



Los procesos de aprendizaje organizacional de los propietarios de las unidades productivas en la zona rural del municipio de Sabanalarga, departamento del Atlántico, vienen de la experiencia, su formación inicial del oficio, lo que aprendieron en sus hogares; por ende, pueden transmitirles indicaciones a otros de manera que estos últimos realizan acciones bajo la orientación del poseedor de ese conocimiento.

Se trata de lo que Joo y Lim (2011) denominan un proceso de transferencia que no se explica con un solo factor. Por lo tanto se deben tener en cuenta cómo esos factores interactúan de manera que establecen un tejido similar a un modelo conceptual, los cuales se combinan en una perspectiva integradora, las tres dimensiones del capital propuestas por Nahapiet y Ghoshal (2002): el capital relacional, el capital estructural y el capital cognitivo. Esto se puede observar en la difusión del conocimiento por parte de los socios, la confianza en la organización y el intercambio de conocimientos entre ellos.



Capítulo I

El contexto de la economía campesina en Colombia

La agricultura basada en el trabajo de la familia

La agricultura familiar puede vincular la ciudad y aprender sobre las formas de atender un mercado con necesidades de consumo, diversión y descanso. Convertir algunos productos del agro en especiales, agregarle valor a la pesca, por ejemplo, a los alimentos tradicionales, ofrecer productos saludables reconocidos en toda la región, de manera que los compradores se dirigen a estos lugares para pasar un día de descanso y aprovechar para adquirirlos.

LA ECONOMÍA CAMPESINA

Para establecer las características de pequeñas unidades productivas del sector, fue necesario pensar en la agricultura y el modo de vida de las familias que se dedican a esta labor. Tienen acceso a la tierra mediante el usufructo de un predio tipo minifundio, el cual explotan dentro de las limitaciones que les permite la extracción de recursos naturales que les ofrece, obteniendo como resultado formas de sustento que resultan cada vez más insuficientes para mantener a la familia y reproducir su forma de vida en el campo.

Esta producción rural, por falta de tecnología o por el uso de conocimientos tradicionales que no son los más viables desde el punto de vista económico, es afectada por patrones culturales que lo hacen muy vulnerable a expropiaciones o a vivir en condiciones



de atraso con pérdida del núcleo familiar, especialmente de los jóvenes que buscan en la ciudad una mejor forma de vida.

Es un universo lleno de tradiciones y de una vida ligada a la tierra y a los recursos naturales que esta sustenta, con una riqueza exuberante representada en el paisaje y en historias con las cuales se mantiene el hombre ligado a modelos de producción atrasados pero que ofrecen la belleza que el ciudadano aprecia de la naturaleza, mas no logra insertarse en la economía de la región. De esta forma la distribución del trabajo se hace cada vez más difícil, por cuanto la apropiación de los resultados no alcanza a remunerar todos los factores de la producción (Costa, 2000, p.116).

Los estudios sobre familias vinculadas al campo relatan la historia y la creación de riquezas durante el poblamiento de haciendas de la región Caribe (Fals Borda, 1976). Ellas construyeron un mundo económico, social, político y cultural que se reproduce y entra en relación con otros agentes sociales, constituyen un pasado con una identidad que les es propia, tanto en relación con el modo de producir dentro de la vida comunitaria, como en su forma de convivencia con la naturaleza.

En el Caribe colombiano los campesinos se fueron asentando en situaciones diferentes de acuerdo a los patrones de poblamiento iniciados por los españoles con su modelo de resguardos indígenas y encomiendas, situación que lleva a esclavos libres y colonos a tomar tierras disponibles alejadas de estos dos tipos de propiedades, y después de convertirlas en pequeñas o medianas unidades familiares de producción, deben enfrentar los modelos de propiedad. Es el caso de los pobladores de las “sabanillas de Camacho”, actual Barranquilla, que de acuerdo al historiador



Domingo Malabet, debieron comprar a la viuda de un encomendero (Vergara y Baena, 1922). Son formas de resistencia y acceso libre a recursos como los bosques, el agua y la tierra, cuya legitimidad reclaman mediante registros que se hacen en las ciudades siguiendo la normativa vigente.

Se trata de una población en donde los valores tradicionales y la “palabra empeñada”, tenía una mayor aceptación que la firma en el papel. Era una época en la que la producción estaba articulada a la sociabilidad, el reconocimiento del vecindario y la construcción de comunidades unidas por el lazo de parentesco. La ayuda mutua frente al trabajo asalariado, el intercambio en forma de trueque de los productos y la cesión de semovientes compartida, que reparten por mitades los resultados de su reproducción. Eso crea un modo de vida en donde era necesario mantener formas de economía que fueron reemplazadas con el uso de la moneda y de inversiones que buscan la rentabilidad y la ampliación del capital invertido.

El modo de vida de la familia campesina, o de trabajar el campo reproduce la vinculación del núcleo familiar, por lo general familias extensas, en donde los trabajadores se encuentran vinculados por lazos familiares, lo cual hace difícil seguir órdenes y asumir responsabilidades, puesto que se trata de hijos, hermanos y cónyuges, que no reciben una remuneración por su trabajo, dependiendo de las decisiones del padre o el conyuge que asume la dirección de la producción. Esto lleva a buscar y pagar salarios solo en época de cosecha, lo que -cuando se hace de manera temporal- aumenta los costos de la mano de obra, y en algunos casos afecta las utilidades esperadas con la venta de estos productos.



La historia muestra latifundios de familias, generalmente de origen español, al lado de propietarios de minifundios, quienes casi nunca manejan la lógica del inversionista. Sus ahorros -cuando los tiene-, son a base de evitar el consumo de bienes, especialmente vestuario y diversión. Cuando tienen para la compra de otro minifundio que les permita aumentar el tamaño del predio, les resulta difícil por cuanto al lado del minifundista se encuentran los dueños de medianas y grandes propiedades, que disponen de dinero para adquirir pequeños lotes que por problemas económicos una familia campesina decide vender.

Se puede afirmar que la pequeña propiedad en el campo ligada a la economía campesina tiende a desaparecer al ser reemplazada por una economía de mercado, que tiene una racionalidad diferente pero muy eficiente en el uso de los recursos y de la explotación intensiva de la tierra, sin tener en cuenta la sostenibilidad y los daños ambientales que produce tal explotación. Además, el empleo del trabajo asalariado, frente al trabajo familiar no remunerado o la combinación de este con la venta de productos, hace que participen con desventaja en el mercado los productos de este tipo de economía. Se piensa que en un mediano plazo estos productos serán reconocidos y tendrán mayor valor por su forma de extracción, sin contaminantes y por su procesamiento de tipo artesanal, que comienza a ser valorado por los consumidores de las ciudades.

Lo anterior se ve reflejado en la programación de la producción, siguiendo un complejo ajuste a temporadas y cambios climáticos, fases de la luna, etc. En consecuencia, el trabajo se programa de acuerdo con los resultados que se obtengan y a los cambios que se van presentando. La idea de incrementar el patrimonio fami-



liar no se encuentra en una planeación con estrategias razonables y ajustadas a un diagnóstico realista, y sus posibles cambios en futuros mediatos es un resolver situaciones del día y pensar en dejar que la naturaleza actúe por su cuenta mejorando situaciones no deseadas.

El conocimiento adquirido en esa circunstancia está muy saturado de contingencias, situaciones no previsibles que la experiencia de los mayores les indica que deben quedarse a la espera, a lo que los jóvenes no se ajustan con facilidad. Los ciclos productivos son más pausados que los que viven en la ciudad; pareciera que el tiempo transcurre con mayor lentitud, lo que hace diferente a la vida en la ciudad con sus prisas, frente a la vida reposada en el campo.

Martins de Carvalho y Assis Costa (2017) se han referido a estas prácticas tradicionales de intercambio de información entre vecinos, parientes y compadres, utilizando el sentido común y el uso gradual de las innovaciones tecnológicas como el dispositivo que crea unos cambios sobre las decisiones familiares acerca de lo que deben hacer:

- Utilizar la tierra mediante el trabajo directo de la familia, asociados con otras familias vecinas o con parientes cercanos de manera que atiendan una producción mayor y en algunos casos arrendando a terceros, a cambio de participar en las cosechas o de recibir una cantidad estipulada de dinero.
- Para ellos es más seguro diversificar los cultivos y las crías, alternar los productos obtenidos, tratando que estos sean para el uso directo de la familia, y aprovechar las oportu-



- nidades de los mercados, realizando combinaciones entre producción, cosecha y extracción de productos renovables.
- Auncuando la unidad de producción campesina puede crear bienes artesanales y obtener beneficios de productos y subproductos, estos dependen de su cercanía a centros urbanos donde pueden adquirir un mayor valor.
 - No buscan tener una garantía de fuentes diversas de entradas monetarias para la familia, pensando más en autoconsumo que la venta de la producción, y la remuneración por días de trabajo de miembros de la familia que deciden trabajar en las ciudades para enviar dinero con el cual ampliar el patrimonio familiar.
 - Quizás esto tenga mucho que ver con la solidaridad comunitaria (trueque de días de trabajo, festividades, celebraciones), las influencias de creencias y valores religiosos que en ocasiones impregnan las prácticas productivas.
 - No menos importantes resultan las relaciones afectivas y simbólicas con las plantas, los animales, las aguas, los lugares de la infancia, el paisaje... y los recuerdos de saberes tradicionales.

Sobre este aspecto también se revisó el informe sobre los laboratorios de paz, elaborado con financiamiento de la Comisión Europea (Murillo, 2011, p.7) en el cual se indica que:

- a) En los últimos cincuenta años la población colombiana ha quintuplicado su tamaño; sin embargo, la población rural no ha crecido de manera sustancial y continúa produciendo los alimentos para la totalidad de la población (47 millones). Esto quiere decir que mientras hace 50 años la relación entre productor y consumidor era de dos a uno, hoy en día es de



- uno a seis. Para el 2030 se puede prever que esta relación será de uno a diez.
- b) La productividad agropecuaria no ha incrementado en la misma proporción que la relación entre los consumidores y los campesinos productores de alimentos.
 - c) La producción agropecuaria se ha dado esencialmente por el aumento del área sembrada, con una desordenada ampliación de las fronteras agrícolas. No hay mayores avances tecnológicos en cultivos alimenticios, con excepción de la producción del arroz y maíz (agroindustrial de concentrados), y hay una inversión insuficiente y poco estratégica en ciencia y tecnología agrícola.
 - d) La modalidad de ocupación espacial histórica del territorio, los procesos de colonización agraria con sus asentamientos poblacionales y la ausencia del Estado han conllevado a una alta concentración de la propiedad con sociedades regionales frágiles, configurando una realidad rural fuente de rentas privilegiadas, de escenarios de conflictos y de violencias.
 - e) De los casi 51 millones de hectáreas de tierra que tienen uso agropecuario, se destinan a la ganadería 38 millones de hectáreas (74 %) de las cuales la mitad tiene vocación agrícola y el hato total es de menos de 24 millones de reses. A la producción agrícola solo se destinan 4.9 millones de hectáreas.
 - f) Desigualdad y pobreza constituyen la realidad social y económica de buena parte de la población campesina y rural. La mayoría de los hogares rurales (65 %) viven en condiciones de pobreza o de pobreza extrema (33 %) y sin acceso a servicios de calidad. Estos factores han contribuido a la violenta historia política del país.



- g) Durante las últimas décadas, el desplazamiento forzado, en particular el de la población rural, ha ido acompañado con el despojo de sus tierras en varias regiones del país.
- h) Aun si el Estado dispone de instrumentos para intervenir en los valores y los mercados de las tierras, su acción no ha expresado una voluntad reguladora de acuerdo con las necesidades de la población.

Desde el punto de vista de la racionalidad del inversionista, cuya referencia son la rentabilidad y posibilidad de incrementar el capital invertido, se olvidan los impactos sociales, políticos y ambientales que pueda provocar esta racionalidad para garantizar la seguridad alimentaria de la región. Se trata de una agricultura mecanizada en donde se requieren grandes extensiones de tierra para ser cultivadas con monocultivos que pueden ser exportados generando divisas para el país y utilidades que hacen atractivas las inversiones en el campo.

Aquí se puede captar claramente la diferencia entre una agricultura moderna y tecnificada y la agricultura campesina. La primera se interesa por la utilidad y la productividad de la extracción de productos primarios utilizando la tierra como soporte, sin tener en cuenta los cambios climáticos (utilizan regadíos) y la pérdida de fertilidad del suelo (fertilizantes agroquímicos). Combinar las dos parece poco probable y no sostenible por cuanto el crecimiento de la demanda de productos de la tierra, especialmente alimentos, crea un mercado que inevitablemente obliga a desaparecer a la agricultura campesina, o a refugiarse en el mundo artesanal y en el ingreso al mercado como patrimonio familiar que se valoriza por la cercanía a los centros urbanos, combinando



formas de vida agradable para el ciudadano que requiere ambientes con ritmos de vida más pausados para descansar y disfrutar.

Martins y Costa (2017) señalan las implicaciones de la matriz tecnológica y la producción en el modo capitalista de hacer agricultura como la degradación del ambiente y de las personas, mientras que desde la perspectiva de la economía campesina se puede esperar que las familias que practican el modo campesino de hacer agricultura logren añadir nuevos elementos que mejoren las condiciones de la explotación de la tierra. Estas se podrían captar en los siguientes aspectos:

- La producción orientada al incremento del máximo valor agregado posible y del empleo productivo que crea ambientes económicos hostiles, pueden ser matizados mediante la producción de ingresos independientes, utilizando básicamente recursos autocreados y automanejados.
- El uso de recursos limitados por unidad de producción tiende a obtener el máximo de producción posible por cantidad de recurso, sin deteriorar la calidad.
- La fuerza de trabajo no siempre abundante y con útiles de trabajo relativamente escasos, puede ser complementada con la producción diversificada e intensiva por unidad de área en explotación.
- Los recursos sociales y materiales disponibles representan una unidad orgánica, que al ser controlados por quienes participan directamente en el proceso de trabajo, crean un valioso repertorio de cultura local, históricamente constituido.
- La unidad de producción campesina tiene como basamento la centralidad del trabajo, y por ello los niveles de intensidad



y desarrollo de la incorporación y la innovación tecnológicas dependen de la cantidad y la calidad del trabajo.

Las razones expuestas son muy interesantes, pero la necesidad de un aumento creciente del mercado de alimentos es implacable y tratará por todos los medios de acabar con las ineficiencias en el uso de los recursos, especialmente la tierra como generador de productos de consumo masivo (*commodities*), por lo que la agricultura campesina -a pesar de su resistencia- tendrá que insertarse en el mercado de la ciudad, complementar la actividad industrial en forma de descanso, recreación y la oferta de productos de alta calidad, de tipo artesanal, que conserve la identidad regional. En Colombia la situación resulta más compleja, por la existencia de conflictos de propiedad no resueltos y por el latifundio improductivo que apoyan líderes de opinión y políticos. Son formas de explotación atrasada, en la ganadería extensiva, que resultan de la combinación de tradiciones, innovaciones y mecanización en el sector agropecuario.

Conservar la agricultura campesina es un error, por cuanto esta no podrá competir con la agricultura industrial que es dominante a nivel global. Pero adecuar esta forma de manejar el campo a los cambios que ocurren es una tarea inaplazable, que compromete a los intelectuales de países en vía de desarrollo como Colombia.

En la agricultura familiar es necesario superar la línea de subsistencia, como forma de explotar el campo en menor escala utilizando procedimientos acordes con el avance de la tecnología, sistematizar información, promover la educación permanente, propender por la vinculación a la ciudad y aprendizaje sobre las formas de atender un mercado diferente, con necesidades de



consumo, diversión y descanso. Convertir algunos productos del agro en especiales, agregarle valor a la pesca, por ejemplo, a la preparación de alimentos tradicionales, ofrecer productos saludables que resulten atractivos para un mercado en expansión. El capital territorial que se presenta de esta manera puede ser complementado con productos reconocidos en toda la región, de manera que los compradores se dirijan a estos lugares para adquirirlos.

La posibilidad de incrementar la renta de la familia campesina, esta se logra al insertarse en los mercados locales y regionales. Con emprendimientos rurales (Castañeda, González y Rojas, 2010), los que podrán mejorar la explotación de recursos naturales, obteniendo el mayor rendimiento conservando las condiciones de los suelos, el agua y el paisaje de la naturaleza. Tal vez mediante estudios más orientados hacia los efectos, se podrían evaluar las posibilidades de tomar elementos de la agroindustria o suministrar productos para este tipo de empresas, utilizando tecnologías amigables con la naturaleza.

La producción agropecuaria se ha practicado en muchas formas, y su evolución les ha dado vida a las civilizaciones conocidas. Estos sistemas de extraer recursos de la tierra han creado las ciudades y la deforestación de la mayor parte del planeta, pero han garantizado la existencia de la especie humana. En todos los contextos la agricultura campesina resulta una reproducción social de formas tradicionales de extraer recursos sin deteriorar el ambiente, aun cuando su práctica inicial de colonización destruye bosques mediante la quema y la eliminación de árboles para los cultivos. Su capacidad es muy limitada ante la explotación mecanizada. Dejar que la tierra se recupere mediante la



rotación de cultivos y abandono para que las plantas vuelvan a reproducirse, es menos nocivo que el uso de agroquímicos para fertilizar el suelo y eliminar las plagas.

La expansión de la agricultura mecanizada y de las innovaciones tecnológicas, tales como la manipulación genética al competir en el mercado con una producción artesanal y formas de explotación del suelo de manera tradicional, indiscutiblemente hacen que esta forma se encuentre en desventaja a menos que se valore la protección ambiental y formas de presentar productos de mayor valor agregado con los elementos de la identidad propia de una región; es decir que incluya factores culturales al producto.

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

Eso de incluir aspectos culturales al producto está dentro de las expectativas surgidas de la evolución de la producción agropecuaria. Paulo Peterson (2017), se refiere a la evolución de la producción agropecuaria y la posibilidad de encontrar alternativas para explotar los suelos del planeta. Sostiene que la historia y la organización de la actividad ligada al campo no ha seguido un modelo en donde los cambios se suceden de manera automática, adoptando los avances de la tecnología y el uso generalizado de esos avances en todas las regiones. Es más, estos cambios han encontrado obstáculos políticos y económicos.

A partir de esta perspectiva histórica, la producción agropecuaria alternativa es la respuesta a los efectos devastadores de la mecanización del campo y responden a propuestas que no han sido valoradas por la sociedad como alternativas que pueden alcanzar una producción sostenible y económicamente rentable. Thirsk (1997), afirma que las sociedades pueden superar los



patrones actuales de producción, dándole importancia a formas emergentes de agricultura (Peterson 2017).

Considera que históricamente la intensificación del uso de los suelos, ha sido la respuesta a las crecientes demandas alimentarias derivadas de los incrementos demográficos. Las estrategias técnicas para la gestión de la fertilidad que se hacen sobre la base del manejo de los fertilizantes sintéticos, afectó a los ecosistemas que se vieron profundamente alterados con el surgimiento experimental de las plantas que se nutren de sustancias químicas, con lo que echó por tierra la teoría humanista, un postulado teórico que fundamentaba la práctica del abono orgánico desde la Antigua Grecia.

La agroquímica crea las condiciones necesarias para la diseminación de los monocultivos que sustituían la agricultura adaptada a las especificidades ecológicas locales, y a los avances posteriores de la mecanización y la genética agrícola. Esta simplificación ecológica cambia el paisaje agrícola con el monocultivo que multiplicó exponencialmente el número de insectos nocivos y organismos patógenos, lo que hizo que la innovación tomara la dirección de los tóxicos (Petersen, 2017, p.19).

Sostiene el mismo autor que después de la Segunda Guerra Mundial, este tipo de agricultura se hizo dominante en todos los países y creó una dependencia de la agricultura a la industria y al capital financiero. Tal proceso se concibe como la modernización del campo y las inversiones que logran articular los intereses empresariales con los avances de los paradigmas científico y técnicos. La economía se consolida mediante la exportación de productos agropecuarios en gran escala con procesos mecaniza-



dos de cultivo y cosechas de consumo masivo, o de insumo para la producción de alimentos procesados industrialmente.

Pensar que la agricultura convencional pueda ser remplazada por la agricultura alternativa, no parece ser posible en un mediano plazo. Pero la necesidad de mejorar las condiciones del planeta y alimentar a una población creciente encierra desafíos que deberán ser abordados por los estudiosos de estos temas, quienes, entendiendo el comportamiento de la sociedad actual con sus relaciones de poder y manejo de los recursos mediante el uso del capital y de la economía monetaria, crea condiciones para la búsqueda de alternativas que puedan ser benéficas para la población. Se trata de estudios sobre la sostenibilidad de procesos que garantizan la seguridad alimentaria, pero sin deteriorar las condiciones ambientales.

Así como la agricultura, basada en la mecanización y el uso de los agroquímicos, se presentó como una revolución en el campo y demostró su eficiencia en el uso de los recursos, con sus problemas ambientales, pero solucionando problemas de alimentos, se puede pensar que en un futuro la ciencia aplicada al campo, puede ofrecer otra agricultura alternativa, que alcance a mejorar y a utilizar las innovaciones en beneficio de esta nueva forma de manejar un recurso tan complejo como la tierra. Esta alternativa que parte de la industrialización y urbanización aceleradas, puede asumir la nueva forma de gestionar el campo.

ALTERNATIVAS DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

Los movimientos sociales surgidos en Europa y Japón que se manifiestan públicamente por el rechazo a la agroquímica, de alguna manera están señalando la necesidad de estudiar formas



alternativas de incrementar la producción de alimentos rompiendo con la dependencia del capital industrial y con la lógica del inversionista centrado en la utilidad solamente.

Esos movimientos defienden prácticas que tienen en cuenta la necesaria relación entre la naturaleza y los modelos de extracción. Peterson (2017, p.21), hace referencia a estos movimientos mostrando que existen varias alternativas:

- a) Biodinámica: se atribuye el nacimiento de la explotación biodinámica a un ciclo de conferencias pronunciadas por Steiner en 1924, en las cuales el énfasis está en la salud de las plantas ante el aumento de insectos nocivos y enfermedades con el avance de la agroquímica. Para el manejo de los suelos propone el empleo de materia orgánica y aditivos en el abono, actualmente conocidos como “preparados biodinámicos”, cuya finalidad es estimular “las fuerzas naturales” de los suelos.
- b) Orgánica: vertiente relacionada con el trabajo del botánico y agrónomo inglés Albert Howard (1873-1947), quien defendió las modernas técnicas agroquímicas como medio para el progreso de la agricultura. Sus conocimientos sobre genética y mejoramiento vegetal, asociados a la detallada observación de los métodos de manejo tradicional de la fertilización le abrieron una nueva perspectiva para la investigación en ese campo.
- c) Biológica: el suizo Hans Peter Müller sentó las bases del modelo de producción agrícola órgano-biológico en la década de 1930. Sus reflexiones no fueron tomadas en consideración durante casi tres décadas, hasta que el médico alemán Hans Peter Rush las retomó, centrando su atención



- en las relaciones entre la calidad de la alimentación y la salud humana.
- d) Alternativa natural: asociada a la obra de dos maestros japoneses, Mokiti Okada (1882-1953) y Masanobu Fukuoka (1913-2008), quienes sostenían que, tanto la explotación agropecuaria convencional como las vertientes alternativas orgánica y biodinámica se fundamentan en prácticas que intervienen profundamente en los sistemas naturales. De ahí que defendiera el método que denominó “no hacer”.
 - e) Permacultura: al igual que la alternativa natural, esta forma de explotación del suelo se basa en los ecosistemas naturales y los ecosistemas agroforestales que valoran los patrones naturales de funcionamiento ecológico y permiten el establecimiento de formas productivas estables, integradas armoniosamente al paisaje.

Estos matices en las alternativas anteriores pueden tener su origen en los contextos en que fueron presentados, pero se observa que en cada una de ellas se produce una convergencia de los principios que orientan y de alguna manera responden a la sistematización de la agricultura convencional que hacían énfasis en la biodiversidad (vegetal y animal) y el uso del abono verde que liga residuos orgánicos con vegetales; cultivos de micro-organismos que ayudan a la descomposición y mejoran la calidad de los compuestos que se originan.

Reconocer la necesidad de cambiar el modelo agrotóxico en la agricultura como fuente inagotable de incremento en la producción se ha integrado con la idea de progreso de la civilización industrial que se soporta en las ciudades y maneja los recursos naturales mediante el uso intensivo de inversiones en procesos



mecanizados que mantienen la producción agrícola como parte de las grandes negociaciones de productos que determinan poderes económicos y formas de controlar este recurso a nivel planetario. Los productos agrícolas, son negociables en mercados internacionales y tienen una fuerza política indiscutible, dado que un desabastecimiento en materia de alimentos es una amenaza para la estabilidad de un gobierno.

Se trata de una fuerza en crecimiento que proviene de una conciencia social crítica y activa ante los efectos de la agricultura que están mostrando un camino nuevo, todavía no transitado con muchas dificultades por cuanto al no contar con el modelo de inversión de capital y resultados explotables desde el punto de vista económico, se consideran inviables y poco recomendables para la producción de alimentos en gran escala. Tal vez esta pueda ir obteniendo resultados en la producción en pequeña escala que le proporcionen la experiencia necesaria para responder a la agricultura mecanizada actual. El avance en la informática, las tecnologías aplicadas al campo y la electrónica pueden esconder respuestas que ahora no se tienen.

Los avances de la ciencia en todos los campos, desde la genética hasta la administración, se refleja en la sistematización de experiencias interesantes en la perspectiva ecológica con un aumento considerable de investigadores interesados en estos problemas, los cuales se transforman en fuente de saberes y prácticas sobre la manera de producir que tendrán las próximas generaciones.

Estos elementos conceptuales son básicos para entender las características que tiene la población que produce alimentos en pequeña escala como el caso de los procesadores de alimen-



tos lácteos en una zona del departamento del Atlántico, Colombia, patrocinado por varias entidades y por la Gobernación para buscar alternativas de nuevas formas de producción de quesos y derivados de la leche por procedimientos artesanales, de tipo tradicional con el componente de innovación que le suministra una entidad estatal (el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA) y la Universidad Simón Bolívar a través de sus investigadores del área de Administración, Ingeniería y Microbiología.

El estudio de pequeñas unidades productivas del sector agropecuario es así una experiencia que vale la pena divulgar por la capacidad para caracterizar productores en pequeña escala ligados a una economía y a una agricultura campesina con los valores anteriormente señalados, pero con posibilidades de insertarse en un mercado como la ciudad de Barranquilla, centro industrial de la costa Caribe colombiana y un punto de referencia importante de los mercados de alimentos tradicionales.

PEQUEÑAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN CAMPESINA

En el medio rural, las respuestas de las unidades de producción no han sido constantes, aun cuando en un estudio realizado por la Universidad de los Llanos (2015) se reconocen algunas tendencias. Sostienen los investigadores que la sobreespecialización productiva ha limitado el número de cultivos que demandan la mayoría de la población. Se trata de una competencia que aumenta incluyendo a productores de otros países, de manera que los pequeños y medianos productores se encuentran por fuera de la cadena de valor, lo que afecta significativamente a la producción de alimentos de consumo.



La ganadería es una de las principales actividades económicas a las que se dedican los habitantes de pequeñas poblaciones del país. Esta suministra el consumo de leche, el queso de fabricación artesanal, el yogurt, todos ellos elaborados con técnicas tradicionales. En el departamento del Atlántico, tal como se indicó antes, estas pequeñas unidades productivas fueron objeto de un proyecto para que aplicaran buenas prácticas de manufactura y aumentaran su productividad.

Las pequeñas unidades de producción de tipo campesino deben competir con empresas grandes como Coolechera y Colanta para obtener la materia prima con la cual producen derivados de la leche como el queso, el suero y el yogurt. Su cercanía a propietarios de pequeños hatos lecheros y, en algunos casos, el tener la propiedad de estos hatos, es lo que les garantiza disponer de la materia prima para los productos de tipo artesanal que realizan. Se trata de un producto sin pasteurizar, con una demanda localizada en los centros urbanos más cercanos, en este caso Sabana-larga y Barranquilla.

Las haciendas y los mayores productores de leche están vinculados con las empresas antes mencionadas, las cuales procesan una mayor cantidad de leche debido al uso de instalaciones y plantas para procesar con maquinarias y procedimientos industriales. Estas compran la materia prima (leche) a menor precio que los productores de queso artesanal, pero estos no tienen capacidad para procesar y adquirir la leche que se produce: además cuando se presenta la época de abundancia, los propietarios de estas haciendas tienen garantizada la venta de la leche a las grandes empresas.



Los habitantes de pequeños poblados han tenido tradicionalmente ganadería en pequeña escala, que ven como un soporte de la economía familiar y con la elaboración de quesos y otros derivados de la leche, es que les permite obtener alguna utilidad y darle empleo a familiares que encuentran en esta actividad su fuente de ingreso. Estos a su vez, sienten que son propietarios, no de un pequeño hato, sino de una unidad de producción en pequeña escala de la cual se sienten orgullosos y la definen como su microempresa.

En Colombia la disminución -o ausencia- de la presencia del Estado en el medio rural, se da con mucha frecuencia y los gobiernos locales están dirigidos por los propietarios de fincas con una participación marginal de la población campesina y de los propietarios de pequeñas unidades productivas. Esto deja la sensación de un gobierno ausente, con influencia de compadrazgos locales y alianzas con políticos regionales, que en algunos casos también son propietarios de grandes extensiones, y solo se presentan cuando se realizan elecciones para cargos públicos de alguna importancia.

Si la presencia de las instituciones del Estado fuera más directa, se cree que los proyectos y programas de desarrollo para el sector agropecuario serían más constantes, y las inversiones que beneficiarían a estos pobladores se verían más. Como el departamento del Atlántico es pequeño y tiene un centro industrial importante como es Barranquilla, los proyectos impulsados por las Universidades y apoyados por la Gobernación, son un poco más constantes. Además, para la academia y sus investigadores este es un laboratorio vivo y cercano para realizar sus prácticas y llevar a



cabo investigaciones importantes que pueden mejorar la vida de la población.

LA EXPLOTACIÓN FAMILIAR DEL CAMPO EN COLOMBIA

A pesar de la importancia del agro como sector económico y la generación de empleo en Colombia, este podría ser mayor si se pudiera emplear todo el potencial de su territorio. El Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC, 2012) señala que de 22,1 millones de hectáreas disponibles, solo está empleando 5,3 millones de hectáreas; esto, sumado al conflicto que mantenía fuera de uso de los cultivos a una cantidad considerable del territorio que facilita los cultivos ilícitos, por la no presencia del Estado. Plantea un reto interesante para los investigadores, por cuanto la cantidad de tierra disponible para aumentar la producción del campo, y las pequeñas unidades productivas con capacidad para mejorar la productividad de los recursos naturales es bastante significativa.

Perfetti y Cortés (2013) indican que los sistemas tradicionales ocupan el 36,2 % del territorio en donde a la agricultura le corresponde el 19,3 %, a la ganadería el 13,3 %, y al sector agrosilvopastoril el 3,55 %. También señalan la disminución de la actividad agrícola al Producto Interno Bruto (PIB); sin embargo, reconocen que la importancia de este sector sigue siendo apreciable por su inserción en la agroindustria y en el comercio exterior. A partir de 1979 cuando representaba un 25,3 %, su participación en el 2008 disminuye a un 8,5 % al PIB del país. A pesar de esta disminución, la tasa de crecimiento del sector se ha mantenido con una tasa de crecimiento cercana al 3 %, que es el promedio nacional (Gutiérrez López, 2009).



De acuerdo con el DANE (2013), durante la primera mitad de 2013, el PIB creció 3,4 % con respecto al primer semestre de 2012. En este período, los mayores crecimientos se dieron en la construcción con un 9,7 %; el sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca con un 6,2 %, seguido de servicios sociales, comunales y personales con un 4,5 % (DANE, 2013).

Machado y Botello (2013), indican en su estudio sobre el problema de la tierra en Colombia, que este debate plantea la necesidad de buscar el desarrollo del campo con un modelo de grandes empresas con modernos procesos de extracción y con inversiones para explotaciones a gran escala, frente al modelo de pequeñas propiedades sostenidas por el Estado y las políticas públicas. Es un tema de mucho interés, por cuanto se ha señalado la dificultad para mantener los dos modelos de producción en el campo, pero la desaparición de la pequeña propiedad agropecuaria es impensable, dados tanto los efectos sociales como nocivos de la explotación del campo con una agricultura basada en los químicos y el monocultivo con fines de exportación.

Machado (2008) indica que este problema de la cuestión agraria en Colombia ha estado históricamente ligado al acceso a la propiedad por parte de pequeños y medianos productores, o por quienes no disponen de este activo productivo, siendo notoria la debilidad de los derechos de propiedad y la incapacidad del Estado para garantizarlos. El acceso a la propiedad y a los recursos del suelo ha sido la fuente de innumerables conflictos, tanto entre propietarios, campesinos y colonos, como entre estos y el Estado; conflictos que vienen desde la época colonial hasta el presente.



Como se puede observar, los problemas del campo han sido objeto de estudios en el país. Historiadores y economistas se han manifestado desde la década del 50 en el siglo pasado; han buscado formas de afrontarlo, siguiendo la línea desarrollista de Lauchin Curri con el plan para el desarrollo a partir de las ciudades y la expulsión de los campesinos hacia la ciudad, lo que traería un fuerte estímulo para la industrialización y el crecimiento acelerado del mercado interno, en reemplazo de la vida en el campo y de la economía campesina.

Ese fue el primer plan de desarrollo del país, dentro de un contexto de política económica de fuerte intervención del Estado (Machado, 2009). Era un modelo copiado del exterior, pero que respondía a la política dominante de la época, con la alianza de los líderes de la industria y de los grandes propietarios de tierras de las regiones. Se trata de recomendaciones de misiones contratadas en el exterior que se dan sin tener en cuenta la situación o como respuesta a un incipiente proceso de urbanización en las ciudades y de control del campo, que se convertía en fuente de conflictos. El tránsito a la modernización agrícola fue apoyado por los diagnósticos realizados por entidades extranjeras, como el Banco Mundial y recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), cuyas sugerencias de políticas siguieron el patrón de centrarse en lo productivo, sin considerar lo social, resultando excluyente y discriminatorio, configurando un escenario permanente de condiciones para el conflicto en el campo (Machado, 2008).

Este panorama conflictivo que se empieza a agrandar a partir de los años sesenta mantiene un proceso de reforma agraria sin conseguir un éxito notable y sin poder solucionar los problemas



derivados de la tenencia de la tierra. De acuerdo con Gómez (2011), la reforma agraria de los sesenta (Ley 135 de 1961, Ley 1.a de 1968) trató de hacer una distribución marginal que solo hizo una reparación superficial de la estructura agraria.

Durante el periodo comprendido entre 1973-1988 se aprobaron cuatro legislaciones que buscaban afrontar los problemas de propiedad, pero no lograron remover los obstáculos legales y de procedimiento que presenta el país en materia de propiedades rurales. Se piensa que todas ellas trataron de adecuar la Ley de Reforma Agraria formulada en 1961, que había tratado de conciliar los intereses de los grandes propietarios y de los productores en pequeña escala que pagan arriendo, mediante el trabajo de mejoras que recibe el propietario al final de la cosecha.

Esta reforma siguió siendo marginal, pese a que trató de afectar directamente los últimos vestigios del latifundio tradicional, sin importar si las tierras estaban o no explotadas adecuadamente. En 1994, conforme a la Ley 160, se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino. Se establece entonces un subsidio para la adquisición de tierras y se reforma el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA), entre otras disposiciones.

El Sistema de Reforma Agraria indicado en la ley anterior (Ley 160) define la empresa básica de producción agrícola y pecuaria como Unidad Agrícola Familiar (UAF), cuya extensión, conforme a las condiciones agroecológicas de la zona y con tecnología adecuada, permite a la familia remunerar su trabajo y disponer de un excedente capitalizable que coadyuve a la formación de su patrimonio. Para ser explotada, la UAF normalmente solo requerirá el



trabajo del propietario y su familia, sin perjuicio del empleo de mano de obra extraña; si la naturaleza de la explotación así lo requiere (Congreso de Colombia, 1994. Ley 160 de 1994).

Se trata de una manera de regular la estructura de la propiedad en un esquema de economía más abierta e internacionalizada. Fue un intento de sustituir la intervención directa del Estado por la operación del mercado asistido de tierras, creando algunos incentivos a los agentes privados para que participen en él. La intervención directa se deja para casos muy particulares de conflictos o de ubicación de desplazados por la violencia (Gómez, 2011).

El desarrollo rural de Colombia se hace de manera accidental; por un lado la normatividad que define el agricultor familiar asociado como productor en pequeña escala, propietario de un predio de menos de dos hectáreas, y la lucha económica para adquirir la propiedad de la tierra, por parte de los medianos y grandes propietarios que compran estos predios para incrementar su patrimonio, y los campesinos que invaden propiedades para cultivar en zonas abandonadas, o en áreas protegidas como parques naturales para la conservación de recursos naturales.

Si se miran con detenimiento las definiciones que dan las leyes, se refieren al tamaño de la explotación que lo clasifica en pequeño y mediano productor. La reglamentación sobre la asistencia técnica agropecuaria directa a cargo de los municipios y distritos, para los productores en pequeña escala, campesinos propietarios y poseedores tenedores a cualquier título, que directamente o con el concurso de su familia exploten un predio rural, que no supere el área y los ingresos de dos Unidades Agrícolas Familiares y



siempre que deriven de su actividad agropecuaria por lo menos el 70 % de sus ingresos (Artículo 7o, con respecto a cómo queda el artículo 28 del Decreto 1946 de 1989).

Los conceptos de economía campesina y pequeño productor se toman como categorías similares, aunque cuando el Estado usa criterios para otorgar créditos se refiere más al pequeño productor, el cual tiene una determinada cantidad de activos. De igual manera para la prestación de los servicios de asistencia técnica por parte del Estado, estos al igual que los pescadores artesanales, son concebidos en términos de productores en pequeña escala. Es decir, equivalentes a los microempresarios urbanos.

Machado y Botello (2014) consideran que este concepto de agricultura familiar no ha sido sometido a debate; su utilización como categoría para la asistencia a formas de explotación de subsistencia en el campo se asimila más al término de economía campesina, el cual se encuentra en la referencia de los estudios de economía para el sector rural. Al respecto citan un estudio de Forero et al. (2013), quienes asimilan que el concepto en los debates y en la bibliografía de uso frecuente de la agricultura familiar es concebida como la producción de bienes, agropecuarios y forestales, agroindustriales o pesqueros, de donde derivan los ingresos en dinero y en especie, con los que contribuyen a la producción y al bienestar de la familia.

Para estos autores, la economía campesina está vinculada a una localidad o vereda que aun cuando no están tan conectadas con los centros urbanos, se constituyen en una comunidad rural que comparte los servicios y la participación en eventos socioculturales que les permite sentirse pertenecientes a esa comunidad.



La lógica de este productor en pequeña escala está centrada en agregarle valor a su propiedad, sin tener una preocupación especial por el capital y la rentabilidad de la inversión. Se trata de una manera de incrementar el patrimonio familiar (Forero et al., 2013).

Un estudio realizado en el año 2007 por el Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE) para la FAO y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) define la... “agricultura familiar como aquellos hogares cuyo jefe fuera trabajador por cuenta propia, en la rama agropecuaria nacional” (CEDE, 2007, citado por Machado y Botello 2014, p.141).

En la Encuesta de Calidad de Vida del año 2003, estos autores dicen que la estructura productiva de las fincas de tamaño menor a 20 ha, se han establecido como pequeña propiedad en las que el valor de la mano de obra familiar es mayor al 50 % del promedio de los salarios que se pagan en los principales cultivos agrícolas del país, excluidas las actividades pecuarias. Esta encuesta permitió la cuantificación de agricultura familiar en Colombia y las características de los hogares asociados a las unidades:

1. Los hogares de agricultura familiar ascendieron a 740.000 en 2003, lo que representaba el 46 % de los jefes de hogar que trabajaban en el sector agropecuario, y en ellos se absorbió más del 70 % de la mano de obra familiar.
2. En lo referente a cultivadores, se detectó que cerca de 1,8 millones estaban asociados a la agricultura familiar, equivalentes al 87 % del total de cultivadores del país. Esto implica que, en promedio, cada unidad de agricultura familiar poseía 2,4 cultivadores en sus predios, según el total de hogares asociado a este segmento.



3. En cuanto a la estructura de producción, se encontró que la agricultura familiar participó con el 46 % del área sembrada promedio para el período 2002-2004 en lo que respecta a los cultivos transitorios, y con el 66 % de los permanentes, para un total de 57 % del área agrícola nacional. En promedio siembran 2,9 ha por cada unidad de agricultura familiar. Los cultivos más importantes asociados a la agricultura familiar fueron el café, el maíz tradicional y el plátano, que cubrieron el 56 % del área sembrada.

Existen discrepancias sobre la acumulación ampliada de la economía campesina debido a su baja rentabilidad. Al respecto la Encuesta General de Hogares del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2011) registra que la economía campesina genera ingresos muy precarios, ya que un 68 % de los productores reportan ingresos inferiores a un salario mínimo legal vigente.

Lo anterior no es compartido por Forero (2013), a cuyo juicio, las cifras que entrega el DANE no tienen en cuenta otros factores que incrementarían los ingresos de los hogares rurales; además, por tradición los propietarios de fincas para evitar el pago de impuesto mantienen el valor de los predios a un precio por debajo de su valor comercial. También pone en duda la validez de los instrumentos empleados, debido a que considera que, los ingresos y los egresos de los campesinos requieren de formas de medición más complejas. El sistema productivo del campo y el registro contable son poco confiables, puesto que se utiliza casi siempre para efectos tributarios o para solicitar préstamos a entidades banca-



rias, mientras que en el primero se utilizan valores del pasado; en este último caso los ingresos y los bienes son inflados a valores presente para obtener los préstamos.

Forero et al. (2013) insisten en que la agricultura familiar colombiana contribuye con más de la mitad de la producción agrícola del país, para ello señala la producción cafetera y una tercera parte del valor de la producción pecuaria. Como lo han manifestado en sus investigaciones, el desarrollo agropecuario colombiano se ha decidido por la vía capitalista que sigue una lógica de rendimiento del capital invertido mediante la valorización de la propiedad como patrimonio familiar o empresarial, en detrimento de la agricultura campesina que sigue la lógica de la sostenibilidad de los recursos y la explotación amigable con la naturaleza, conservando los valores y aspectos tradicionales de una economía de beneficio social.

Considera que existen evidencias de que el trabajo agropecuario en sus propias parcelas es una opción para obtener niveles de ingresos por encima de la línea de pobreza. Para ello muestra cómo en la actividad productiva en pequeña escala se pueden obtener indicadores de eficiencia económica en el hecho que

...los productores agrícolas, indiferentemente de la escala de su actividad productiva, logran ser eficientes cuando acceden a condiciones aceptables y que los pequeños productores, así como los agricultores familiares, muestran nitidamente no solamente su eficiencia sino también su capacidad para generar desarrollo económico y soluciones efectivas a la pobreza rural (Forero et al., 2013, p.8)



LOS AVANCES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

La economía solidaria está muy cerca de la economía campesina; esta ha tomado de las formas tradicionales de explotación del suelo, los principios que animan el espíritu de la economía solidaria. En América Latina se reconocen los avances del trabajo compartido y el apoyo que reciben de sus familiares y vecinos para adelantar actividades de beneficio común. Coraggio (2016) ha publicado un trabajo interesante sobre este tipo de economía, y a través de sus tesis convoca sectores académicos para aportar nuevos enfoques y teorías que fortalezcan las posibilidades de aplicar los principios de la economía solidaria en Latinoamérica.

La unidad de producción es, de acuerdo con Coraggio, un sistema en tanto tiene una serie de componentes que funcionan con un propósito definido. Esto se puede captar con la producción agropecuaria y forestal de las áreas rurales. Si se mira con detenimiento, esta forma parte de un universo de producción, que está vinculado por una cadena que se inicia con los insumos para elaborar el producto y luego viene el proceso de elaboración, que termina con la venta. En cada uno de los eslabones de la cadena le aporta valor; así, por ejemplo el proveedor de leche garantiza que esta tenga los componentes necesarios, y durante su transporte y entrega garantiza su estado; el quesero la procesa y garantiza que el producto, bien sea el queso o el suero, tenga las especificaciones que los clientes buscan en el producto; finalmente el consumidor lo adquiere en el sitio y al precio convenido cerrando una parte de la cadena; porque también es posible que este comprador lo someta a un proceso antes de entregarlo al consumidor final.



La unidad de producción también está compuesta por la infraestructura y los equipos necesarios que requiere el proceso. Se trata de bienes como el terreno, maquinaria y equipo, animales, y otros bienes que son utilizados durante las actividades agropecuarias y no agropecuarias por el grupo familiar que realiza la producción siguiendo las directrices trazadas por quien asume la administración, y que normalmente comparte una misma vivienda.

Para muchos productores los sistemas agropecuarios y/o forestales están formados por el conjunto de cultivos, especies pecuarias o forestales (monocultivos o cultivos permanentes) en donde se desarrolla la secuencia del trabajo, la cual estará determinada por la especie, el tratamiento que requiere y la disponibilidad de conocimientos y técnicas para su cuidado y para obtener los resultados esperados.

La economía solidaria responde a una serie de actividades regidas por principios que buscan la sostenibilidad de la producción y la conservación y uso racional del agua, los bosques y la tierra como factores de producción que se tienen que proteger. Estas condiciones son garantizadas por el trabajo de las personas de manera individual o colectiva. Reproduce con su trabajo y en sus relaciones con los vecinos, una especie de comunidad, donde se comparten eventos familiares, religiosos y de fiesta. Son actividades que refuerza las tradiciones culturales y le genera identidad a los pobladores, quienes, no solo están unidos por relaciones de parentesco sino por relaciones de vecindario.

Es una forma de economía que le da a la vida en comunidad un sentido especial y un sentimiento de pertenencia. Esta puede adquirir la estructura de Cooperativa y de Asociación, pero su



verdadero valor está en la identificación con los valores tanto de la comunidad como de su organización. De esta manera se reproducen de manera continua los lazos señalados y por eso cuando las personas se alejan dejan un vacío ante los otros, que se compensa con su regreso, generalmente con nuevos conocimientos y bienes que puede aportar a su comunidad.

Aun cuando la apropiación de recursos está regida por las leyes del mercado, puesto que se encuentran dentro de una economía de mercado, la forma de distribución, el manejo de los ingresos y la colaboración entre los integrantes de una familia en primer lugar y luego con los compadres y personas cercanas, hace que este sistema los mantenga unidos y los proteja de su contexto externo y de las amenazas de formas más industrializadas que penetran a su localidad.

Para evitar esto último, la economía debe construirse como una matriz de desarrollo socioeconómico que incluya a componentes heterogéneos y complementarios: universidades, aliados políticos, movimientos reivindicativos, organizaciones de base, comunidad eclesial, etc.

Desde el punto de vista teórico, se trata de hacer visible las estructuras de poder que soportan la forma de producir y de consumir de la sociedad actual, con sus defectos y ventajas, las pérdidas de valores que implica el consumo y la masificación que traen las ciudades con sus problemas de aislamiento dentro de la multitud. Esto es posible cuando se devela lo que se encuentra detrás del precio, las regulaciones y la forma de vida que excluye a quienes no entran en la lógica de una economía de consumo que convierte a sus integrantes en competidores y en posibles enemigos, y sin



conocerlos, que en forma invisible, pueden causarle daños. Es un mundo acelerado basado en la desconfianza y la búsqueda de bienes de manera incesante.

Se trata de dos lógicas que están muy alejadas una de la otra, por eso se indicaba al inicio que la economía campesina no puede reproducirse a nivel masivo como sí lo hacen los procesos de industrialización y de mercados globalizados; pero entender que esta no debería desaparecer por cuanto formas que, en su atraso, muestran cambios valiosos hacia el futuro. Los avances de la economía solidaria pueden ser ese punto de partida.

Estos dos modelos pueden crear una relación de competencia y cooperación, muy sugestiva para la academia y para los investigadores que tienen un campo abierto para probar sus conocimientos en la búsqueda de un horizonte social, en donde se muestren formas de vida solidarias con avances de la ciencia y la tecnología actual. Quizás al tratar de conservar las formas tradicionales tal como fueron heredadas de un pasado que se niega a desaparecer, con formas de vida y procesos atrasados, dejan de utilizar avances importantes logrados por la sociedad en materia de conocimiento; además, el uso racional del poder de la moneda y las formas de intercambio de bienes y productos elaborados por las personas, pueden abrir espacios a productos que ya tienen un sello de identidad regional, de información sobre su origen. Sean formas de crear valores nuevos, que vienen de tradiciones y de innovaciones actuales.

Imaginar un sistema de producción familiar, como ente único de pequeñas unidades productivas es equivocado, ya que la historia económica del país ha demostrado que las empresas familiares



iniciadas en las ciudades, crearon los *holdings* o grupos familiares que controlan varias empresas, con posibilidades de vincularse al mercado global como multilatinas.

La vida en el campo se define ahora a nivel de la familia campesina, una combinación de subsistemas más complejos, con una aparente simplicidad; predecir un mundo acelerado mediante un proceso lento, es algo más complicado de establecer.

- Esos son los retos a los que se debe enfrentar la ciencia. Pensar en cómo combinar el cultivo, la crianza, transformación y actividades no agrícolas.
- El conjunto de procedimientos (prácticas y técnicas) aplicados a una unidad de terreno manejada de manera homogénea, que se caracteriza por la naturaleza de los cultivos y su orden de sucesión.
- La crianza a nivel de los hatos o rebaños con un arreglo espacial y cronológico de poblaciones de animales.
- Transformar los productos agropecuarios en subproductos que van a dar un valor agregado, como la fabricación de quesos, etc.
- Actividades económicas no agrícolas, como el turismo, pequeños negocios y nuevas fuerzas de trabajo (Cerrada, 2014).

MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL PRODUCTO DEL CAMPO

Gran parte de la disolución de una economía campesina está en los precios de sus productos y los procesos atrasados que no permiten remunerar los factores de la producción como se ha resaltado a través de este estudio. Por ejemplo, las pequeñas unidades de productos lácteos tienen el precio que se paga por la leche



fluida y la amenaza de la importación de leche en polvo, lo cual incrementa la oferta del producto y baja el valor de la leche nacional, lo que afecta no solo a productores en pequeña escala y a propietarios de hatos ganaderos que le suministran a grandes empresas pasteurizadoras y comercializadoras de leche fluida que manejan los precios de la leche. Estos propietarios ya se han asociado en cooperativas (Coolechera, Colanta, etc.), que mejoran sus condiciones de mediano y gran propietario de ganaderías; así, aun cuando afecta al productor en pequeña escala, este puede venderle a mejores precios a los transformadores que elaboran productos de tipo artesanal con un mercado en expansión.

La asistencia técnica que ofrece el Estado es insuficiente para garantizar el aprendizaje organizacional y aprovechar al máximo la curva de la experiencia, que la ubica en capacidad de introducir mejoras continuas en la producción y en la logística ligada a esta producción, de manera que la cadena productiva se beneficie con la cadena de valores agregados que obtienen. Son procesos que están al alcance de la academia, y pueden ser mejorados con las investigaciones. La alianza universidad-sector productivo, en este caso sector agropecuario, puede ser una de las respuestas que se tienen y no se están empleando.

Darles valor agregado a los productos es agregar el conocimiento a la transformación de la leche en productos lácteos (queso, yogurt, crema y mantequilla artesanal), como alternativa interesante para los pequeños productores, lo cual ya es posible mediante la integración de los sistemas mencionados utilizando los principios de la economía solidaria, con formas de comercializar los productos de manera diferente y con una política de precios transparente. Tal como un sistema de tiendas de consumo responsable y llegar



a mercados de tipo social como las escuelas públicas, donde la leche de los productores locales sea consumida por los niños de las mismas comunidades, de manera que la riqueza se genera y se queda en la misma comunidad.

Existen historias muy cercanas que llaman la atención y muestran cómo se puede agregar valor y darle sentido a lo anterior. En comunidades rurales se desarrolla un proyecto de queso artesanal que convoca a varias familias para mejorar sus procesos tradicionales a introducir innovaciones en la producción y comercialización de productos lácteos en pequeña escala. Tradicionalmente estas familias se habían dedicado a labores agropecuarias, con cultivos y cría en pequeña escala de ganadería para aprovechar la leche y la carne. Durante el desarrollo del proyecto visitan otras regiones del país y adquieren una nueva visión sobre la manera de manejar el producto. Se capacitan para procesar quesos con distintos sabores y presentar el queso costeño en empaque al vacío, manejar una marca que identifique sus productos y para presentar el producto en eventos nacionales.

Para lograrlo, se planteó la necesidad de organizarse como cooperativa y atender las mejoras que le estaban ofreciendo con la capacitación. Los investigadores observan que aun cuando mantienen la propiedad de cada unidad productiva, el canal de la cooperativa es descuidado por cuanto los líderes se sienten que no tienen la capacidad para atender un mercado en crecimiento y entran en conflicto con la atención a su propio negocio que requiere ajustarse a los cambios sin perder los clientes tradicionales. Resolver los problemas de la cooperativa como empresa es una tarea que no tenían antes; la solución sería contratar personal para atender la cooperativa como empresa, pero sus costos



no resultan atractivos para sostenerla con los ingresos de los productores.

LA ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR RURAL

La disyuntiva de perder el terreno y lo logrado con la cooperativa muestra las dificultades que se tiene para implementar procesos asociativos. Se trata nada menos que complementar los intereses individuales y ajustarlos a los intereses colectivos. Eso lleva a revisar el factor “asociatividad” como un determinante de posibilidades no presente de manera natural en los actores de estos procesos; es una condición o cualidad adquirida y es, por lo tanto, cultural. El paso a niveles y formas más complejas de organización y producción empresarial guarda relación con la intensidad, calidad y complejidad de sus interacciones, con su asociatividad, ya que es reconocido que esta hace posible incrementar la productividad y la competitividad de manera sostenible.

El problema de la actividad y la iniciativa individual de bajo nivel dificulta el acceso a la información relevante; la apropiación de tecnología apropiada y la financiación institucional disminuye su competitividad. Son estos los elementos que configuran un complejo sistema de problemas al desarrollo nacional objeto de políticas públicas.

La falta de asociatividad es un tema que el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible se ocupa de analizar en la pequeña producción del sector rural tradicional del país, y en el documento Rutas para la Asociatividad Rural, Lineamientos para la asociatividad rural en Colombia, (CECODES, 2009), presenta como un obstáculo para la apropiación tecnológica el acceso a mercados y a la financiación institucional.



La falta de asociatividad rural según el documento, CECODES (2009, p.40) impide:

- Organizar los colectivos y la comunidad bajo un objetivo común.
- Aumentar el poder de planeación y negociación.
- Compartir solidariamente riesgos y costos.
- Reducir costos de transacciones, transporte y distribución.
- Acompañar y facilitar el acceso a la asistencia técnica para el mejoramiento productivo.
- Acompañar y facilitar el acceso a fuentes de financiamiento.
- Mejorar la calidad de vida y la formación del recurso humano.
- Incrementar las capacidades y condiciones para penetrar y sostenerse en mercados.

Como argumentos centrales utiliza las experiencias exitosas de las asociaciones entre pequeños productores y grandes empresas, que además de encadenar procesos productivos, agregar valor y mejorar la calidad de vida de las poblaciones, disminuyen la exposición de los empresarios a las vicisitudes de la violencia. Tal son los casos de las palmicultoras en el sur del departamento de Bolívar y los Santanderes, de los camaranicultores en Tumaco en el Pacífico colombiano, los agricultores en los montes de María, (Bolívar) y en consonancia con este estudio, las asociaciones del tipo “empresa ancla” las que como gestoras, como una unidad de negocio, han creado un modelo que integra productores y consumidores de productos lácteos de la base de la pirámide, mejorando los sistemas de producción y los encadenamientos, así como los ingresos de las familias, a las que beneficiaron en el año 2008,



unas 1.500 familias, en asociación entre empresas como Colanta, Alquilería, y la Cooperativa de lecheros de Guatavita, Colega.

Otros sectores mencionados en el citado documento y en *Los negocios inclusivos en Colombia* (2008) remiten a modelos creados en los sectores cacaoero y lácteo. Se cita, de manera particular, al modelo de la Compañía Nacional de Chocolates, que con asesoría de USAID, ha integrado a más de catorce asociaciones de agricultores con más de 3.600 asociados.

Por otro lado, ya se había indicado en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, “Prosperidad para todos” y en el CONPES 3616 del mismo año, “Lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema”, los elementos orientados a una política para la asociatividad del sector rural como herramienta para potenciar el apoyo a las formas de organizaciones asociativas, propiciando contextos favorables a su creación y desarrollo.

Es claro que la educación es un factor que limita o favorece las posibilidades asociativas de las personas y así se señala en el estudio al caracterizar la población de productores.

Pedagógicamente, el modo adoptado inicialmente por el Departamento Nacional de Planeación DNP, ha sido el de la reflexión crítica de situaciones y experiencias en que la asociatividad haya sido un dinamizador o un limitante para la superación de situaciones y el paso a formas de mayor productividad y mejoramiento de la calidad de vida mediante los laboratorios vivenciales, las mesas de trabajo, el estudio de casos, la simulación, con



apropiación de información y de tecnologías. Espacios en los que los actores someten a juicio situaciones en los que el nivel de asociatividad y calidad, puesta en juego facilitó u obstaculizó desarrollos del grupo. Cada una de las situaciones constituye colectivos y situaciones de aprendizaje que posibilitan el avance en la apropiación de criterios, valores y conductas asociativas.

Aun cuando parte de estos programas fueron pensados desde los escritorios de DNP y son criticados por su debilidad en su implementación, restringida por recursos e interferencias de tipo político, vale la pena tener en cuenta las seis falencias en la concepción y la acción del Estado para favorecer niveles adecuados de asociatividad en las organizaciones del sector rural para favorecer el empresarismo reconocidas en el mismo documento.

- a) Debilidad normativa para la constitución, y formalización.
- b) Debilidades en la oferta y la coordinación interinstitucional.
- c) Obstáculos en la construcción de tejido social para la vida en comunidad.
- d) Limitaciones en el acceso a instrumentos financieros.
- e) Debilidad en la oferta y acceso a servicios para la formación de capital humano.
- f) Dificultades en la comercialización y acceso a mercados.

En consecuencia, las acciones y lineamientos de política pública que se han establecido en el país están orientados en el papel a favorecer la asociatividad rural para mejorar los beneficios de tales políticas y superar los obstáculos identificados aumentando las competencias de los asociados y las capacidades de las organizaciones.



Se puede afirmar que en Colombia la productividad del sector rural del pequeño productor del campo, es un factor estratégico para la seguridad alimentaria del país, que no puede asumirse como responsabilidad absoluta de los propios productores y por el contrario debe ser asumida en procesos de aprendizaje y formación de capital humano como componentes de políticas de desarrollo integral.



Capítulo II

Acercamiento a la metodología para caracterizar las organizaciones

La acción del texto

El texto tiene la intención de intervenir el objeto, pero como su construcción se hizo mediante un dejar que este devese sus relaciones y sus formas de cambiar de manera natural, resulta impensable construir un conocimiento paralizado; es comunicar algo que se requiere para abordar el objeto de manera diferente y ver sus relaciones que lo hacen modificable.

UN RECORRIDO POR LA METODOLOGÍA

Los investigadores latinoamericanos tienen un campo para realizar estudios de problemas ricos en matices dentro de una nueva perspectiva epistemológica sin ignorar el conocimiento elaborado en otro contexto.

Esto lleva a indagar sobre qué se está buscando y para quién puede ser útil, lo que resulta importante dado que se encuentran en un proceso de globalización donde las particularidades del objeto pueden perder elementos esenciales que son ocultados por la cosmovisión global.

Aun cuando es indiscutible la validez de postulados históricamente aceptados, es el momento de abrir los espacios de discusión; interpretar hechos que exigen comprender realidades dife-



rentes, aunque tengan puntos de convergencia que sería absurdo negar.

Hugo Zemelman (2012), refiriéndose a estos temas, sostiene que el discurso moderno no se ha desprendido de una autosuficiencia que pone en entredicho la necesidad de revisar los principios epistemológicos en que se fundan las ciencias sociales. Tal propuesta parte de que, si bien ha existido una profusa investigación sobre el conocimiento y su relación con la conformación del discurso moderno, no se han desprendido las consecuencias en torno a la necesidad de reformular las metodologías utilizadas en ciencias sociales.

La propuesta metodológica de Zemelman parte de varios supuestos que someten a revisión de tipo ontológico con sus aportes a un nuevo pensamiento científico. Se trata de cuestionar estos pilares del conocimiento científico moderno:

1. La realidad es externa al sujeto.
2. Esta posee una estructura fija que la hace inteligible.
3. Es esa estructura la que hace posible conocer la realidad.
4. El lenguaje empleado por la ciencia representa esa estructura.

Así, el conocimiento se encuentra dentro de una aceptación que la protege de las nuevas concepciones. Zemelman recomienda que se le pierda el miedo a cuestionar esos principios y buscar dimensiones de la realidad ajustada a otros aspectos que son visibles cuando se estudia con detenimiento el espacio en que se desenvuelve la investigación. De esta manera es posible encontrar las dimensiones de la realidad cercana al investigador.



Al abordar estos razonamientos, la realidad se muestra en todas sus dimensiones, lo inmediato, lo mediato, lo indeterminado y lo determinado; lo dado a los sentidos y lo que no se encuentra en esos momentos, pero puede estar en un momento próximo. Esa posibilidad es una de las potencialidades del pensamiento humano que constituyen nuevas formas de transformar lo dado y justifican los esfuerzos por dimensionar la realidad para poderla aprender (Zemelman, 2012, p.38).

La recuperación de la categoría de lo posible resulta de utilidad en tanto ella dirige la mirada a los factores que intervienen con su secuencia y regularidades; las relaciones entre ellos en cada momento histórico permiten hacer “recortes” para aprender el fenómeno separado de la totalidad en donde se encuentra. La totalidad es una exigencia de la ubicación del objeto en un tiempo y espacio determinado. La determinación surge así, como resultado del proceso emprendido para conocer el objeto. Los niveles de análisis de este conocimiento se colocan en un campo del conocimiento reconocido, la economía, la administración o la biología, por ejemplo. Es una perspectiva que permite ver la realidad en constante movimiento y da cuenta de objetos que se mueven generando relaciones entre ellos siempre cambiantes, por lo que atrapar un conocimiento en estas condiciones es complejo.

Se parte de admitir que lo indeterminado no es solo un momento del aprender, sino que guarda una potencialidad para la producción del nuevo conocimiento. Esta indeterminación que se presenta en la contemplación rescata las diversas concepciones que buscan atrapar la realidad. Ellas excluyen datos que el investigador considera no son esenciales para comprender lo que está ocurriendo y encontrar nuevas formas de manejar también lo



construible por el sujeto, en tanto la realidad es objeto, no sólo de contemplación, sino también de la práctica humana. De esta manera la exigencia de rigor, que somete la ciencia al nuevo conocimiento, crea las condiciones para dimensionar de manera simultánea el campo de contemplación, la acción y el objeto real en su proceso de cambio y conservación (Zemelman, 2012, p.39).

LA ACCIÓN QUE PRODUCE EL TEXTO

El resultado de esta contemplación no es pasivo; está orientado hacia la entrega del conocimiento objeto de estudio. En este sentido, el texto, como resultado, tiene la intencionalidad de intervenir el objeto, pero como su construcción se hizo mediante un dejar que este objeto revele sus relaciones y sus formas de cambiar de manera natural, resulta impensable construir un conocimiento sin antes tener ubicada la existencia. Así, la lectura adquiere una autonomía con respecto al conocimiento y de la acción que se deriva de su aplicación. Es conocerlo antes de intervenir, interpretar para cambiar; por tanto, es un texto que puede ser abordado sin la presencia de su autor. Su vinculación a ese momento está en la interpretación, pero su intención no es quedarse en ese momento paralizado, es comunicar algo que se requiere para abordar el objeto de manera diferente, ver sus relaciones que lo hacen modificable (Ricoeur, 2011).

En la primera de estas actividades, la explicación del texto requiere emplear los modelos creados por las ciencias, encontrar formas de llegar a los aspectos desconocidos del objeto de estudio; el texto es una realización particular de las posibilidades que ofrece el modelo conceptual que permite utilizar las reglas conocidas y aceptadas, pero también da la opción de encontrar nuevas.



En esta interpretación del texto, como lo afirma Ricoeur (2011), aun cuando se mantenga estático durante el momento de la explicación, su continuidad se expresa en la forma de aplicar el significado. Esto hace posible que la lectura fluya, se convierta en nuevas posibilidades de acción, es decir, en un texto abierto para interpretar la acción.

Desde este punto es evidente la necesidad de conectar la explicación a la interpretación mostrando las huellas que cada una de estas actividades deja en la otra. Así, se produce la interpretación que se inicia al aislar el objeto del contexto, para luego situarlo en otro contexto. Es una manera de buscar los rasgos esenciales y las relaciones más profundas que explican la existencia y conexiones del objeto, develando su problemática y la forma como esta se resuelve dentro del mismo proceso.

Se trata de un momento en donde se pueden captar los movimientos regulares que se producen de manera continua y los ocasionales que ocurren en momentos y situaciones intermitentes; es lo que se denomina la interpretación crítica, que deja para la reflexión, la comprensión del proceso, en tanto que se puede situar en el tiempo y espacio desde donde lo observa y estudia el investigador. Eso hace posible que en el proceso se dé la explicación e interpretación en la concepción global de la lectura, que busca la recuperación del sentido (Ricoeur, 2011, p.144).

La intención del texto no siempre debe coincidir con la intención del autor, tal como se ha señalado en la fase de la explicación, lo cual lo acerca a lo que el autor quiere decir y espera entregar. Se



trata de ponerse en la dirección que indica, buscando encontrar los significados del estudio realizado, sus posibles inconsistencias y validez ante estudios realizados por otros sobre el mismo objeto. Es la dinámica que tiene el conocimiento y las posibilidades antes señaladas, son las estructuras que se superponen al conocimiento del objeto y pueden ocultar relaciones importantes para su interpretación. La estructura revelada en la explicación ubica al lector en condiciones de aportar su propia visión como una operación objetiva que le imprime una mayor aceptación y validez al texto.

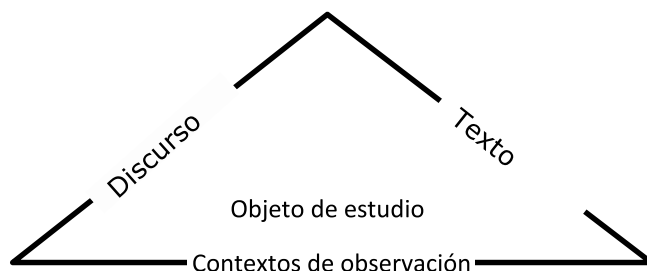


Figura 1. Articulación del objeto, el texto y el discurso en contextos de aplicación

Fuentes: *Construcción propia basada en conceptos de Ricoeur, 2006*

La función hermenéutica en el distanciamiento provee elementos conceptuales que permiten aislar en primer momento el objeto, para identificar estructuras internas que lo conectan con el contexto en el tiempo y el espacio. A partir de estos elementos es posible pensar en el mismo objeto en un nuevo espacio y tiempo que corresponde a contextos diferentes a donde fue estudiado. El distanciamiento permite entender lo que ocurre sin estar comprometido con su transformación de manera inmediata, situación que ofrece la contemplación del proceso que entrega alternativas más confiables.



DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico toma la conceptualización anterior del texto en la acción, de manera que se parte de la contemplación del proceso de aprendizaje organizacional de dos cooperativas cercanas a la realidad del investigador. Estos elementos son tomados directamente de los empresarios para explicar la forma en que participaron en la creación de la cooperativa, los que también fueron empleados en la creación de otras organizaciones en distintos contextos y productores.

Durante la recolección y análisis de la información se utilizó la técnica de entrevista en profundidad con el ánimo de analizar en un ambiente propicio las percepciones de los propietarios de pequeñas unidades productivas. Es una técnica donde se estimula al entrevistado para que exprese con entera libertad sus ideas sobre el tema de estudio y, en ciertos casos, se convierte en una ventaja sobre la sesión de grupo pues la persona puede expresar inquietudes que no manifestaría en público.

Se trata de una metodología cualitativa que permite conocer a profundidad aspectos sobre el comportamiento y las tradiciones culturales que están presentes al tomar una decisión que afecte el negocio, además de comprender y situar en el contexto eventos que tienen un significado especial para el propietario de estas unidades de producción.

El conocimiento de lo que ocurre al interior de las unidades productivas es básico para comprender la forma como ellos llegan a constituir una organización que los represente y le abra espacios para proyectarse en un ámbito social definido. Esto se entiende



mejor con el modelo de aprendizaje que utiliza el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, para la creación de organizaciones y la experiencia rica en contenido de los laboratorios empresariales de una organización social, empleados en la creación de nuevas empresas.

METODOLOGÍA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

En el aprendizaje organizacional el SENA utiliza una metodología que de acuerdo con sus promotores...

es un modelo de capacitación, eficaz en sus logros, eficiente en las acciones, amplio en contenidos teóricos y riguroso científicamente, que se valida en la práctica misma, es decir, un proceso creador de condiciones para descubrir, asimilar y construir la acción organizada. (Martínez, 2014, p.10)

Esta metodología fue denominada por quienes la implementaron como Laboratorio Empresarial de Organización Social (LEOS). Tiene seis elementos que son indispensables para lograr los resultados esperados:

1. Una base conceptual y teórica del conocimiento en la cual se inspira.
2. Requiere la preparación del grupo sujeto de la organización.
3. Tener información sobre lo histórico, social, económico y técnico de organizaciones que se han constituido en la zona.
4. Reglas que los obligan a responder por unos objetivos que garanticen la permanencia y aceptación del grupo en los momentos críticos.



5. Evaluación de cada momento para obtener enseñanzas de lo que está ocurriendo.
6. Un control fuerte de los facilitadores en el inicio del evento para lograr que las necesidades que tienen los integrantes le den origen a la organización. Este control debe pasar rápidamente a los integrantes para evitar el sometimiento y la dependencia.

Es un proceso en el cual se crean las condiciones donde los participantes toman decisiones que los obligan a entender la razón y los fines de su acción, es decir, asumen responsabilidades sobre su accionar y sobre los efectos que tiene en los otros participantes. El conocimiento adquiere así, la función de facilitar la acción, en tanto la justifica y le da sentido. Eso de manera inevitable le da un nuevo valor, lo integra a la acción inmediata y proporciona respuestas a los porqués del actuar. Las personas descubren los fines y los resultados de su accionar.

Los elementos anteriores han sido aplicados en eventos que durante quince días de aislamiento y entrenamiento conducen a crear y aprender a dirigir una organización de personas con experiencia básica y directa pero poca preparación. Este aislamiento es una de las mayores dificultades del laboratorio, por cuanto tener un grupo de personas durante tantos días fuera de su actividad normal, afecta la economía de las familias y el costo del evento se hace muy difícil de sostener. Se han hecho pruebas con menor tiempo, siete días, por ejemplo, con buenos resultados. Pero aun con ese tiempo para propietarios de pequeñas unidades es demasiado y no pueden dejar el negocio tanto tiempo. En este caso se han probado tres días bastante intensos, dividiéndolo en



tres fases: la creación de la organización, la formalización y la consolidación. Para ello se realizan eventos con un intervalo de un mes cada uno.

Los componentes básicos de los eventos son:

Las personas que van a crear la organización son los más interesados y han estado animando a otros para su creación. Propietarios de pequeños predios rurales, jóvenes y aprendices de los diferentes componentes sociales.

Los facilitadores, docentes con capacidad de investigación, para ir orientando el proceso. Estos deben tener experiencia y conocimiento del uso de las teorías sobre la organización, los aspectos logísticos del laboratorio, los cambios en los procesos y la aplicación de correctivos a los problemas que se producen en la acción y ponen en riesgo los resultados esperados.

Los dos componentes mantienen desde el inicio una posición en donde lo más importante es la independencia de los participantes con relación a los facilitadores.

El primer día la charla se centra en los problemas y dificultades para crear una organización en la práctica y del potencial de la comunidad organizada. Este reto es contextualizado con lo que les está ocurriendo a los participantes y se suspende en el momento en que ellos muestran deseos de preguntar y solicitar aclaraciones sobre el tema. El conferencista les pide disculpas, pero el tiempo ha terminado y les solicita que se organicen para buscar más información. Se trata de evitar que el texto interrumpa la acción y



las personas busquen la solución en el conocimiento escrito y no en la acción y en la construcción de su propio texto.

Estaba previsto que se generara un desconcierto y el caos en los participantes por el reto de cumplir con la invitación a organizarse. En la incertidumbre algunas personas de manera paternalista piden al animador “luces”, y este se despide indicándoles que: “ese es un problema de la organización y la organización es capaz de integrar sus saberes”.

Ante la situación anterior los líderes naturales empiezan a orientar y asumir responsabilidades ante los animadores; sienten que pueden afrontar los problemas y asumir la logística del evento que es su preocupación más inmediata. Activan sentimientos que los hace importantes y asumen la responsabilidad por dirigir y organizar a los otros participantes.

Aquí se pueden captar distintos tipos de liderazgo y los problemas que tienen que llegar a ser acuerdos entre ellos. Su creatividad e iniciativa estimula la disciplina, y la dinámica es exigida al máximo. Identifican problemas, actúan en la solución y aplican el conocimiento para solicitar a los facilitadores los elementos, responder por la alimentación y el salón de reuniones.

Esto se presenta en la siguiente charla en donde se explica la importancia de tener una estructura orgánica, estatutos, comités, diagnósticos, planificaciones, etc.

La experiencia realizada en un laboratorio se describe en la Cuadro I; estas actividades son realizadas al inicio del laboratorio.



Cuadro 1. Proceso de inicio seguido por una organización Agosto del 2015

Fase	Descripción	Acción recomendada
Inicio	Acuerdan los compromisos:	Mediante cámaras ocultas se graban las actividades y comentarios de los participantes que se reúnen en pequeños grupos. Los animadores toman estos comentarios para contextualizar la charla sobre la forma como se crean las organizaciones.
	1) Los participantes deben actuar como una escritura autónoma e independiente.	
	2) Entregarán el último día una memoria del evento.	
	3) Administrarán los elementos que el animador le entregará.	
	4) Todos los participantes están en igualdad de condiciones.	
	5) No se pueden retirar del evento.	
	6) Los animadores hacen una exposición diaria.	
7) Los participantes se comprometen a asistir diariamente a las charlas programadas.		

Fuente: Adaptado de Martínez (2010)

Durante el proceso de organización se van superando etapas vivenciales que los implementadores del laboratorio han denominado:

1. Anomia, caracterizada por el desconcierto, incertidumbre y desorganización total.
2. La Síncresis, donde se proponen soluciones o acciones sin análisis críticos; sigue la desorganización y aparecen los primeros pasos para superarla
3. El Análisis, donde se manejan elementos de administración y se reflexiona.
4. La Síntesis, en la cual se logra el mejor nivel organizativo. (Martínez, 2010, p.12)

El éxito del evento lo garantiza la actividad de los facilitadores cuando dejan que ocurran los hechos y solo después de un aná-



lisis detallado deciden qué acción se debe tomar, dándole la iniciativa a los participantes. Es claro que esta iniciativa es la que resuelve la acción organizada y les proporciona los conocimientos vivenciales a los participantes.

Los facilitadores son observadores del proceso (desde afuera y muy de cerca); están al tanto de lo que ocurre y las consecuencias. Detectan... “fallas y vicios del proceso en la práctica; lo adecúan a la teoría y la devuelven al grupo, el cual profundiza, amplía, corrige y comprende de manera clara” (Martínez, 2010 p.16). De esta forma los principios organizativos tratados, son puestos en la práctica, por el mismo grupo, como herramienta necesaria para superar los vicios que también identifican en el proceso. Es una forma simple pero efectiva de llevar un tema teórico a la práctica, utilizando su propio proceso de organización.

Como se puede observar, el orden de los temas no sigue una lógica acorde a la teoría. Apuntan a interpretar los principios y fenómenos del desarrollo y los procesos que siguen para crear una organización. Son contenidos referidos a lo que están viviendo y necesitan para afrontar las situaciones que se presentan en el evento. En este, los participantes definen el papel que cumplen en la organización, aplicando principios y técnicas organizativas y probando sus capacidades en la acción.

Durante todo el proceso, el conocimiento asume un papel orientador de la acción, los facilitadores como propiciadores dejan que este sea utilizado por los participantes según su manera de entenderlo y esto les permite captar la riqueza de las distintas formas de aplicarlo, las que resultan más eficientes que las conocidas. También permiten poner al descubierto los vicios que trae



la aplicación de estos conocimientos acomodándolos a intereses individuales. Se descubre en la práctica que el conocimiento es un facilitador de la acción y un elemento indispensable para corregir defectos y vicios del proceso.

El estar en igualdad de condiciones con los facilitadores, les deja al descubierto a los líderes la necesidad de saber lo que necesitan y quién lo puede proporcionar. Se busca -y finalmente se logra-, que los líderes utilicen los objetivos de la organización y los del laboratorio para tramitar y lograr que se le suministren los elementos necesarios, incluyendo los temas de las charlas programadas.

Los facilitadores comprenden que su responsabilidad no está en construir la organización, sino en propiciar las condiciones para que esta surja de los participantes. La experiencia de la comunidad le llega de manera más sólida, despertando en él, un conocimiento vivo de lo que ocurre, y los mecanismos adecuados para no interferir en el proceso. Esto resulta eficaz puesto que al entender el proceso de organización por el que están pasando los participantes, valora su acción de formación como un medio fundamental de potencializar las capacidades del grupo, lo que no sería posible, cuando se asume una posición asistencialista, en donde los participantes son dependientes de su saber.

Al perder la aureola que tiene el facilitador como único poseedor del conocimiento, los participantes se concentran en los procesos y la vivencia de lo que está ocurriendo, el conocimiento que adquieren es mucho más rico que el del facilitador. En el fondo esto libera al facilitador de cargar con la responsabilidad de la organización. También su función es valorada al entender que este tiene mucho más conocimiento del que suministra, pero su saber también



está en su dosificación. No saturar con conocimiento innecesario. Saber qué entregar y en qué cantidad, es una capacidad que solo se logra en los laboratorios. En este sentido el facilitador es reconocido no solo por lo que dice y enseña, sino también lo es por lo que calla y por lo que espera del grupo, por el manejo adecuado de sus conocimientos y sus posibles aplicaciones.

Como el grado de aceptación de los facilitadores se hace notable a la medida que avanza el proceso, su participación en las evaluaciones de los resultados es apreciada en su justa medida, lo que resulta importante para el seguimiento, evaluación y futuras acciones institucionales de tipo empresarial u organizativo.

Los promotores de esta metodología sostienen que:

... Durante el evento, a pesar de que la capacitación fundamental es la organizativa, por la misma mecánica organizacional práctica y de gestión, se logra en gran medida la [búsqueda de] capacitación técnica y empresarial. [...] vale la pena anotar el valor de integralidad del evento, que como tal se crea en el hacer, el para que hacer y el cómo hacer. (Martínez, 2010, p.16)

En términos generales la metodología entra en conflicto con la mentalidad imperante de tipo paternalista muy empleada por la educación tradicional. Los promotores del modelo (Martínez, 2010), sostienen que al comienzo puede verse como algo exigente, pero al final del evento y teniendo en cuenta los resultados, validan el método, ya que el objetivo de este es romper con la dependencia, mediante la acción y descubrir potencialidades que se encuentran ocultas en las comunidades campesinas.



La búsqueda de objetivos tangibles haciendo uso en la práctica y del conocimiento empleado en la acción, facilita la aplicación de estos en su trabajo, racionalizan los tiempos y el uso de recursos, lo que los lleva a comprender la efectividad del esfuerzo empleado, facilitando los procesos de producción y el mercadeo de sus productos.

El uso de la teoría, complementado con la crítica que les lanza retos estimulantes a los participantes, es dinamizadora de procesos, los que no se alcanzarían utilizando métodos educativos tradicionales. Vale la pena resaltar la importancia de la evaluación, que en términos de los promotores

... siempre se hace para que los participantes expresen sus opiniones, críticas e inquietudes sobre el método, hagan entrega de los trabajos realizados (memoria y diagnóstico), elementos devolutivos recibidos y se concretan las acciones futuras. A partir de este momento, se considera, existe una base organizativa inicial para futuros proyectos y planes, un mejor ambiente para hacer uso de servicios; se tiene una radiografía de necesidades detectadas y en general se cuenta con una comunidad más despierta, cohesionada y con mayores elementos de juicio para encarar responsabilidades. (Martínez, 2010, p.24)

LOS MATERIALES Y MÉTODOS UTILIZADOS EN EL LABORATORIO

En el laboratorio se muestra la importancia de manejar los materiales y emplear los métodos más apropiados para obtener



mejores resultados, por esto es necesario mostrar algunos de estos elementos utilizados en el proyecto.

Para el análisis económico se utilizó el estudio de caso tipo 2 (Yin, 2008), se seleccionaron ocho unidades de productores de queso en el sur del departamento del Atlántico, quienes compran la leche a pequeños hatos de familias campesinas locales, y en algunos casos, de medianos productores de leche.

Con la información técnica y económica disponible de los datos sistematizados de la estructura productiva se elaboró la siguiente clasificación:

- Organización familiar.
- Producción de queso y otros derivados de la leche.
- Sistema artesanal de producción de queso.
- Nivel tecnológico bajo y con fallas de diferente tipo.
- Fallas solucionables con una inversión al alcance del productor.
- Producen en promedio 26 kilogramos de queso por unidades.
- Espacio para expandir las instalaciones de las unidades productivas.

El análisis sigue los procedimientos para la elaboración del producto dentro de la gestión del entorno que lo hace posible, es decir conseguir los proveedores que proporcionen los insumos en la cantidad y precio para producir el queso y los subproductos derivados de la leche. Luego están los clientes que compran el producto para su consumo o para distribuirlo a los consumidores finales.



Se puede pensar en una gestión del entorno en que se desenvuelven los productos del sector agropecuario, teniendo como principal competidor a las empresas nacionales que compran y procesan la leche a escala industrial. Se trata de tener en cuenta esos criterios en las condiciones de funcionamiento dentro de un mercado de mayor consumo en los centros urbanos. El trabajo utiliza las definiciones y criterios metodológicos desarrollados en el enfoque de la acción derivada del conocimiento sistematizado.

Para comprender el comportamiento de los propietarios de las unidades productivas, estas se dividen en tres tipos: Las que se originan en la tradición familiar; las que responden a la necesidad de crear un negocio para subsistir, y las que resultan de procesos de desplazamiento forzado.

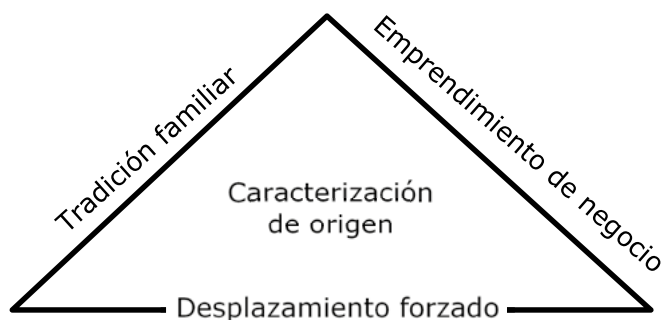


Figura 2. Caracterización de origen de las organizaciones
Fuente: *Materiales de las reuniones de trabajo*

En estas unidades se estudian sus condiciones de existencia y la manera como se sostienen en el tiempo, las expectativas de sus emprendedores y el papel de la familia en el negocio. También se tienen en cuenta las principales características de la estructura del proceso de trabajo y de las relaciones de poder o propiedad económica. La apropiación del excedente y sus condiciones de



realización explican desde el punto de vista metodológico los problemas de estimación y de definición de las variables que expresan las determinaciones que hacen inteligible el proceso seguido.

Las condiciones del entorno dificultan su comprensión por cuanto cada uno de los ocho casos es diferente en su comportamiento. Aun cuando las unidades que tienen un origen tradicional tienen comportamientos similares, no ocurre lo mismo con las otras dos clasificaciones (necesidades de trabajo y desplazamiento forzado), las que, al ser casos muy específicos, con sus matices niegan la posibilidad de aplicar criterios generales a las estrategias.

De esa manera al identificar las aplicaciones de las estrategias a todas las unidades, permite explicarlo desde la teoría de la estrategia artesanal (Mintzberg, 1991) y permite ver las formas particulares que puede asumir la estrategia en la acción. Cada propietario define su estrategia de diferente manera, pero en el fondo, estas se pueden identificar si se conoce el objetivo buscado; mantener la fidelidad del cliente, por ejemplo. Estas similitudes están ligadas a las estructuras de trabajo, la propiedad y la distribución del excedente. Al mismo tiempo, las diferencias entre las unidades obedecen a las variantes de las estructuras básicas. Al caracterizar las unidades que fueron elegidas, el investigador identifica los principios de la metodología empleada.

METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA PERSPECTIVA TEÓRICA DEL ESTUDIO

El estudio se inició como una investigación exploratoria de corte cualitativo, bajo la premisa de identificar en las unidades, relaciones, instituciones y productos que se vinculan en la acción. Por



tal razón, la indagación fue realizada a través de un conjunto de entrevistas semiestructuradas a 20 propietarios de las unidades productivas de la zona rural del departamento del Atlántico y en una ciudad intermedia como Sabanalarga.

Se trató en lo posible de seleccionar propietarios de diferentes procedencias, localización, tamaño y otros referentes institucionales que fueran representativos para recrear y verificar en el mapa un cuadro de la situación actual en que se pueden caracterizar las organizaciones en la zona y los posibles efectos que ha tenido con familias campesinas.

Se considera aquí que, tratándose de una investigación cuyo objetivo es reconocer la variedad de situaciones que se presentan en una realidad poco estudiada -como son las organizaciones de tipo social en el campo rural-, que se nutren de una gran cantidad de información en la memoria de propietarios de pequeñas unidades de producción del queso artesanal, tiene que ser decodificada a posteriori. La metodología inicial debía ser exploratoria, pero en entrevistas personales, se obtiene una riqueza informativa que lleva a profundizar los temas, interpretar los detalles y avanzar en el conocimiento sobre la materia. Dichas entrevistas se complementaron con formularios de preguntas abiertas que revelan algunos datos cuantificables.

Por cuestiones prácticas, se hace un recorte de la realidad estudiada, una parte de la zona rural y un centro urbano del sur del departamento del Atlántico; en ese espacio se localizan productores de queso artesanal que fueron seleccionados con criterios definidos, personas vinculadas con la ganadería lechera en



pequeña producción, con distribución a consumidores locales y a distribuidores en puntos de venta en la ciudad que mantienen una relación diaria de acopio de productos.

Cabe destacar que a través del método empleado en la búsqueda de la información que suministran los entrevistados, se construyó una especie de red de contactos que dejan al descubierto el tejido social en que actúan, el cual es muy interesante y con bastante densidad. Se pudieron observar las relaciones con sus proveedores, el trato a los empleados y la forma de negociar el producto final. En el fondo, la realidad imaginada por los investigadores es rebasada y encuentra mucha información que ya fue descrita en otros libros (Reales, Estrada y Saumett, 2014).

En términos teóricos, y como se comentó anteriormente, el trasfondo de la investigación es el enfoque de texto en la acción, el cual devela el tejido en el cual la producción del queso se puede ver como un espacio de creación de competencias e intercambio de bienes entre proveedores y clientes, o bien, un conjunto de unidades de producción asociadas. Tal situación lleva a pensar en la innovación del tejido, el cual muestra los factores determinantes del trabajo, y de esta manera, explica acciones y estrategias que promueven la interacción sinérgica entre la innovación y el empleo.

La realidad rica en contenido, develada mediante la metáfora del tejido, se convierte en un modelo para comparar con otros estudios, donde las diferencias y similitudes permiten explicar la existencia de matices y sus efectos en los cambios que se van produciendo en la mentalidad de los propietarios de estas unidades. Es sin duda, la forma como se configuran de manera natural los aspectos esenciales de la realidad que capta el investigador.



Las relaciones entre los actores y sus productos eventualmente dejan al descubierto posibilidades de mejoras mediante niveles de satisfacción. El propietario como centro de atención, es un punto dentro de la cadena de valor, es la persona que une el consumidor con el productor de leche cruda. Al garantizar la remuneración de los productos, mantiene en funcionamiento la cadena de producción, los precios convenidos son una manera de obtener gratificaciones que los hace sentir no solo importantes, sino que pueden cambiar y ajustar las acciones para buscar el bienestar de su familia.

La trama de relaciones e interacciones que se tejen en el proceso es, de manera consciente e inconsciente, objeto de reflexión. Esta es una condición de aprendizaje que debe ser parte del trabajo de reflexión crítica del grupo, como parte esencial de la metodología: hacer conscientes los aprendizajes.

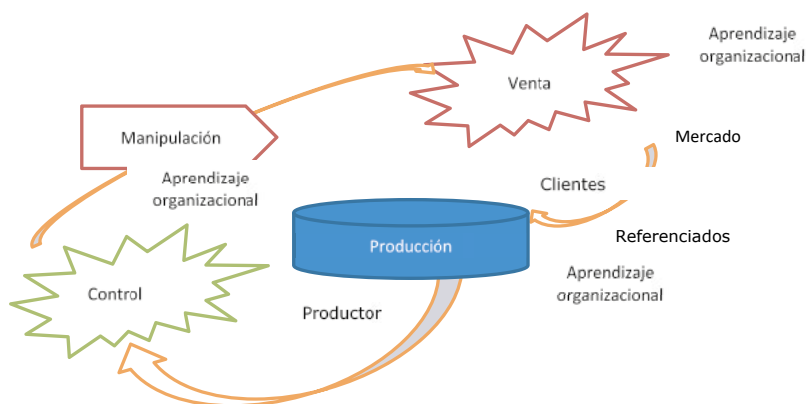


Figura 3. Espacio de aprendizaje organizacional
Fuente: *Elaboración propia*

Si bien se trata de una planeación de corto plazo, la configuración de las relaciones propias del tejido hace visible la difusión del conocimiento y la creación de capacidades como fuentes endó-



genas de competitividad, y en el caso de las familias campesinas, la competitividad ha estado dada en gran parte, en términos de ventajas comparativas estáticas vinculadas con la localización de la unidad productiva y su posibilidad de vincularse al circuito del mercado regional.

El aprendizaje organizacional y las competencias técnicas al interior de la unidad productiva tienen sus efectos en los canales que estas generan. El propietario, contando con el apoyo de la familia, el interés de aprender el oficio y de obtener mejores productos dentro de su propio contexto, propicia un tipo de innovación en el producto. Estos elementos desarrollan competencias valiosas para fortalecer el tejido social.

No obstante, esta mirada debería ser matizada con las tradiciones propias de la economía campesina que explica el uso de técnicas poco rentables y las transformaciones del sector agropecuario que han venido descendiendo en la economía global donde se crearon fuertes ventajas competitivas en los países industrializados con la mecanización de la agricultura y el uso de los avances en la tecnología derivada de la electrónica e informática. Las dinámicas de la inserción y la difusión –aunque asimétricas– de tecnologías de avanzada en el sector, como la utilización de biotecnología, lo que se reflejaron en la seguridad alimentaria como factor de sostenibilidad de regimenes políticos de la sociedad de consumo.

En otro plano, la potencialidad de la vinculación entre dos tipos de economía, la moderna y la tradicional, donde la inserción del sector agropecuario en los mercados urbanos sigue siendo problemática, más en los países que no han logrado introducir los



avances al campo y mantienen el atraso en los procesos productivos de tipo tradicional, lo que impide utilizar los avances alcanzados por la sociedad global. Se tiene la opinión equivocada que la innovación en otros sectores trae beneficios para toda la sociedad, lo cual como se puede observar, depende del tipo de negocios en que sean aplicadas.

Es importante diferenciar si se trata de innovaciones de productos, que mejoran y potencializan la capacidad de obtener información y estar al tanto de los avances de otras regiones y la de los procesos que son más lentos de aprender y de utilizar por cuanto estas requieren aprendizaje y dominio de conocimientos nuevos, y en algunos casos combinación de procesos tradicionales con cambios sugeridos y probados que los hacen más eficientes. Por otra parte, se tiene que diferenciar dónde se aplican las innovaciones, el grado de aceptación y valor agregado que puede ver el usuario al utilizar un producto nuevo o un proceso mejorado.

Para superar esas limitaciones que supone la presencia de tipos diferentes de economía (moderna y tradicional) la metodología acude al potencial de aprendizaje de los individuos motivados por sus deseos de superación de condiciones de vida y trabajo. Para ellos, su grupo familiar y su grupo de interacción según lo expuesto por Fals Borda (1976), en la Universidad de Bath (Inglaterra) refiriéndose a la IAP para un *Manual Internacional de Investigación Acción*, (citado por Ángel Pérez, 2011) en la que además de las observaciones materiales surgen elementos de imposible cuantificación cuya importancia en la toma de decisiones y en los aprendizajes personales y grupales son más que evidentes, tales como los deseos, las motivaciones de las personas y las respuestas a estos, que inciden en los problemas que se les plantean y en sus innovaciones.



Es de imaginarse los efectos y las grandes posibilidades de las TIC en los procesos de aprendizaje, en la determinación de los precios y en la consecución de clientes mediante el uso de las redes. Este es un factor que se debe tener en cuenta al momento de establecer los efectos de la innovación en las formas tradicionales de las familias campesinas.

El ingreso de la tecnología, el acceso a la información y la masificación del uso de los celulares en el sector agropecuario es bastante acelerado; las antenas de comunicación invaden el paisaje rural. Se trata en este caso, de tecnologías en equipos que ayudan a mejorar las comunicaciones y llevan los eventos del mundo globalizado al campo, a zonas alejadas. Claro que aquí se trata de una zona rural conectada a centros urbanos por vías secundarias.

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS RESULTADOS

Se critica la validez de la metodología cualitativa por manejar grupos pequeños y procedimientos de interpretación que no son generalizables a la población (Malhotra, 2002). La generalización, sostiene Giménez (2012), se diferencia de la réplica y de la explicación del fenómeno, en tanto se trata de un evento que por su naturaleza toma muestras de datos que indican el comportamiento de un espacio mayor. En cambio, los estudios en detalle deben tener características particulares que los tipifican y permiten explicar situaciones parecidas en otros espacios (réplicas).

Aun cuando pueden ser generalizados por medio de procedimientos estadísticos de muestreo o por procesos de generalización teórica, el estudio no se interesa en la validez externa; es un caso particular de 20 propietarios a los que resulta fácil hacerle seguimiento y entrar en confianza para obtener informa-



ción cualitativa que sería difícil de obtener por otros medios. De los 20 propietarios que forman parte de la cooperativa de lácteos se seleccionan ocho de los más representativos. Se trata de propietarios que se toman como unidades de análisis; es el dueño, gerente o administrador de la empresa, quien toma las decisiones estratégicas dentro de ella; de manera que es la persona que representa la empresa.

Dado que se requería que la persona estuviera tranquila, la entrevista se hace en un espacio de reflexión sin interrupciones y asuntos de manejo diario; al momento de pedir la cita se solicitó que pudieran organizar dicho tema. En la mayor parte de los casos se logró hacer en la quesera, pero sin interrupciones.

Para garantizar la confiabilidad interna se informó a los entrevistados de la actividad a realizar y la entrevista se grabó en audio, de tal forma que en un futuro pueda ser consultada por otros investigadores (Bonilla Castro y Rodríguez, 2005); los datos se analizaron con el entrevistado para así garantizar un espacio en el que pueda sentirse con confianza y expresarse abiertamente.

La confiabilidad se garantiza a partir de un proceso de categorización con las transcripciones textuales de las entrevistas; con ese propósito se determinan las tendencias. Las grabaciones digitales se transcribieron textualmente en cuadros, de tal forma que aparece un tema en una primera columna y la respuesta de cada entrevistado en otra columna.

Como se encontraron tres perfiles en las historias de vida, se elaboró una matriz de transcripción (en Excel) para cada perfil de los entrevistados. La búsqueda de tendencias por subgrupo, además de las generales, permite hacer una clasificación cruzada.



Por último, se establecieron dos matrices; una para el área rural y la otra para la zona urbana de Sabanalarga, es decir, su área urbanizada.

Las historias de vida muestran cierta homogeneidad, pero en cuanto a su origen se pudo establecer varios motivos que particularizan los inicios y evolución de los negocios; de todas formas, hay algunos análisis según dicho perfil que sirve como forma de triangulación de datos (Bonilla Castro y Rodríguez, 2005).

El transcribir en cuadros facilita la categorización (que se hizo manualmente); al informe se le anexaron cuadros resumen con algunas de estas categorizaciones, es decir, expresiones referidas a los temas de estudio, para luego identificar elementos comunes y distintos que lleven a la conceptualización.

Para el análisis se utilizó el método hermenéutico, específicamente el enfoque de esta técnica, tal y como propone Ricoeur (2011) es partir de la particularidad a lo universal como lo indica Zemelman (2012), quien sugiere que el investigador sitúe el objeto en el tiempo y el espacio como una manera de relacionar la totalidad con lo particular del objeto estudiado contrastando la interpretación de las partes con el significado global, poniéndose en el lugar del entrevistado y sabiendo que la interpretación desde la hermenéutica trata de introducirse en el contenido para estructurar una interpretación coherente del todo.

Además, se tuvo el cuidado de que las preguntas de la guía no se hicieran a manera de examen para que esto no fuera a interferir en sus respuestas, sino que se buscó tener una conversación fluida acerca de la forma cómo él maneja su negocio; es decir, se trató de no tener prejuicios sobre si sus ideas siguen modelos



administrativos específicos, sino que se buscó conocer dicha forma. Por supuesto, siguiendo un temario para que pudieran ser comparables las repuestas de uno y otro entrevistado; temario que se basa en los conceptos abordados en el marco teórico.

La validez interna se refrendó con el concepto y el juicio experto en temas de administración como estrategia (Hernández Sampieri, 2004). El contenido del instrumento se evaluó con un experto, a quien se le solicitó era es coherente y pertinente con respecto al marco teórico en una escala de 1 a 5; también se le pidió que hiciera sugerencias que fueron valoradas para decidir si se podían incluir o si ya estaban cubiertas; así como en qué parte del instrumento y con qué abordaje. Dicho experto anotó que el instrumento era un poco largo, lo cual se sabía de antemano (la entrevista se planeó para una hora y media); no se quitaron preguntas desde antes pero como se trataba de una entrevista en profundidad, en el transcurso de su aplicación se retiraron algunas, que en general, ya estaban cubiertas por otras respuestas. Finalmente, las entrevistas tomaron entre una hora y 27 minutos y una hora y 49 minutos, con un promedio de una hora y 38 minutos.

METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL ESTUDIO DE MERCADO

Como se consideró de interés para entregarle a los productores un estudio de mercado que además permitiera transferir conocimiento sobre el uso de esta información, se contrató con una firma externa este estudio, tomando como grupo objetivo a consumidores de queso; quien debe ser además una persona encargada de las compras de su hogar; hombres y mujeres, residentes en estratos 1 a 5. También se toman en cuenta las personas que



distribuyen el queso y lo comercializan entre pequeñas y medianas empresas de panaderías y procesadores de alimentos.

Para lo anterior, fueron seleccionadas las ciudades de Bogotá, Medellín, Cúcuta, Bucaramanga, Santa Marta, y dos poblaciones cercanas a Sabanalarga, como Baranoa y Galapa. La muestra se tomó con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error de 5 % utilizando un muestreo aleatorio simple de poblaciones infinitas, asumiendo que se parte de aceptar el máximo valor de q y de p .

Se utilizó un cuestionario semiestructurado (con preguntas cerradas y abiertas), de aplicación individual y personal. Las preguntas abiertas fueron codificadas antes de digitar los datos para obtener tablas de resultados.

Antes de aplicar el cuestionario se realizó una prueba piloto para evaluar que el cuestionario fuera claro para el encuestado; se hizo en Barranquilla y Bogotá. Después de esto se afinaron algunos puntos del cuestionario. Las encuestas de la prueba piloto no se incluyeron en la muestra final.

Para las muestras de mayor tamaño se tomaron las ciudades de Barranquilla, Bogotá y Baranoa, considerando esta última población como representativa del estrato uno, debido que, al ser una población mediana, sus viviendas se asimilan al estrato uno de grandes ciudades.

Los resultados obtenidos corresponden a la caracterización de la Unidades Productivas Estudiadas y muestran por qué se dice que se trata de un mercado en crecimiento. Por esta razón no se analizó la demanda de quesos saborizados, que fueron presen-



tados en varios eventos donde se realizaron pruebas de aceptación. Se destaca en los resultados la clasificación de los quesos que prefieren los consumidores, como el queso mozzarella (33 %), siguen doble crema (27 %) y campesino (25 %). En la encuesta a distribuidores, los quesos campesino y mozzarella fueron los de mayor respuesta, y el suero fue el de menos respuestas positivas.

Entre los encuestados se encontró que más mujeres compran queso mozzarella y más hombres queso campesino o fresco. En Barranquilla y Santa Marta las familias de mayores ingresos compran queso doble crema. El queso doble crema tiene mucha acogida en Bucaramanga y el suero en Santa Marta.

La mitad de los encuestados compra en tamaño mediano. Pequeño fue el de más mención en Santa Marta y Barranquilla, que se suele comprar en tiendas de barrio, mientras que el mediano es comprado en supermercados, queseras y depósitos.

Los consumidores directos acostumbran a hacer compras quincenales; los distribuidores en forma semanal y los que tienen puntos de ventas de tipo informal lo compran de acuerdo con las ventas; puede ser un día o dos días en promedio. Compradores ocasionales prefieren en tamaño pequeño.

La información anterior fue entregada a la cooperativa para su análisis y para diseñar estrategias de comercialización. Esto permite que se puedan transferir metodologías sobre comercialización y formas de utilizar resultados de estudios de mercado.



Capítulo III

Características de unidades productivas del sector lácteo

La unidad productiva

Las nuevas generaciones no conciben un futuro próspero en el campo, debido a que la unidad producción no alcanza el nivel de bienestar. A esto se le suma una historia familiar con un oficio tradicional marcado por la carencia, en un entorno donde los factores que inciden en la calidad de vida y el desarrollo de estas comunidades no reciben la transferencia de conocimiento y en muchos casos está sesgada por la subjetividad de las personas, la falta de acompañamiento continuo por parte de la academia, la ausencia de una visión productiva empresarial y la desarticulación entre los actores sociales mencionados.

En el sector agropecuario colombiano las pequeñas unidades productivas son equivalentes al concepto de micro pequeñas y medianas empresas mipymes, de ciudades.

Son unidades de tipo familiar ligadas al uso de técnicas tradicionales, pero como se señaló, su cercanía a los centros urbanos los conecta con el mercado global.

En Colombia la categoría de MIPYME es una clasificación de la unidad empresarial en pequeña escala (Mejía, 2007). Por lo general están compuestas por menos de diez personas, con recursos familiares aplicados a la propiedad, como forma de crear autoempleo para la familia. Por supuesto, con ventas limitadas por el mercado local.



La clasificación de micro, pequeña y mediana empresa, responde al número de empleados, activos, ventas y tecnología empleada.

PEQUEÑAS UNIDADES PRODUCTIVAS DEL SECTOR LÁCTEO

Las pequeñas unidades a que se refiere este estudio, están ubicadas en el municipio de Sabanalarga y la zona rural, con poblados como Isabel López, Molineros, Cascajal y Gallego en el occidente del departamento del Atlántico, con las características socioeconómicas y el comportamiento cotidiano de los productores y comercializadores del municipio y los poblados mencionados, en donde se pudieron captar problemas en la producción y comercialización de los productos debido a la presencia de prácticas individuales dentro de un gremio amplio de personas cuyo sustento depende de una actividad en común.

También se encontraron fallas en técnicas y prácticas higiénicas lo que permitió una reflexión sobre el desarrollo socioeconómico de la población objeto de estudio y la generación de acciones correctivas, prospectivas y estratégicas en aras de fortalecer y potenciar las unidades productivas.

Los municipios de Sabanalarga y Polonuevo se encuentran ubicados aproximadamente a 45 minutos de la capital del departamento del Atlántico, bajo los parámetros permitidos de velocidad. A ambos se accede por la carretera La Cordialidad, que, a su vez, está interconectada con los municipios situados sobre la banda occidental y la vía de acceso que lleva el mismo nombre. Estos municipios tienen en común la facilidad de acceso por las vías mencionadas, lo que les permite una constante comunicación con Barranquilla, que constituye sin duda alguna un punto para comercializar productos agropecuarios.



Los poblados de Isabel López, Molineros, Cascajal y Gallego, del municipio de Sabanalarga tienen 550, 440, 140 y 180 viviendas, respectivamente. Sus ingresos provienen de actividades como la agricultura, la ganadería y la pesca. La zona urbana de Sabanalarga no ofrece mayor variedad de empleo, por lo tanto el campesinado se ubica en el principal oficio, que además se ha dado de una generación a otra (Alcaldía municipal, 2016).

Partiendo de lo anterior y tomando como objeto de estudio a los productores de queso y derivados de la leche, actividad que se destaca como la principal fuente de empleo de estos corregimientos, la caracterización de la población sujeto de intervención se hizo para trazar acciones que permitan mejorar la calidad de vida de estas comunidades.

Se analizó la evolución y desempeño de las estrategias productivas, económicas y comerciales utilizadas por productores de la zona rural de un centro urbano del departamento del Atlántico como es Sabanalarga, Colombia. Los datos económicos y productivos fueron obtenidos de 20 unidades procesadoras y comercializadoras de queso artesanal tipo costeño. Durante el proyecto (2014- 2016) se revisó, con una metodología de costos, las estructuras contables de los sistemas de producción empleadas por los propietarios de estas unidades y su vinculación a una Cooperativa Agropecuaria bajo la marca Sabanillo.

Durante el período analizado, la participación de mano de obra eventual y contratada, responde a las fluctuaciones de la demanda, así como la independencia en la compra de insumos (ya que estos productores adquieren el 90 % de sus insumos a propietarios de hatos lecheros); también se pudo constatar una disminución importante en tres de los cuatro principales rubros



del costo total de producción e incremento de la utilidad promedio por kilo de queso por estrategias del aumento de productividad (59 %), la disminución en costo (29 %). El principal insumo (la leche) es aprovechado en subproductos como el yogurt, el suero y otros de la dieta alimenticia de la región, con lo que registran una mayor entrada de ingresos por unidad productiva.

Se puede observar que la mayoría de las familias son dueñas de ganado, los cuales tienen en los patios de sus viviendas y, paradójicamente, pese a que constituyen un incremento positivo en los ingresos de la familia, la realidad es que no parece incidir cuando se analizan variables de contexto.

La fabricación y comercialización de los productos derivados de ellos, en un 45 % de los casos, se constituye en la única actividad laboral por familia; su preparación se da de forma artesanal, antes de la participación en el proyecto se realizaban en condiciones higiénico-sanitarias bastante deficientes. Asimismo, las personas carecían de un procedimiento definido y de la indumentaria propia para tal fin. Sin duda alguna, la falta de técnica, entre otros aspectos, se convierte en un factor inhibitorio de la posibilidad de alcanzar otros espacios e incursionar en el mercado, limitando el público consumidor a los habitantes del mismo municipio y la ciudad, donde se comercializa de manera informal bajo la modalidad de ventas ambulantes.

La población rural representaba en décadas anteriores un porcentaje mayor que ha venido decreciendo por efecto de la migración a las ciudades. A comienzos de la década de los 50, esta ascendía al 61 %; en el inicio de la década de los 70, al 40 %; y a mediados de la década de los 80, el 35 % (Leibovich, Nigrinis y Ramos, 2006).



Las pequeñas empresas queseras se encuentran en el mercado con las grandes compañías lecheras que cuentan con marcas posicionadas y productos de alta calidad. A este respecto, en Colombia, según el Consejo Nacional de Lácteos (2003 p.175) se destacan empresas de larga trayectoria en la pasteurización como la Cooperativa de Productores Lecheros del Atlántico Ltda. Coolechera en Barranquilla; la Procesadora de Leches S.A. Proleche de Medellín; Lechesan de Bucaramanga, y la Cooperativa de Ganaderos de Cartagena, Codegan. Las cuatro compañías compiten en todo el país por ser el mayor proveedor de leche y productos derivados. Por demás, la producción de leche ha tenido un notable crecimiento en nuestro país, pasando de 2.000 millones de litros en el año 1979 a 6.500 millones durante el año 2010 (Proexport, 2011).

De acuerdo con lo anterior, es posible apreciar la importancia que tiene la producción agropecuaria y las cadenas lácteas, en la medida que sitúan y posicionan la economía del país. Pero hay poblaciones dedicadas también a este rango de la economía que, como la de nuestro estudio, no participan tan notoriamente en esas estadísticas. Justamente, la caracterización de los productores de queso del municipio y poblados en mención permitió estandarizar procedimientos y analizar variables de contexto que propicien intervenciones pertinentes, con buen impacto a nivel socioeconómico.

ASPECTOS QUE AFECTAN LA CARACTERIZACIÓN DE LAS UNIDADES ESTUDIADAS

La Globalización. Los cambios y avances producidos por la modernidad, enmarcados en los modelos de la globalización finalmente demarcan una tendencia frente a campos de acción específicos,



ponen en entredicho el compromiso de mejorar la sociedad que debieran conllevar; en la medida que dejan de lado sucesos y realidades sociales de escala local, y específicamente del ámbito rural. Mateus y Braset (2002) plantean al respecto:

La realidad, es que la globalización económica ya no es una teoría, o un posible camino de la economía y el mercado, sino un hecho concreto que está cambiando por completo las estrategias económicas de todas las naciones, redefiniendo las relaciones internacionales y creando nuevos y poderosos patrones culturales. (p.66)

También es pertinente citar a Tedesco (2000), quien manifiesta: “Al estar basada fundamentalmente en la lógica económica y en la expansión del mercado, la globalización rompe los compromisos locales y las formas habituales de solidaridad y de cohesión con nuestros semejantes” (p.26). Las élites que actúan a nivel global tienden a comportarse sin compromisos con los destinos de las personas afectadas por las consecuencias de la globalización. La respuesta a este comportamiento por parte de los que quedan excluidos de la globalización es el refugio en la identidad local donde la cohesión del grupo se apoya en el rechazo a los ‘exter-nos’ (Estrada y Jiménez, 2012).

Para el caso de la población objeto del presente estudio, son pocas las posibilidades de competir en grandes mercados y las de lograr mantenerse en mercados locales. A ello se le suma la desconfianza de los consumidores, el dominio de los mercados y el abastecimiento inmediato, rompiendo así la posibilidad de generar alianzas estratégicas que permitan la llegada del pro-



ducto en espacios locales e internacionales (Annherys, Jaiham y García, 2015).

En el caso de esta población, se destaca como problema la individualidad en lo que respecta al trabajo, es decir, la presencia de temores ante la posibilidad de establecer alianzas estratégicas y unirse en pro del crecimiento de los denominados negocios de familia o unidades productivas. Esto se evidencia en el hecho de que cada familia cuenta con una unidad productiva, donde se fabrican de forma artesanal los productos derivados de la leche. En consecuencia, se extraña en su elaboración la presencia de procedimientos estandarizados que garanticen la calidad del producto, ausencia de prácticas higiénico-sanitarias, el desconocimiento de conceptos de autocuidado, como también del marco legal que rige este tipo de prácticas, etc.

Al respecto Tarapuez (2010) afirma:

En muchas regiones del país se sostiene que a la gente no le gusta unirse para crear empresa. Este factor se presenta en mayor o menor medida en todas las regiones del país y en todos los países del mundo. La individualidad, la desconfianza y el anhelo de poseer algo propio, son características propias de la naturaleza humana que se desarrollan más en unas culturas que en otras dependiendo de ciertos factores que pueden alentarlas a crecer y desarrollarse. (p.101)

Ahora bien, al hacer énfasis en la dinámica en que se inserta la producción y comercialización, es indispensable abordar aspectos aparentemente irrelevantes que han marcado y definido el rumbo de este grupo de personas. Entre ellos, llama particularmente la atención la negación de los propietarios de unidades



productivas frente a la posibilidad de visibilizar un negocio más próspero. En este contexto se presentan dos hechos relevantes:

1. La adquisición a precios elevados de los ingredientes necesarios para preparar el “queso costeño”. Esto obedece a que la compra se da en pequeñas cantidades y por unidad productiva, y la situación se agudiza cuando la comercialización del producto final no genera suficiente rentabilidad para continuar con la actividad, obligando, en muchos de los casos, a períodos de receso. Simultáneamente, las grandes empresas presionan por la compra “a bajo costo” de leche líquida para nutrir y abastecer sus plantas.
2. El poco público consumidor, pues las unidades productivas tienen como clientes a los habitantes aledaños. Por esta razón, resulta que la oferta supera la capacidad adquisitiva, y los esfuerzos son ineficaces frente a los quesos posicionados y respaldados por las marcas y las estrategias publicitarias de grandes empresas. Este último punto se convierte, por otro lado, en un elemento disociador y de tensión en las relaciones interpersonales y laborales, debido a que las unidades productivas compiten en una misma área de incidencia y, a su vez, son opacadas por las empresas de gran trayectoria lo cual incide en la predisposición negativa hacia el trabajo en equipo.

Asociatividad. Ante la situación planteada por la globalización, la incorporación del concepto de asociatividad aparece como una importante alternativa para lograr la consolidación de las unidades productivas. Según Lozano (2010)

...este mecanismo se entiende como una estrategia de colaboración colectiva que persigue la creación de valor a través



de la concreción de objetivos comunes que contribuyen a superar la escasez de escalas individuales y a incrementar la competitividad, herramienta que es necesaria para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas (p.175)

Así mismo Gómez (2011) plantea:

Es una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados. (p.43)

De esta forma, se garantiza la concertación de los canales de comercialización y distribución con menores inversiones que las requeridas de forma individual, capacitación y asesoría en tecnología y posibilidades de acceso a créditos. La asociatividad es la estrategia precisa para potencializar las fortalezas de la individualidad, creando oportunidades justas y equitativas.

Asimismo, la asociatividad concede poder de negociación, en la medida que establece criterios para mitigar la fustigación de quienes pretenden establecer relaciones mediadas por intereses particulares y obvian las políticas de inclusión, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. La asociatividad se operacionaliza como una red y supera su función en la medida que hace énfasis en las relaciones o interconexiones específicas y directas entre los elementos (Castellanos,. 2010).



Desde este enfoque la organización se concibe como un sistema operativo con capacidad de adaptación, lo cual conlleva a un proceso constante de aprendizaje y al establecimiento de redes horizontales y verticales que faciliten la redefinición y reorientación de las estrategias (Pallares, s/f).

La asociatividad como mecanismo de cooperación puede darse entre pequeña y mediana empresa conservando independencia jurídica y autonomía gerencial siempre y cuando previamente exista una definición de objetivos y metas a alcanzar. Esta realidad debe entenderse desde el análisis de todos los elementos que convergen y son determinantes del buen o mal funcionamiento de las unidades productivas. Así, hay una responsabilidad frente a los pequeños productores, otra frente a los consumidores y, por último, ante el cuidado de los animales.

Sobre esto, según Mazabel (2010), es indispensable (...) “establecer o refundar otro tipo de articulación entre las sociedades humanas y la naturaleza. De esta búsqueda, surge la perspectiva de la sustentabilidad” (p.321), que finalmente se traduce en sostenibilidad y calidad de vida.

PERFIL DE LOS PROPIETARIOS DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS

Globalización y asociatividad son conceptos que están presentes al establecer las características de los propietarios con los perfiles de los más destacados. De hecho, identificar la ubicación de las unidades productivas, tener información sobre el origen del negocio, la actividad a la que se dedicaba antes, su nivel educa-



tivo, la composición familiar y la cantidad de trabajadores que contrata, es una manera de caracterizar la unidad productiva y por ende a su propietario (Vanoni-Martínez y Pérez, 2015). Ello facilita la configuración de los procesos asociados, a la permanencia en el mercado y los resultados alcanzados por quienes han dirigido estos negocios. La información detallada sobre el perfil socioeconómico de los propietarios se presenta a continuación.

La población objeto del estudio estuvo compuesta por 20 unidades productivas ubicados en la zona urbana y rural del municipio de Sabanalarga. En la Figura 1 se presenta la ubicación de las unidades productivas del estudio.

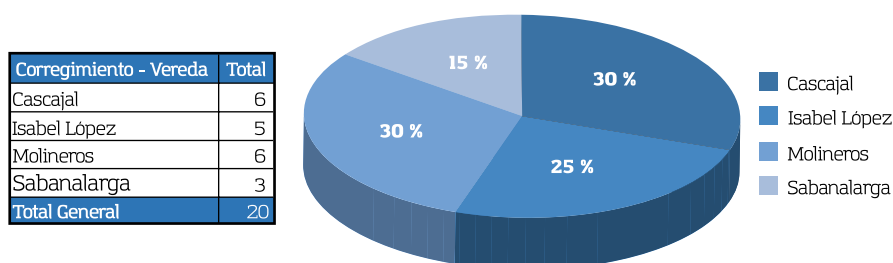


Figura 1. Ubicación de las unidades productivas
Fuente: Tomado de Redes, Estrada y Saumett (2014)

Las pequeñas unidades productivas ubicadas en zonas rurales del municipio de Sabanalarga, corresponden a los poblados de Cascajal 30 %, Molineros 30 % y un 25 % en Isabel López. Solo 15 % están ubicadas en el centro urbano del municipio de Sabanalarga. Este es un punto importante teniendo en cuenta que el 85 % de los beneficiarios se encuentran en zona rural, en contacto directo con las fincas y los hatos ganaderos, es decir, de la actividad agropecuaria y agroindustrial por parte de los propietarios.



La ocupación del propietario de las unidades productivas se observa en la Figura 2; en ella se muestra a qué se dedicaban antes de la producción de queso en pequeña escala.

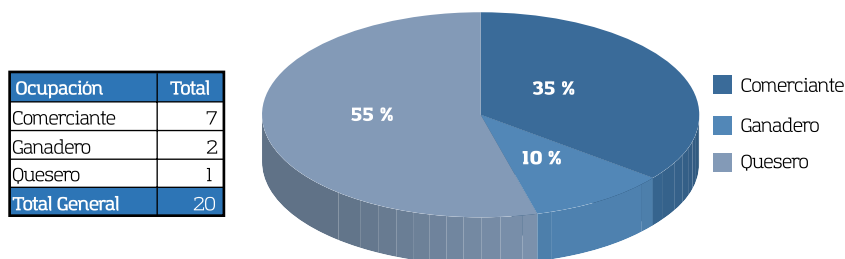


Figura 2. Ocupación anterior de los propietarios
Fuente: Tomado de Redes, Estrada y Saumett (2014)

Como se puede observar, el mayor porcentaje (55 %) ya se dedicaba a la fabricación de quesos. El 35 % además de la fabricación de quesos realizaba actividades comerciales en negocios como tiendas de abarrotes. El 10 % restante se dedicaba a la ganadería.

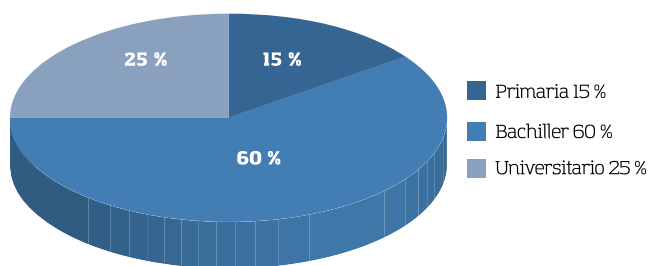


Figura 3. Nivel educativo del productor
Fuente: Tomado de Redes, Estrada y Saumett (2014)

En cuanto al nivel de educación de la población estudiada (Fig. 3), se encontró que el 60 % alcanzó el título de bachiller, seguido de un 25 % que logró obtener un título universitario. El 15 % restante solo alcanzó la primaria. Estos datos son interesantes en virtud de que muchas de las habilidades básicas necesarias para ser



empresarios, parten del nivel de estudio. Entre más alto sea su nivel educativo, más fácil es la asimilación de herramientas administrativas y el cambio hacia una mentalidad emprendedora.

De acuerdo a las visitas de observación realizadas, la tendencia de la población es a conformar núcleos familiares, asegurando así el bienestar del cónyuge e hijos. Las viviendas corresponderían en la ciudad a los estratos uno y dos; pero también se encontraron viviendas construidas con materiales de mampostería y en algunos casos diseñadas por arquitectos, las cuales resaltan dentro del resto de vivienda del sector.

En este sentido hay que considerar que la población está ubicada en la zona rural, donde la disponibilidad de servicios públicos y el nivel de desarrollo son bajos. Atendiendo a los datos anteriores, las unidades productivas se caracterizan por estar ubicadas en su mayoría en las viviendas de los propietarios. Los procesos utilizados son artesanales, con el uso de utensilios comunes en la cocina, como cuchillos, espátulas, coladeras, baldes y de herramientas hechas por los mismos propietarios, tanques de plástico o latón, pesas de concreto y coladeras hechas con anjeos. Las condiciones de infraestructura no son las mejores, lo cual puede que no garantice la calidad sanitaria del producto. Los resultados indican que es determinante hacer inversiones aun cuando no estén dentro de sus capacidades financieras.

Sobre el número de trabajadores que se presenta en la Figura 4, se puede captar que el 65 % cuenta con un solo trabajador que es un familiar o el mismo propietario. Un 20 % están conformadas por dos trabajadores, un 15 % contrata hasta tres trabajadores.

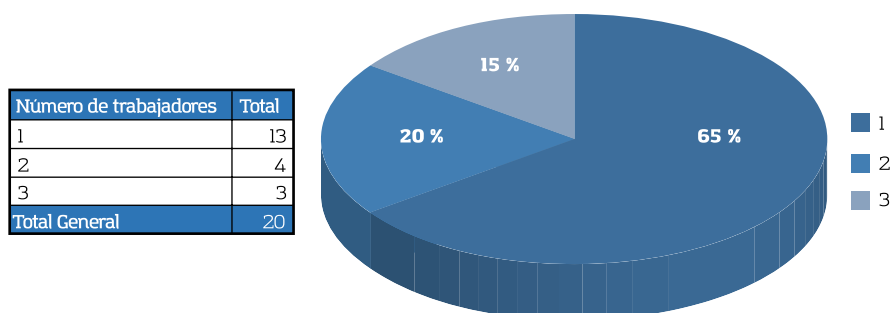


Figura 4. Número de trabajadores
Fuente: Tomado de *Redes, Estrada y Saumett (2014)*

A pesar de ser pequeñas unidades productivas, existen diferencias en la productividad de cada una de ellas. Si tenemos en cuenta que muchas llevan más de diez años operando, el crecimiento de estas no ha sido significativo, por falencias en su organización.

Estas falencias reflejan la necesidad de ir adecuando la unidad a su crecimiento, tal como lo plantean Mintzberg, Lampell, Quinn y Ghoshal (2002), quienes explican que cuando la empresa crece, requerirá apoyo administrativo en el trabajo (secretarías, asistentes). Si continúa creciendo, entonces se requerirán directivos de talla media, que bajen al nivel operativo el propósito estratégico de la empresa, y así, conforme crece, surgirán problemas al interior que requerirán apoyo para analizar los procesos, el flujo de información y ofrecer soluciones efectivas. La ventaja de las pequeñas unidades de producción es que el propietario está cerca de los operarios y puede realizar cambios dentro de los planes.

Aunque se trata de productores en pequeña escala, existen diferencias en la productividad de cada una de ellas. Así, las empre-



sas que presentan mayor producción optan por contratar más empleados. Pero, en este caso, es claro que el crecimiento de estas no ha sido significativo, demostrándose fuertes falencias en su organización.

Por demás, no existe ningún tipo de inspección de la calidad de los productos. En este caso, el dictamen se hace mediante los sentidos (vista, tacto, gusto, olfato) y el uso de densímetros y termómetros para medir densidad y temperatura, respectivamente. En lo que se refiere a la estandarización de los procesos, se evidenció que el 80 % tiene establecido el proceso de manera rudimentaria. Esto significa que dicho proceso sí se encuentra establecido, pero no estandarizado ni documentado. El 15 % no ha definido un proceso de producción y, por último, el 5 % dice tener un proceso definido y documentado. Lo anterior indica que en general hay falencias en los procesos. Estos se basan sobre todo en el empirismo y son direccionados por apreciaciones subjetivas, mitos y creencias.

La administración de los recursos se constituye en una parte delicada del proceso, teniendo en cuenta que de ello dependen los precios y las ganancias. De los propietarios encuestados, el 65 % tiene un control básico de los costos de producción, llevando anotaciones en cuadernos de manera informal. Aquí registran los gastos en que incurren durante la producción, sin ceñirse a los métodos tradicionales de cálculo de ingresos y egresos. Más preocupante aún es que el 30 % no dimensiona sus costos, lo cual impide tener una claridad de la rentabilidad o tomar decisiones respecto a la gestión de la producción, mientras que solo el 5 % tiene formalizado un control.



Son muchos los problemas identificados y, por tanto, los aspectos a trabajar para redireccionar la dinámica de las unidades productivas en estudio.

Resulta imprescindible asumir a las personas como sujetos activos, y cambiar el modelo de intervención centrado en la necesidad inmediata por el de la potencialidad identificada en el sujeto para que sea artífice de su propia transformación. Esto significa que el proceso no debe ser ni parecer impuesto. En tal sentido se debe valorar la historia previa de las relaciones, los conocimientos que de alguna u otra forma determinan y son a su vez indispensables en los procesos de transformación social. Es preciso asumir que el resultado de las interacciones da carácter a la cultura, valores, creencias, normas, códigos, etc.

La caracterización tiene mucho que ver con el conocimiento de la cadena productiva por parte del propietario del negocio. Esta representa el conjunto de actividades económicas cuyas secuencias están interrelacionadas en términos de mercado, tecnología y capital. Por lo tanto, la inclusión de estos elementos debe ser paulatina conforme al grado de aceptación y asimilación por parte de cada unidad (Chevalier y Toledan, 2003). Sobre este particular la asociatividad facilita la cadena de valor y entonces es relevante pertenecer a una asociación que fortalezca el producto de estas familias tal como lo señalan Liendo y Martínez (2001).

En tal sentido la cadena productiva puede constituirse en el mecanismo de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados por los volúmenes de la producción. Es decir, la producción es insuficiente para la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos merca-



dos y el acceso a la información, entre otros. Sin embargo, no debe entenderse como el único aporte de la cadena productiva; esta también facilita la concertación de ideas, la definición de estrategias y, principalmente, es el eje disparador que motiva e incentiva al colectivo a mejorar, a proyectarse a corto y mediano plazo en el alcance de metas y objetivos claramente definidos.

A partir de la cadena productiva se facilita la asociatividad, lo que hace posible darle un enfoque de planeación y dirección estratégica a las unidades productivas, ubicarlas en un panorama competitivo que supere y trascienda el pensamiento arraigado en la simple supervivencia, situando a la población involucrada en una escala de desarrollo personal.

La caracterización de las pequeñas unidades productivas del sector agropecuario sugiere la importancia del diseño de un programa de fortalecimiento a fin de impactar en el contexto inmediato y social de esta población.



Capítulo IV

Aprendizaje sobre organizaciones del sector agropecuario

El aprendizaje organizacional

A través del aprendizaje se percibe el mundo y la relación del ser humano con él, además, se amplía la capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida. Dentro de este marco, se debe asumir la decisión de cambiar, convertir a la organización en aprendizaje, donde el proceso a seguir por los directivos o líderes es la seguridad en sí mismo que deben transmitir a los miembros de la organización, lo cual significa un compromiso tácito con el proceso, donde se reconoce la necesidad de mejorar.

EL APRENDIZAJE COMO PROCESO

El aprendizaje es un proceso que en cierto sentido es subjetivo y que no puede ser controlado totalmente por el administrador ya que se puede convertir en resistencia al cambio.

En opinión de Garzón y Fisher (2008), la capacidad de aprendizaje en las organizaciones se caracteriza por establecer qué es lo que conocemos, dónde está el conocimiento, cómo lo podemos utilizar para mejorar nuestra productividad; de la misma forma, cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta que tan desarrollado está operativamente el aprendizaje dentro de una organización y determinar cómo influyen sobre los resultados de la producción.



Si se mira la empresa como parte de una cadena productiva, la organización del aprendizaje debe llevar a desarrollar capacidades para la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento con el que puede adaptarse y prever los cambios en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta, que establece a través de los resultados deseados.

Dentro de este marco, Parker Follet et al. (1960, citado por Garzón y Fisher, 2008, p.200) afirman:

...que en las organizaciones las personas son susceptibles de tratamiento científico; en los seres humanos, los principios científicos pueden ser la clave del éxito junto con el conocimiento coordinado, ordenado y sistematizado; por lo tanto, si podemos acumular el conocimiento logrado mediante la observación, la experimentación y el razonamiento sistemáticos, de la misma forma podemos coordinar, ordenar y sistematizar ese conocimiento con un mayor aporte a la concepción de la organización y la cooperación de sus componentes.

Los mismos autores consideraron que a partir del desarrollo del aprendizaje organizacional durante el siglo XX, y especialmente en los ochenta, las empresas norteamericanas, en su proceso de competir con las japonesas, que les provocaron serios problemas en su disputa por el mercado, se dedicaron a estudiar las actividades o acciones que llevaban a cabo las empresas niponas para ser más efectivas en el desarrollo de sus productos, en la solución de sus problemas de calidad y en satisfacer las necesidades de los consumidores.



Aunado a ello, Garzón y Fisher (2008) asumen que los componentes del aprendizaje organizacional permiten desarrollar las capacidades para modificar la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos, además de que las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización, tales como la capacidad de diálogo y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, para desaprender y aprender.

Bajo este contexto Nonaka y Takeuchi (1999) consideraron que la información y las capacidades de generarla, y procesarla estimulan aptitudes para utilizarla. A su vez transforma en conocimiento nuevo relacionado con el modelo de Senge. Se trata del modelo oriental del desarrollo integral del ser humano: por otra parte, el uso de la inteligencia y la visión grupal, incorporado en pequeñas unidades productivas, crea un modelo de desarrollo humano, así como de capacidades intelectuales, tecnología, sustentado en un plan concreto de monitoreo y reforzamiento basado en el mejoramiento y el compromiso.

Para Garzón y Fisher (2008) la idea de que las ventajas competitivas de las empresas se sustentan sobre sus recursos y capacidades ha hecho de la adquisición y explotación de conocimientos un punto nuclear que lleva a diseñar estructuras y sistemas de incentivos capaces de favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera de la organización, así como a buscar que las personas que lo poseen estén dispuestas a compartirlos con otras.



Según Garzón y Fisher (2008, p.203), ello obliga a desarrollar estructuras que faciliten la implicación de los empleados de la firma en la toma de decisiones; en este mismo sentido, la necesidad de utilizar una gran variedad de conocimientos poseídos por diferentes personas obliga a la utilización de equipos de trabajo en la empresa.

Por ende, se debe entonces compartir la información, ofrecer apoyo al personal, asignar a los miembros resistentes en equipos de contagio, comprensión de los procesos de aprendizajes individuales y grupales.

De esta manera el aprendizaje organizacional, concebido como proceso, tiene como objetivo lograr la toma de conciencia de la organización sobre sí misma, además, sobre el entorno. Sus perspectivas generales se avocan al plano organizativo, trascendiendo este del individual al grupal, asimismo se concibe la relación del aprendizaje organizacional y la gestión empresarial, destacando como eje principal la gestión del conocimiento, del cambio organizativo, concibiéndolo como una vía de adaptación al entorno, como la clave del desarrollo y transformación impulsados por la propia organización.

Dentro de este marco, Mintzberg (1985) sostiene que el aprendizaje organizacional se ha convertido en una herramienta que utiliza el direccionamiento estratégico para llevar a cabo los procesos de adaptación al entorno, el logro de una ventaja competitiva; a su vez el proceso encargado de crear organizaciones de rápido aprendizaje o que aprenden; enfoque que no solo representa la adquisición de nueva información y habilidades sino fundamentalmente, una actividad social que se expresa en las



organizaciones, que permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad, donde unos aprenden de otros, y todos trabajan por un fin común.

Es en este punto donde se enlaza la teoría de recursos y capacidades con el aprendizaje organizativo. A través del aprendizaje individual, de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, se puede llegar a hablar de aprendizaje organizativo. Aunado a ello, Nonaka y Takeuchi (1999), mencionan que la piedra angular de la epistemología del conocimiento en las organizaciones se refiere a la distinción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, entendiéndose por tácito el personal donde se incluyen elementos cognoscitivos asociados con los denominados modelos mentales, los cuales ayudan a los individuos a percibir y a definir su mundo, pero también a los elementos técnicos que contienen conocimientos, oficios y habilidades concretas. Este conocimiento suele asociarse a la experiencia, difícil de medir y explicar (Pinto-Aragón, Brito-Carrillo y Mendoza-Cataño, 2016).

Por otro lado, el conocimiento explícito o codificado, puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático como productos, formulas científicas y programas de ordenadores, entre otros. Es así como el proceso de creación del conocimiento se basa en la interacción del conocimiento tácito y explícito dentro de un marco organizacional y temporal. En este sentido, el aprendizaje organizativo es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles.



LOS TIPOS DE CONOCIMIENTO

El aprendizaje, para Senge (2005) es la clave para que las personas y las organizaciones puedan ser más inteligentes, con el objetivo de memorizar y transformar información en conocimiento. Aunado a ello la inteligencia organizacional no es la suma de las inteligencias de los individuos que forman la organización, es la capacidad de una organización de crear conocimiento, usarlo para adaptarse estratégicamente a su mercado. En la Tabla 1 se muestran estos tipos de conocimiento.

Tabla 1. Comparación de los tipos de conocimiento

Conocimiento tácito (Subjetivo)	Conocimiento grupal (Coordinación y acción conjunta)
Conocimiento con la experiencia (Cuerpo)	Conocimiento de procesos (Mejoras en la coordinación de tareas)
Conocimiento sistemático (Aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (Direccionamiento estratégico)
Conocimiento análogo (Práctico)	Conocimiento gerencial (Gestión del proceso)

Fuentes: Tomado de Nonaka y Takeuchi (1999)

Dentro de este marco, cuando una serie de personas empiezan a trabajar en grupo, al principio se suelen producir problemas de coordinación, pero cuando pasa un tiempo, se van afinando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea. Esto es aprendizaje organizativo, aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada; el aprendizaje organizativo es la base de la gerencia del conocimiento, aunado al direccionamiento estratégico, sentando las bases para la generación de capital intelectual y las capacidades organizativas.

Desde la perspectiva antes enunciada, los conocimientos se presentan en un orden que se deduce de los planteamientos de Nonaka y Takeuchi (1999), es decir, cuando los integrantes de



la organización toman decisiones en forma independiente, para resolver un problema como cuánto producir y el empleo de metáforas cuando hacen analogías de modelos de dirección.

Para ello es necesario analizar la forma en que toman decisiones; ahí es claro que la mayor parte no responden a un proceso formal; ellos no buscan alternativas y mucho menos utilizan criterios para evaluarlas, se puede afirmar que toman la decisión de una manera intuitiva y algunas veces guiados por experiencias anteriores. Son así, decisiones de “respuesta automática”, sin un proceso, actúan desde el conocimiento tácito sin reflexionar respecto a los resultados de esa acción.

Respecto a la forma de acceder a este conocimiento mediante la información, los propietarios y trabajadores emplean medios de expresión y gestos que indican la urgencia de realizar o cambiar de procesos; en este caso hay ciertas herramientas que pueden contribuir a mejorar estos conocimientos o ponerlos a prueba como las giras técnicas, para ver otros procesos y técnicas que pueden ser habilitadas por ellos. El error que se comete es considerar que todos los conocimientos procedentes de un proceso son mejores que los que están utilizando en estos momentos.

La idea es que en estos espacios las personas puedan intercambiar información sobre algún tópico. De manera inteligente, la organización puede capturar esos cambios, expandir la escala de conocimiento reutilizable incluyendo en particular intercambios de información sobre formas de solucionar problemas.

1. ¿Qué contenidos resultan útiles para la organización?



2. ¿Qué procesos han funcionado mejor para qué tipo de asuntos?
3. ¿Quiénes se revelan como los expertos en esos temas?
4. ¿Qué errores hay que omitir?

Por otro lado, las organizaciones aprenden a través de sus miembros, del intercambio que estos establecen con su entorno inmediato, de sus trayectorias académicas y sus experiencias. Desde ahí se originan dos aspectos del aprendizaje organizacional: el individual y el colectivo pueden reflejarse en el planteamiento de Senge (2005), quien a partir de la experiencia en consultoría organizacional desarrolló cinco disciplinas.

La esencia de las cinco disciplinas se relaciona con el cambio de perspectiva de las situaciones que vive el hombre. Senge (2005), indica que el aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las interrelaciones entre sus componentes.

Para Senge (2005) las organizaciones de rápido aprendizaje disponen de tres estrategias: el impulso directivo, gestión de recursos humanos, y la transformación basada en cada uno de los miembros de la organización y los equipos de trabajo; es así como este modelo incorpora a su visión la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva mediante el aprendizaje, la estrategia, el impulso, el desarrollo de una ideología y la transformación impulsada por los líderes.

En virtud de ello Senge (2005) opina que en una organización los líderes son diseñadores, guías y maestros; son los responsables



de construir una organización donde la gente constantemente expanda sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y empresarial para mejorar los modelos mentales compartidos.

Son, asimismo, según Prieto (2004), responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones críticas a las que se enfrenta y desarrollar la maestría en las cinco disciplinas. Además, aprender a usar el potencial educativo de las organizaciones es buscar caminos para darle sentido a la experiencia para entender mejor las demandas del mercado con mira a responder a ellas.

Estas cinco disciplinas muestran las capacidades adquiridas por los propietarios debido a la experiencia anterior, los resultados de la aplicación de una estrategia determinada y las dinámicas que se producen en el desarrollo de la organización.

Se distinguen los cinco aspectos que corresponden al aprendizaje organizacional que realiza cada uno de los propietarios. En la figura, el aprendizaje corresponde al dominio personal, aprender a trabajar en equipo, el pensamiento sistémico, la visión compartida y los modelos mentales. A continuación, se hace referencia a estos cinco aspectos tal como lo realizan los propietarios de las unidades productivas.

Las cinco disciplinas sugeridas por Senge (2005), se presentan en la Figura 1.

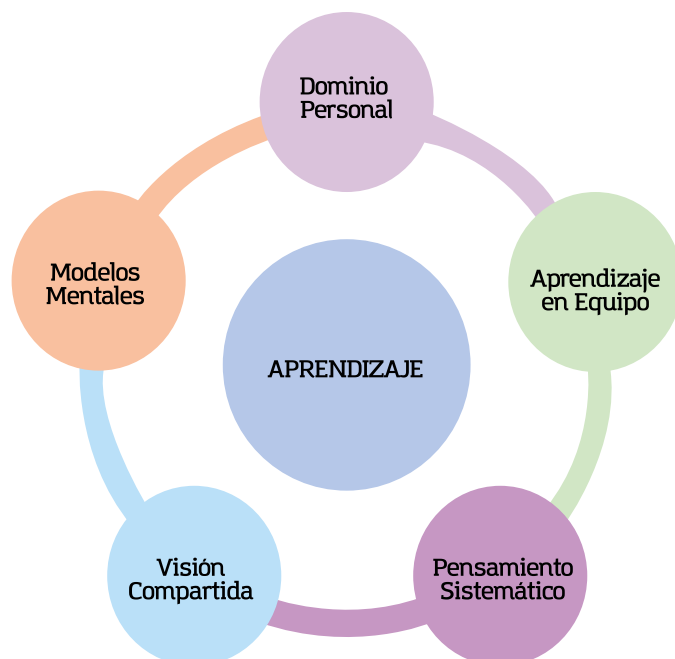


Figura 1. Las cinco disciplinas del aprendizaje
Fuente: Adaptado de Senge (2005)

Dominio personal: Los propietarios de las unidades productivas no se afanan por desarrollar su dominio personal. Cuando se les preguntó en la entrevista a profundidad qué quería de la vida, la mayoría respondió lo que no quisiera hacer o tener. Sin embargo, ellos reconocen tener capacidades; este reconocimiento de sus capacidades les ha permitido conocer quiénes son en realidad, qué es lo que quieren y lo que son capaces de hacer.

Modelos Mentales: La forma de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen la visión del mundo, así como la forma de actuar. Para descubrirlos se debe voltear el espejo hacia el interior de las personas, para develar todos esos conceptos que gobiernan e influyen desde dentro. De tal manera que conocer y manejar los modelos o paradigmas permitirá pro-



mover formas de comunicaciones claras y efectivas dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento, no un obstáculo. En este sentido los paradigmas son generalizaciones hondamente arraigados a la conciencia, relacionados con las presunciones, las imágenes que se forman las personas del mundo que les rodea.

Aprendizaje en Equipo: Los propietarios de las queseras consideran que su personal en general se adapta fácilmente a los cambios, aunque usualmente no hay muchos; ellos comentan que es un trabajo muy rutinario y sencillo. Hubo algunos cambios que marcaron, como dejar de usar cuajo de vaca y pasar a cuajo líquido, por higiene. Tal vez uno de los cambios más complicados es el tema del uso de uniformes, especialmente por el calor bajo el que deben trabajar; de hecho, de los que ya tienen construida su quesera con paredes enchapadas, sostienen que el personal en un inicio se sentía encerrado pero se fueron acostumbrando, sabiendo que así se evitaban los insectos, aunque están tratando de que el sitio sea más fresco instalándoles ventiladores tipo industrial. Un cambio que causó alguna dificultad fue cuando se empezó a agregar cloruro y sulfato de potasio, pero el proceso de adaptación y aprendizaje tomó uno o dos días.

Visión Compartida: La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que dé sentido a su vida, su trabajo, este debe apoyar la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo



de sí para convertirla en realidad. En este sentido es la manera de incorporarse a la organización mediante el compromiso y el apoyo organizacional; en este aspecto la cultura organizacional está desplegada en toda su expresión como una cultura fuerte con arraigo, claramente orientada por la visión enfocada a la competitividad empresarial.

Pensamiento Sistémico: El pensamiento sistémico se relaciona con la visión sobre la empresa como un todo; aquí se encuentran el futuro con las situaciones actuales. El propietario piensa cómo puede ampliar su negocio a partir de la situación, y proyecta lo que sería el direccionamiento que le dará a su empresa. Acerca de pensar en el futuro todos lo hacen y el hijo quedará a cargo, él se dedicará a otros negocios, aunque de todos modos tiene planeadas unas ampliaciones y otras cosas; es decir, dice que le quiere dar paso a su hijo para que pueda tomar sus propias decisiones, pero quiere dejarle el negocio lo mejor posible. Es como si le costara trabajo alejarse. Los demás dicen que sí han pensado en temas como adecuaciones y lo hacen en las noches antes de dormir o en conversaciones con sus familiares. Otro aspecto relacionado con el pensamiento sistémico es estar atento del queso criollo o la leche más barata que entra de Venezuela, aun cuando de pronto no se tomen medidas inmediatas, pero si se puede prever un bajón general de precios, los cambios en la administración responden a lo político, lo cual consideran no les afecta, pero sí la presencia de Colanta, que desde 2008 ha venido comprando leche de forma masiva, dejando al pequeño quesero sin materia prima. Por ende, en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, el aprendizaje organizacional se asocia al análisis sistémico en función de sobreponerse a las dificultades,



en cómo reconocer amenazas y enfrentar nuevas oportunidades, como parte de la dirección estratégica que le dan al negocio.

Al interior de las organizaciones se realizan procesos de aprendizaje que permiten direccionar su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. Urbiola (2007) explica que estos procesos despliegan mecanismos que son útiles para hacer frente a situaciones adversas; tales mecanismos se realizan mediante un lenguaje que va construyendo una identidad propia en cada organización. Mediante este proceso las personas transmiten emociones y se expresan las órdenes como un indicador de quién tiene el poder dentro de ellas.

EL APRENDIZAJE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El aprendizaje y el poder dentro de la organización se combinan; una persona que conoce su oficio puede transmitirles indicaciones a otros de manera que estos últimos realizan acciones bajo la orientación del experto o del poseedor de ese conocimiento. Por esto los cambios que ocurren en una organización, también requieren ser abordados; las personas que realizan acciones nuevas adquieren un nuevo conocimiento que puede ser una valiosa fuente de poder.

El aprendizaje organizacional se ha convertido en un proceso que se debe promover en aquellas organizaciones orientadas a la búsqueda de la excelencia en los procesos sociales y humanos porque involucra aspectos productivos, sociológicos y prácticos desde la perspectiva de Nonaka y Takeuchi (1999), así como en la elevación de sus niveles de competitividad, adoptar el direccionamiento estratégico como parte de su filosofía de acción y al individuo como su principal recurso, el más importante y que mayor valor agregado les añade a sus procesos.



Bajo este enfoque el aprendizaje para Mintzberg (1989) se convierte en un proceso en el cual el hombre asimila conocimientos, tales como habilidades, valores y lo cognitivo como elementos del concepto del conocimiento, ello con el objetivo de actuar de manera inteligente en correspondencia con sus necesidades sociales.

En este orden de ideas, para Porter (1991) el aprendizaje organizacional se concibe como un proceso biopsicosocial a través del cual el sujeto modifica su comportamiento y adquiere nuevas formas de actuación. En tal sentido, el nuevo conocimiento así generado se incorpora al modelo mental del individuo y modifica sus reglas de decisión; es ahí donde la capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla y se genera cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera diferente.

A este tipo de pensamiento -según Crossan, Lane y White (1999)- se le llama “explicación lineal” o “pensamiento lineal”. En un extremo se encuentra la causa y en el opuesto el efecto. Este enfoque es una manera de observar el mundo mediante arquetipos y conceptos que permiten lograr una visión integral de la realidad y de las conexiones entre los conocimientos y los objetos, situaciones dinámicas; para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa-efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Asimismo, Senge (2005) considera que el aprendizaje organizacional se convierte en un proceso a fomentar en las organizaciones que buscan mantener la excelencia y sus niveles de compe-



titividad, que adoptan la estrategia como parte de su filosofía de acción, al hombre como su principal recurso, el más importante y que mayor valor agregado le añade a sus procesos. Riquelme, Cravero y Saavedra (2008) consideran al conocimiento como una mezcla fluida de la experiencia, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco teórico para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Así pues, con respecto a los datos y la información, el conocimiento además incluye la reflexión, la perspicacia, la síntesis y la experiencia enmarcada en un determinado contexto.

De igual manera, la capacidad de aprendizaje puede ser favorecida por la gestión de factores condicionantes tanto de naturaleza técnico-estructural, como de elementos socio-culturales, y que ejercen un impacto positivo sobre sus resultados, tanto en términos financieros como no financieros. En el mismo orden de ideas, (Prieto, 2005) con estos lineamientos busca comprender a la organización como un organismo vivo, donde cada órgano es necesario para el correcto funcionamiento del cuerpo total; es así como se involucra la teoría general de los sistemas donde se observa la interrelación e interdependencia de las partes.

Aunado a ello, Sánchez (2002) vincula el nuevo papel de la administración; el gerente o mánager se presume como líder y administrador, al mismo tiempo como investigador y diseñador donde el eje principal es la comprensión de la organización como sistema, la asimilación de las fuerzas internas/externas que impulsan el cambio diseñando los procesos de aprendizaje por los cuales los líderes de toda la organización llegan a entender esas estructuras de aprendizaje y comunicación.



Para Magallón (2006) el aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo. Las pequeñas unidades productivas del sector lácteo tienen capacidad de aprender gracias a los individuos que la componen; de acuerdo con ello, los problemas del aprendizaje organizacional están vinculados a los problemas de los propios individuos de aprender y de tener una visión global de su aportación y participación en todo el proceso tanto operativo como administrativo.

EL APRENDIZAJE EN LAS PEQUEÑAS UNIDADES PRODUCTIVAS

Los procesos de aprendizaje en pequeñas unidades productivas se analizan desde el ámbito del trabajo en la propia vivienda, lo que hace que la familia esté muy cerca del negocio. La entrevista a profundidad muestra la forma como aprendieron a producir quesos, orientados por uno de los padres que les enseñaron, y luego fueron mejorando con las capacitaciones recibidas, la parte del direccionamiento lo limitan a saber llevar las cuentas, las cuales aprenden realizando el control y por cuenta propia. Es algo que se va dando a medida que ellos ven la necesidad de llevar estos controles. La capacidad de dirección se adquiere mediante ensayo y error, por eso le piden consejos a los padres para resolver problemas. Se trata de un conocimiento de tipo empírico, que se basa en la confianza, más que en procesos muy elaborados. Al indagar sobre lo que opina la familia, se nota gran emoción al expresar que reciben total apoyo. Hay hijas que apoyan en labores comerciales y de cobro. “Este es el ojo de toda la familia de nosotros, esto es lo máximo, nosotros comemos de ella” (Dionisio). Esto se resume en la Figura 2.



Figura 2. El aprendizaje en pequeñas unidades
Fuente: Tomado de Redes, Estrada y Saumett (2014)

Los que tienen hijos consideran que la edad de ellos no hace que cambien la forma como manejan el negocio; aunque a medida que crecen, los hijos apoyan más con trabajo e ideas para la toma de decisiones; lo que sí es que con la quesera se logró la educación de los hijos y, en general, una mejora de la situación económica. Vicente, de Cascajal indica que: “Cuando ellos estaban pequeños el negocio era pequeño también y todavía no había tanto gasto como hoy en día y ellos me han motivado para seguir en la lucha... le hubiera gustado que su hija hubiera estudiado algo afín al negocio, pero no fue lo que escogió”.

Al evaluar el contexto social, se encontró que la ubicación de la unidad productiva era aprovechada como un factor de comercialización del negocio, estar en una vía es favorable, por cuanto se les facilita conseguir los productos de sus proveedores, en este caso la leche cruda, y ser visibles para los clientes. Además, las



condiciones para el proceso cuentan con el equipamiento de servicios que les proporciona el centro urbano. Sin embargo, para otros estar cerca de los proveedores en el área rural resulta importante para mantener el contacto con pequeños proveedores y la ubicación en una vía les facilita llegar a los clientes. Se preguntó qué tan diferente cree que sería la empresa si estuviera ubicada en otra parte; los que están fuera de Sabanalarga pensaron en que sería bueno estar allá porque posee alcantarillado, está bien ubicada al ser punto de encuentro, tiene buen transporte, tiene fácil acceso a Barranquilla y a Cartagena. Hay uno de Sabanalarga que considera que está en el mejor lugar pues está cerca de la vía que conduce a otros municipios, tiene las fincas cerca: “no tengo que pagar transporte para buscar la leche porque tiene obligado que pasar por aquí, es una ventaja”. A Dionisio, del centro urbano de Sabanalarga, le gustaría vivir en un sitio donde estuviera más cerca la vía; menciona que ha pensado abrir una quesera en el Magdalena, pero en esa zona las carreteras son pésimas; por lo demás la quesera tiene que ser igual pues la organización y limpieza se deben mantener y el queso se podría vender en la misma Barranquilla o en Ciénaga.

Enrique, del área rural de Molineros, dice que no le gustaría mudar su negocio; él es un hombre soltero y si cambia la ubicación del negocio, no tendría la ayuda de las tías con las que vive y tendría que pagar arriendo; además, frente de la casa también tiene otros familiares que le ayudan. Carmelina considera que su punto es privilegiado porque se consigue la materia prima cerca, piensa que en un lugar como Barranquilla sería difícil competir con las fábricas grandes. En la Tabla 2 se muestra esto en detalles.

**Tabla 2.** Ventajas de la ubicación

Aspecto/lugar	Área rural	Centro urbano
Si estuviera en otro lugar	Consideran que aun cuando Sabanalarga tiene alcantari-llado y mejor ubicación, entre otras ventajas. Ellos se sienten cómodos don-de están, por tener a la familia y la materia prima cerca.	Estar en Sabanalarga es mejor (si no lo están) o más cerca de la carretera; quien tiene dicha ubicación está satisfecho.

Fuente: *Elaboración propia (2014)*

El aprendizaje organizacional es un proceso en el cual el hombre asimila conocimientos, tales como habilidades, valores y lo cognitivo como elementos de este concepto; ello con el objetivo de actuar de manera inteligente en correspondencia con sus necesidades sociales. Esto se va generando por la configuración de influencia social, familiar y cultural, absorbiendo todo el procedimiento de su vida cotidiana.

En cuanto a los procesos de aprendizaje y conocimiento explícito, el que fue víctima de la violencia, aprendió a elaborar queso como uno de los trabajos que se hacían en una finca ganadera; aunque la elaboración del queso no era el foco del negocio, al llegar a Sabanalarga pensó en los oficios que podía desempeñar sin tierra y le sirvió su aprendizaje de niño.

Los propietarios de las unidades productivas que lo aprendieron en su hogar se inician viendo cómo su madre lo hacía primero, luego toman el negocio de un familiar que no quiso seguir; además, era algo que podían hacer desde casa. En otros casos, buscan quién les enseñe, hay unos cuya familia no estaba en este mismo negocio y lo aprendieron como ayudantes de propietarios que tenían quesera, otros lo aprendieron porque la familia tiene negocio de ganadería y cuando no pueden vender los excedentes deben procesar la leche.



Dentro del aprendizaje organizacional, los propietarios deben tomar decisiones para contrarrestar la posición del Gobierno ante este sector, que indiscutiblemente se ve afectado por el Tratado de Libre Comercio realizado con países de mayor producción lechera. Colombia es un productor de leche cruda y aun cuando su ganadería no está tecnificada, tiene grandes procesadores de lácteos como las cooperativas que han logrado posicionarse en el mercado local y exportan excedentes hacia países vecinos. Vicente, señala su participación en el mercado de la leche cruda:

“En la época de sequía me venden la leche a mí porque el precio se incrementa, porque los queseros pagamos mejor la leche que las cooperativas, pagamos la leche a US\$0,42, y US\$0,62, el litro y ellas pagan a US\$0,29 a US\$0,33; esos son los precios que maneja la cooperativa, Coolechera, y Colanta”

Dionisio, comenta que... “cuando aprendió podía tener ocho a nueve años y lo importante es que cuando estaba desempleado ya sabía hacer el queso”. Los que aprendieron de niños recuerdan, como uno de los principales cambios que se usaba cuajo de vaca y no líquido y también las formas de aumentar el rendimiento. Otro de familia ganadera que sabía hacer queso, comenta que su padre le enseñó a hacer queso amasado y hoy lo sigue haciendo así (la mayor parte lo hace picado) pero con más higiene, procesos e instrumentos diferentes (Román).

En el caso en los que los padres no estaban en este negocio, Ricardo aprendió el oficio de alguien a quien le pidió el favor que le enseñara, él había trabajado brevemente para esa persona; explica que por lo general esto se aprende por haber trabajado en queseras de familiares. Dionisio, otro que no aprendió por su



familia, comenta que estaba en una finca en Magangué, le propusieron aprender; al principio no se animó porque quedaba oliendo a suero, pero luego le gustó y le pareció bueno económicamente. Ambrosio y Enrique, de Molineros, tampoco aprendieron por sus padres; Ambrosio dice que un amigo le dio la idea, pero la esposa aprendió primero y luego le enseñó a él. Enrique aprendió de su tío, o sea que vuelve a haber influencia familiar; de hecho, él inició en compañía de otros familiares, pero no se entendieron administrativamente al no haber control de las cuentas y responsabilidades, y hoy cada uno trabaja aparte. Estas dos personas trabajaban en albañilería antes. Estos procesos de aprendizaje se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Procesos de aprendizaje y conocimiento explícito

Aspecto/lugar	Área rural	Centro urbano
Aprendizaje de oficio en el hogar	Aprendió en el hogar, por sus padres y otro por su tío.	Proviene de familia ganadera; otros aprendieron por su cuenta o con conocidos.
Continuidad	No han pensado quién podría reemplazarlos; tal vez un familiar.	Los hijos; en algunos casos no lo habían pensado.
Manuales de producción	Tienen, pero guardados. Solo uno usa un tablero con cantidades y procedimientos.	No. Lo saben de memoria.

Fuente: Elaboración propia (2014)

El conocimiento tácito se observa en los queseros que saben de memoria las cantidades que deben emplear: “a 120 litros de leche, se le echan dos tacitas... (una taza especial que tiene para eso); su hija, que está estudiando procesos lácteos en el Sena, si le pregunta el tema de medidas como parte de sus tareas” (Dionisio).

De los que tienen hijos, ya varios están vinculados, incluso en un caso ya se está haciendo el relevo; hay otros cuyos hijos estudiaron otra cosa o algo que se podría aplicar pero no saben si querrán continuar. Como la única hija de Carmelina, quien estudia inge-



niería industrial y podría aplicar los temas de control de calidad; de hecho, le colabora en el negocio y es a quien consulta para la toma de decisiones, “pero ella tiene otras aspiraciones de dirigir una empresa grande”. Varios no han pensado quién los podría sustituir, pero eventualmente sería un familiar, éste es el caso de los que no tienen hijos. A este respecto, Ambrosio, quesero de Molineros, expresó en la entrevista:

“Si me gustaría que mis hijos continuaran con el negocio porque es para bien, a mí me ha ido bien a pesar de las inclemencias del tiempo, las adversidades que se presentan por las etapas del mismo producto. El queso es como el dólar que sube y baja, él ahora está muy caro, está bastante alzado en precio pero ahora cuando se meta el mes de mayo y de ahí para adelante hasta agosto él cae, cae y cae y a uno se le llena ese enfriador de queso y meto en el otro enfriador y no hay venta, lo quieren comprar pero muy barato, ahí es donde está la clave. No está seguro de si sus hijos continuarán porque de pronto les parezca aburrido estar en el mismo tema, pero es un anhelo”.

Estas organizaciones están en continuo aprendizaje, por lo cual han venido desarrollando capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de actividades en función del proceso. En virtud de ello requieren de conocimientos que les permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta; ella establece a través de su personal los resultados deseados.

Vicente insiste en que es un oficio fácil de aprender y enseñar; por ejemplo, le ha enseñado a muchos. Aun cuando la parte



administrativa, como el manejo de las cuentas, se aprende en el bachillerato.

Algunos tienen manuales de procesos de producción, pero guardados pues es de quesos que aprendieron a hacer en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y hoy no están elaborando. También tienen manuales del queso criollo que se los dio la misma fuente, pero no los necesitan porque saben el proceso de memoria. Hay uno que maneja un tablero con los pasos y cantidades a seguir.

Tal como lo señala Maruta (2014), la adquisición de conocimientos a través del aprendizaje es un saber que resulta de la transferencia de procesos, habilidades y actitudes favorables a un tipo de labor. Saber equivale a la transferencia mediante la escritura y los sistemas que ayudan a los seres humanos a adquirir y acumular grandes cantidades de conocimiento, así como lo que les permite manejar el conocimiento abstracto. Por eso, la educación escolar es la entidad encargada de sistematizar el conocimiento acumulado por una sociedad. Esto es esencial en el trabajo profesional, donde se requieren habilidades para realizar los procesos y la actitud adecuada para aprender y mejorar constantemente esos procedimientos.

Para mejorar tales procedimientos, Magallón (2006), sugiere que las organizaciones deben asumir estos saberes desde tres puntos focales: 1) El producto del aprendizaje a través de un proceso de gestión del conocimiento y de los saberes organizacionales. 2) El producto del poder mediante los juegos políticos de los actores en procesos de confrontación y negociación. 3) El producto de la cultura a través de un proceso colectivo de construcción de significaciones y de identidades.



Figura 3. Puntos focales del saber organizacional
Fuente: Adaptada de Magallón (2006)

En la Figura 3, se muestran estos tres puntos focales que están dentro del aprendizaje organizacional. Este requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo. Las pequeñas unidades productivas del sector lácteo tienen capacidad de aprender gracias a los individuos que la componen, de acuerdo con ello, los problemas del aprendizaje organizacional están vinculados a los problemas de los propios individuos de aprender y de tener una visión global de su aportación y participación en todo el entramado organizativo.

A este respecto, Joo y Lim, (2011) indican que un proceso de transferencia no es posible explicarlo utilizando un solo factor, por lo tanto se deben tener en cuenta cómo esos factores interactúan de manera que establecen un tejido similar a un modelo conceptual en los cuales se combinan en una perspectiva integradora; en este caso sugiere asumir las tres dimensiones del capital propuestas por Hendricks Singhal (2001) y Nahapiet y



Ghoshal (2002); capital relacional, estructural, y cognitivo. Esto se puede observar en la difusión del conocimiento por parte de los socios, la confianza en el conocimiento de la organización y el intercambio de este entre ellos.

Ese conocimiento de las organizaciones tiene que ver directamente con la relación entre el tácito y el explícito que incluyen elementos cognoscitivos asociados con los denominados modelos mentales, los cuales ayudan a los individuos a percibir y a definir su mundo, pero también a los elementos técnicos que contienen conocimientos, oficios y habilidades concretas.

Es un conocimiento que suele asociarse a la experiencia, el cual es difícil de medir y explicar. Por otro lado, el conocimiento explícito o codificado, puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático como productos, fórmulas científicas y programas de ordenadores, entre otros. Es así como el proceso de creación del conocimiento se basa en la interacción del conocimiento tácito y explícito dentro de un marco organizacional y temporal. Asimismo, Senge (2005) dice que son los líderes los responsables de construir una organización donde la gente constantemente expanda sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y empresarial, para mejorar los modelos mentales compartidos.

Los líderes diseñan los procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda encarar de manera productiva las cuestiones o situaciones críticas a las que se enfrenta y desarrollar experiencias. Tal experiencia lleva a las organizaciones a valorar y usar el potencial educativo que tienen; es una forma de buscar



salidas y darle sentido a las experiencias, lo cual necesariamente parte de entender mejor las demandas del mercado con miras a responder a ellas. Al respecto se pudo captar que las pequeñas unidades productivas del sector lácteo han llegado al aprendizaje partiendo de un proceso sistémico en función de sobreponerse a las dificultades, es así como han identificado las amenazas, y lo más importante, es la manera como han enfrentado nuevas oportunidades, dentro de un direccionamiento estratégico, basado en escenarios inciertos.

En este caso, en las pequeñas unidades productivas objeto de estudio, se pudo observar que los propietarios trabajan por la defensa del patrimonio, evitando asumir riesgos con los recursos propios. Sin embargo, algunos de ellos ejecutan actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico, dado que planean resultados a mediano y largo plazo; además, existe respeto a la jerarquía para tomar las decisiones importantes, las cuales se centran no en una sino en varias personas de la familia dándose una estructura plana.

Dado que la dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de los problemas más difíciles y cómo la formación básica de los directivos suele estar enfocada a emprender acciones de manera inmediata, sin mucha evaluación de los pro y los contra; es necesario comprometerlos en planificar y hacer análisis de los procesos de la empresa tal como lo señalan Johnson y Scholes (2001); cuestión que realiza solo una proporción pequeña de los directivos de estas unidades productivas (5 %). En este sentido, el enfoque del direccionamiento estratégico que han aplicado los propietarios de las unidades productivas de acuerdo con las



estrategias pretendidas y realizadas responde a una visión de corto plazo. Estos enfoques se pueden observar a partir de los planes y manejo que le han dado los propietarios de las unidades productivas a sus recursos de acuerdo con las estrategias pretendidas y realizadas.

Asimismo, los resultados de las unidades productivas en términos económicos y sociales, está conectada con los de la dirección estratégica que los propietarios les dan a sus negocios y los efectos del contexto, dentro de la tradición cultural. Ello ha sido producto del desarrollo de habilidades y destrezas, asociadas a la experiencia de estos propietarios. Este conocimiento, considerado como la habilidad para pensar la organización, integrar, construir y reconfigurar su dotación de recursos y capacidades; no se emplea para responder rápidamente a los cambios del entorno tal como lo explica Teece, (1986), quien se refiere al conocimiento como un recurso estratégico importante, que se pierde y junto con él las habilidades para adquirirlo, integrarlo, compartirlo y utilizarlo. Es conveniente señalar que son diferentes las estrategias que se pretenden implementar de aquellas que efectivamente se logran. Una cosa piensa el directivo y otra es la que puede realizar dentro de un entorno que impone las condiciones y dentro de las posibilidades de cada organización.

Además, el propietario de estas unidades productivas se distingue por la experiencia de varios años en la actividad específica; conocimiento empírico del oficio obtenido a través de dicha experiencia. El mantenimiento y progreso de su empresa, con capacidad de gestión, ha proporcionado para sí mismo y para el grupo una especie de pensamiento que le orienta en el cambio de mentalidad: de una actitud que aun cuando está fundamentada en lo



tradicional, por la necesidad de adecuarse a los cambios, privilegia a la gestión en la educación y actualización permanente.

Los productores utilizan un vocabulario técnico propio de la ocupación y el trabajo que realizan del cual se han apropiado no solamente desde lo aprendido, sino en la aplicación del ejercicio diario. Adquisición de una conciencia laboral emprendedora nueva que hace que se perciban y los perciban como generadores de una mentalidad propicia para el cambio. Esta misma actitud los hace expresarse de sí mismos, en una especie de crítica reflexiva. Es importante destacar que estas unidades están constituidas jurídicamente, los productores han aceptado el reto de la capacitación, educación y actualización para responder a desafíos organizacionales en una gestión colectiva de responsabilidades compartidas.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El aprendizaje es un proceso por medio del cual las personas convierten información en conocimiento. Para los líderes de una organización básica como la Cooperativa de Fruticultores, el saber de sus asociados es un elemento valioso; sus líderes deben cuestionarse sobre cómo lograr que esa información se convierta en conocimiento organizacional para lo cual deben construir una organización de aprendizaje (Senge, 2005) que aprende de sus asociados y del entorno, funcionando como un sistema abierto en interacción dinámica.

Considerado el conocimiento un activo que no se deprecia, que incrementa su valor y su potencial en la medida en que se comparte y usa, el logro de la exteriorización de conocimiento tácito, su conversión en conocimiento explícito, su combinación con



el conocimiento individual y organizacional previo al momento de iniciar un proceso de gestión del conocimiento, además de redundar en nuevo conocimiento, su socialización en los ambientes corporativos, permite incrementar su capital intelectual, como parte importante de sus activos,

Ese proceso de exteriorización, combinación, socialización, debe, para alcanzar su potencial, ser objeto de gestión, intencionalmente dirigido a convertir la experiencia de los asociados y de la organización en capital, en activos, en acciones para crear ambientes y actitudes favorables de aprendizaje, la exteriorización, la combinación y la aplicación, procesos en los cuales se construyen competencias en las personas y capacidades dinámicas en la organización.

Gestionar el conocimiento para lograr los aprendizajes deseados, las competencias y capacidades que pueden dotar a la cooperativa de productividad, calidad y competitividad. Por eso se necesita que los líderes y los gestores sociales estén atentos a la necesidad de lograrlo y a las habilidades para hacerlo, con las disponibilidades y disposiciones existentes. Ello supone procesos pedagógicos de aprendizaje para aprender a aprender, desaprender, enseñar, compartir y acompañar; implica la adquisición de habilidades educativas para motivar, crear disposición ante los aprendizajes que supone pasar de formas artesanales de producción a formas más elaboradas como las buenas prácticas.

El criterio de procesos pedagógicos especiales no escapa al potencial de los gerentes de las pequeñas unidades productivas. Necesitan desarrollar habilidades para diseñar situaciones educativas de acuerdo a las particularidades del grupo, en las



que la motivación está dada por la pertenencia e identidad con un grupo que quiere superar unas condiciones de desempeño y producción y de manera solidaria ha iniciado el camino para hacerlo.

El aprendizaje sobre y dentro de las organizaciones son formas de encontrar formas de hacer las cosas, mejorar los procesos, crear nuevos caminos, etc.; pero el objeto del aprendizaje es diferente y la manera de explicarlo también. Aprender sobre las organizaciones se refiere a procesos que incluyen la administración, pero también a la gestión del conocimiento. Aprender dentro de las organizaciones, comprende la asimilación de un proceso, procedimiento o la creación de un nuevo conocimiento sobre maneras de hacer mejor las cosas.

Esas formas que adquiere el conocimiento dentro de las organizaciones y sobre ellas, es un activo que muchas veces no se observa o se tiene en cuenta, pero que de manera sistemática va ampliando la productividad de los procesos. La curva de la experiencia es un activo que se acumula, dándoles a las personas una mayor productividad e introduce mejoras continuas sobre lo que hace.

La explicación o transferencia de este conocimiento requiere de un texto que la registre. Por eso el conocimiento que permanece en la memoria de las personas y que en algunos casos estas no lo pueden explicar, pero demuestran que lo saben se denomina tácito. Recuperar ese saber y llevarlo al texto es una manera de gestionar el conocimiento adquirido mediante el aprendizaje organizacional y conservarlo para su uso, pasando de la memoria a los registros documentales de la organización.



CONCLUSIONES

Al final de la lectura es claro que los investigadores entienden que se requiere de propuestas para depurar el proceso y mantener el producto en un mercado nuevo, sin descuidar los consumidores tradicionales y los canales de distribución que manejan en la actualidad. Los productores saben que han logrado un queso de calidad, pero requieren de recursos y capacitación para resolver problemas básicos. Uno de los principales obstáculos es combinar un mercado urbano con la producción rural. Tal como se había señalado con anterioridad, la venta del producto en la zona puede ser la salida más viable, pero un estudio sobre los problemas actuales quizás muestre otras posibilidades que ahora no se tienen.

Como se mostró, se podía expandir el mercado del queso, incluyendo a empresarios hoteleros de la localidad. Invitar a los clientes del hotel para que realicen un recorrido turístico que además de aprovechar los atractivos paisajísticos de la zona, les muestren la fabricación de quesos artesanales y degusten quesos saborizados. Esta segunda fase puede interesar a los propietarios e impulsar también en el agroturismo, que es un plan que la Gobernación ha estado proponiendo en las últimas administraciones. Se trata de recorridos por las lecherías y sitios de interés. El hecho de iniciarse en esta nueva actividad requiere capacitación previa, para superar obstáculos, pero con base en la experiencia adquirida, es posible ofrecer un paquete turístico de calidad, muy apreciado por los visitantes.

La experiencia en otros países muestra que en el recorrido se puede incluir la visita a la lechería y a unidades de producción



artesanal de queso, con una duración aproximada de dos horas treinta minutos; sin embargo, pueden adaptarse a las necesidades del turista.

Los trabajos de Senge (2005) sobre los productos inteligentes indican que el conocimiento y la información son esenciales para mejorar la relación con el cliente y especialmente con el consumidor final, por eso se da una explicación del trabajo en la finca, la historia de las queseras en la región y su evolución. Se visita al ordeño, operado en forma manual con el objeto de promover el contacto de los visitantes con dicha actividad productiva. Se muestran las prácticas de manejo ambiental de los desechos de la finca y los procesos generados para minimizar el impacto ambiental, tales como el uso de un biodigestor y producción de abonos con las excretas.

En la actualidad se espera que los académicos y la administración departamental negocien los términos para una nueva fase del proyecto con la vinculación de hoteles para los encadenamientos con la producción artesanal de quesos. Los hoteles tienen en su página web una sección con las opciones que le ofrece al visitante a la ciudad, sea esta una visita de descanso o la participación en un evento de negocios o de tipo académico. Las degustaciones de este tipo de queso a sus visitantes generan mayores oportunidades de ingresos para todas las partes. En este proyecto, la innovación es clave para darle valor agregado a la materia prima y forjar encadenamientos comerciales con otras empresas de la zona.

Con base en este estudio, se demuestra que el aprendizaje organizacional es una posibilidad para alcanzar a comprender cómo las pequeñas unidades productivas del sector lácteo en el muni-



cipio de Sabanalarga del departamento del Atlántico de Colombia, pueden introducir tecnología y direccionar sus procesos de manera que estas unidades sean económicamente sostenibles, lo cual lleva a identificar los elementos que conforman el perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas y establecer las condiciones en las que llevan a cabo sus actividades en estos momentos.

Al describir el proceso de direccionamiento estratégico empleado, se determina cómo formulan la estrategia utilizada para dirigir sus negocios, y cómo se desarrollan los procesos de aprendizaje tanto de los procesos productivos como los del direccionamiento estratégico aplicado por sus propietarios. La divulgación de este estudio es una forma de mostrar procesos que responden a como se produce el aprendizaje organizacional en estas unidades productivas del sector lácteo que fueron los objetivos centrales.

La identificación del perfil socioeconómico del propietario a su vez, y la ubicación espacial de la unidad productiva en las condiciones que realiza su actividad económica, son de interés ya que muestran las diferencias en los procesos que corresponden a una economía campesina que puede insertarse en el mercado manteniendo su identidad como comunidad rural y atraer recursos mediante las ventajas de la cercanía a un centro urbano como la ciudad de Barranquilla.

Esa identidad y los elementos que configuran el patrimonio cultural de formas particulares de explotación del suelo y de sus productos como la leche, son las que mediante procesos y acercamientos a la economía solidaria, tienen una oportunidad para superar la línea de subsistencia. Tal vez resulte un poco idealista



la visión de conjunto que produce la vida en pequeñas poblaciones y la vida en una comunidad campesina, pero representa un pasado y unas tradiciones que invitan al estudio y a pensar en formas modernas de producción y consumo más cercano a las personas. Se podría pensar que los grandes avances de la informática, con su poder actual y la capacidad de aislar a las personas mediante la comunicación puedan dar la respuesta al desarrollo de una nueva forma de sociedad, en donde el conocimiento de la economía solidaria y los valores compartidos sean la base.

La investigación realizada hace aportes importantes a la forma de tratar el objeto de estudio como objeto real, el cual existe y puede ser observado en el área geográfica en que fue realizado. A partir de este objeto y empleando algunos dispositivos metodológicos, se hicieron abstracciones (recortes), y se logró perfeccionar una imagen con sus aspectos más sobresalientes, tal como lo plantean Estrada et al., (2010).

Eso confirma lo que Estrada y Jiménez (2012) había definido como la pequeña unidad productiva que funciona como una organización similar a la micro y pequeña empresa del sector agropecuario. Estas desarrollan una actividad económica a pequeña escala, atendiendo demandas locales, con una estructura administrativa plana, sin mayor participación en el mercado y utilizan estrategias de negocio básicas o artesanales.

Se puede afirmar que las pequeñas unidades productivas permiten identificar no solo el perfil socioeconómico del propietario, sino las diferencias entre los que se encuentran ubicados en la zona rural con los que residen en el centro urbano del municipio de Sabanalarga. Los segundos tienen la ventaja de estar conec-



tados con los centros urbanos y por esta razón es mayor la posibilidad de ingresar a mercados importantes, sin embargo, las unidades ubicadas en la zona rural tienen mayor acceso a las materias primas y en algunos casos a los productos del campo por estar cerca de las fincas ganaderas. Son unidades productivas que se iniciaron hace diez años y se encuentran ubicadas en su mayoría en las viviendas de cada uno de los propietarios, donde la infraestructura para ese tipo de actividad no es la más adecuada. Generalmente se establecen en el patio (parte posterior de la vivienda).

Su origen está en los propietarios que aprendieron el oficio y se dedicaron exclusivamente a los productos lácteos. Aunque todavía un pequeño grupo lo combina con actividades comerciales como tiendas de abarrotes, siendo la producción de queso, su ocupación principal, y la tienda uno de los lugares donde comercializan el queso que fabrican. Otros alternan la producción de queso con la venta de leche, pues muchas veces reciben mayor utilidad por esta última.

El haber realizado estudios universitarios, bachillerato, y primaria, les ofrece la posibilidad de asimilar herramientas administrativas, a pesar de que les es difícil considerarse jefes, porque ven en los empleados a sus compañeros de trabajo, y tratan respetuosamente pero también son un poco exigentes, para que el producto sea de calidad.

Se trata de pequeñas unidades con diferencias en la productividad. Aquellas que presentaron mayor producción contratan más de tres empleados. También se destaca que este número de trabajadores disminuye en la época de verano, en la que hay menor



suministro de leche, pues las reses no tienen mucho pasto para alimentarse; esta situación hace que los precios de la leche se incrementen, por tal razón, algunos prescindieron de su personal porque producen una menor cantidad de queso.

La anterior descripción de la unidad productiva y del perfil del propietario es importante para definir la teoría administrativa que explica cómo es el proceso de direccionamiento estratégico que los propietarios han empleado para dirigir sus negocios.

La teoría administrativa que más se ajusta a los resultados de este estudio se ha gestado en el marco de la economía clásica, y corresponde a lo que Mendoza y Rodríguez (2007) han definido como el “concepto del hombre racional desde las ciencias sociales, (...) que incorpora los planteamientos relativos al campo cultural, los sentimientos, la estética y la vida cotidiana” (p.160), aspectos que son esenciales para entender lo que ocurre en las organizaciones de agricultores, donde los gremios del sector tienen su base rural, pero son dirigidas desde las ciudades.

A este respecto, se tiene en cuenta que Carrillo (2001), refiriéndose a los gremios del sector agropecuario, ya había señalado que estas organizaciones no son favorables para el nacimiento de las asociaciones voluntarias, por cuanto la vida rural y una economía agraria atrasada “ofrecen escasa oportunidad para la formación de organizaciones, cuando la gran masa de la sociedad, está constituida por una población pobre y sin instrucción, donde solamente la minoría se dedicará a la formación de algunas organizaciones” (p.77).



Como se pudo observar, el estudio se concentró en las unidades productivas consideradas como microorganización, en donde los propietarios dar un direccionamiento estratégico y realizan esfuerzos para desarrollar ideas innovadoras de carácter organizativo, utilizando como instrumento del desarrollo el potencial creativo general o colectivo, empleado en la dirección de sus unidades productivas. Esto coincide con lo planteado por Johnson y Scholes (2001), cuando indican que (...) “el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders” (p.17). Significa esto que para alcanzar una posición de dominio frente a las amenazas y oportunidades presentes en el entorno los propietarios son conscientes de la necesidad de utilizar las fortalezas y tratar de reducir las debilidades a nivel de la organización.

A pesar de que el mercado donde se desenvuelven estas unidades productivas no les exige un profundo grado de modernización o innovación, ya que venden sus productos y servicios en nichos de mercado locales, principalmente a consumidores de bajos ingresos, donde los requisitos de calidad, precio y volumen son poco exigentes, el direccionamiento puede considerarse como un significativo logro, de apoyo a la ruptura con viejos esquemas de pensar y formas tradicionales de gestionar y producir. Las queseras se convierten así en microempresas que fabrican un producto artesanal, que en sus inicios tenían menos infraestructura que en la actualidad, por cuanto la mayoría tiene hoy en día una planta con pisos y paredes embaldosadas o está en proceso de construcción.



También se dieron cambios en los procesos de fabricación que hacen que el producto sea más higiénico y estandarizado. La visión empresarial cambió también con los procesos en los que participaron, porque pensaron en la posibilidad de crecer. Es importante destacar que la dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, ya que es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de problemas más difíciles. Eso mismo les ha permitido mantenerse en el mercado, que en el caso del queso costeño parece tener una expectativa a la que estos queseros pueden satisfacer. Como es un producto tradicional, el mercado no requiere que cambie sustancialmente. Probablemente el punto más vulnerable en los casos analizados es la informalidad en el contrato con el personal, pues no cumplen con la normatividad actual; además de ser un salario bajo, fundamentado en que es media jornada y un trabajo sencillo.

Ampliando un poco estas conclusiones con respecto a las estrategias utilizadas, se encontraron diferencias significativas entre las de la planeación realizada por los propietarios y las que sugieren las teorías del direccionamiento estratégico. El tipo de direccionamiento empleado se ubica dentro de lo señalado por Montoya y Barba (2008), cuando se refieren a que la planeación estratégica se constituyó en un discurso del poder para direccionar los cambios al interior de la organización y responder a los que ocurren en su entorno. También se ajusta al planteamiento de Jarzabkowski (2004) quien sostiene que una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden, además asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situa-



ción viable, y del mismo modo anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Así, aun cuando en las unidades productivas del sector lácteo estudiadas, se maneja un concepto de estrategia desde una dimensión distinta, esta se aproxima a la teoría, dadas sus capacidades, recursos y conocimientos. Si bien no existe una estrategia explícita o bien documentada, funciona en un contexto local, al punto que estas se han mantenido en el mercado con un concepto de practicidad y recursividad para resolver las dificultades o proponer alternativas, lideradas por su propietario.

El hecho de administrar su negocio sin mayor planeación sino como se van dando las cosas, puede imprimir frescura y menor presión; casi que su principal estrategia es hacer un buen producto, pues a partir de ello todo lo demás se va dando de forma espontánea: la recompra, la administración, el crecimiento, entre otros factores.

Lo anterior se reafirma cuando los propietarios de las unidades productivas se muestran más preocupados y cuidan especialmente su relación con los proveedores, pues esto la blindo de las grandes empresas, las cuales muchas veces acaparan la leche, sin embargo, la responsabilidad y un pago a tiempo, les garantiza que los proveedores se mantengan fieles a los queseros.

Manejan un esquema de venderle a distribuidores, pero ellos no tienen control sobre su labor y no están seguros de en qué condiciones llega al consumidor final; lo hacen así básicamente por comodidad, por tener ventas por volumen, que está dado para Barranquilla u otros lugares diferentes a donde se produce, pues



atienden de manera directa su propio municipio. Esto funciona así con su producto principal, que es el queso, pues para productos secundarios, como el suero y el yogurt, la venta es más informal, local y dirigida al consumidor final.

En general, se observó que en algunos casos la estrategia de comercialización no es planeada, en el sentido de buscar demanda, sino que los queseros poseen una oferta, que es apetecida por el mercado, dado que fabrican un producto de calidad. A pesar de que no es muy planeado, se nota una disposición para adaptarse a las necesidades del mercado; por ejemplo, en temas como la textura y el nivel de sal esperados; labor que realizan basados en las quejas. A su vez han rechazado ventas que no consideran prácticas para su negocio porque, aunque podrían hacerlos crecer, resultarían en mayor complejidad a nivel administrativo. Hay ideas específicas que podrían aplicarse en otros tipos de empresa o entre los mismos colegas, caso de quien tiene un tablero con las cantidades y procesos para que los ayudantes y él los puedan seguir fácilmente. Además, hay actitudes que sobresalen y explican la continuidad de los negocios evaluados como el sentido práctico y recursivo que tienen para resolver dificultades; por ejemplo, si un queso quedó bajo de sal, venderlo como dietético.

También puede ser inspiradora la visión empresarial de tener variedad de inversiones, dado que hay dos épocas claras por el clima, que hace que se dificulten en unos periodos; además, se aprovecha un subproducto como el suero para alimentar cerdos, que de otra manera se botaría o vendería demasiado barato; fuera de eso, no requiere mayor espacio ni cuidado. Por otra parte, están pendientes de las oportunidades de negocio como vender



la leche que el consumidor final empezó a pedir y que paga a un precio alto; este producto tiene la ventaja de que no requiere procesamiento.

Como resultado a tener en cuenta en otros estudios, es que estos queseros cuidan especialmente su relación con los proveedores, a quienes les pagan la semana vencida, que les permite trabajar con la materia prima sin tener que desembolsar el pago en forma inmediata, y a su vez el lechero prefiere que el quesero le guarde el dinero de la semana para no gastarla, que quede como caja menor y poder pagarles a sus trabajadores. Al tener esa buena relación, el quesero tiene la confianza para notificar si una leche salió con menos grasa o ácida, cosa que muchas veces ocurre por falta de limpieza de los recipientes de los lecheros, además, lo blinda de las grandes empresas lecheras que muchas veces acaparan la leche, pero algunos lecheros prefieren venderle al quesero, pues la paga mejor.

Es importante tener en cuenta en los procesos de aprendizaje organizacional en la zona rural del municipio de Sabanalarga, departamento del Atlántico, que los propietarios de las unidades productivas aprenden desde su propia experiencia, debido a que estos conocen su oficio desde sus hogares en su formación inicial, por ende, pueden transmitirles las indicaciones a otros, al tiempo que están realizando acciones bajo la orientación del experto o del poseedor de ese conocimiento.

Se trata de lo que Joo y Lim, (2011), denominan un proceso de transferencia que no se explica con un solo factor, por lo tanto se debe tener en cuenta cómo esos factores interactúan de manera que establecen un tejido similar a un modelo conceptual en los cuales



se combinan en una perspectiva integradora, las tres dimensiones del capital propuestas por Hendricks Singhal (2001); Nahapiet y Ghoshal (2002); capital relacional, estructural, y cognitivo. Esto se puede observar en la difusión del conocimiento por parte de los socios, la confianza en el conocimiento de la organización y el intercambio entre ellos.

Dicha situación induce a generar cambios que requieren ser abordados en diferentes ámbitos; los propietarios de las unidades productivas se han encaminado a realizar acciones nuevas, adquirir nuevos conocimientos que puede ser una valiosa fuente para desarrollar sus procesos. En otro sentido, todos los entrevistados trabajan en su residencia, lo que hace que la familia esté muy cerca del negocio; en algunos casos se involucra directamente, en otros colabora de forma ocasional, cuando ellos salen, o tienen demasiado trabajo.

De los resultados de las entrevistas en profundidad se puede resaltar que la producción de queso lo aprendieron en su hogar. Una propietaria explica que lo aprendió de su madre, luego tomó el negocio de una hermana que no quiso seguir y cuando se enfermó la madre, ella decidió retomar el negocio pues era algo que podía hacer desde casa. Consideran que es un oficio fácil de aprender y enseñar; ellos, por ejemplo, les han enseñado a muchos. Aunque la parte administrativa, como el manejo de las cuentas, se aprende en el bachillerato y con los conocimientos que les brindan la participación en los proyectos.

Los resultados de este estudio indican que la adquisición de conocimientos a través del aprendizaje, tal como lo señala Maruta (2014), es un saber que resulta de la transferencia de procesos,



habilidades y actitudes favorables a un tipo de labor. Saber equivale a la transferencia mediante la escritura y los sistemas que ayudan a los seres humanos adquirir y acumular grandes cantidades de conocimiento, así como lo que les permite manejar el conocimiento abstracto. Por eso la educación escolar es la entidad encargada de sistematizar el conocimiento acumulado por una sociedad. Esto es esencial en el trabajo profesional, donde se requieren habilidades para realizar los procesos y la actitud adecuada para aprender y mejorar constantemente esos procedimientos.

Finalmente, el lector pudo confirmar la promesa de que tuvo en sus manos un texto abierto, comprometido con la búsqueda de respuestas a un problema cercano a su propia realidad, por cuanto esta fue aplicada en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo de Sabanalarga, departamento del Atlántico, Colombia, que es similar al de muchas regiones campesinas del mundo.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las Tic. *Estudios Gerenciales*, 25(11), 127-143.
- Alcaldía Municipal de Sabanalarga (2016). *Plan de desarrollo 2016-2019*. Sabanalarga: Documento de Planeación Municipal.
- Annherys, P., Jaiham, H. & García, J. (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 100-118. Doi: <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1183>
- Bonilla Castro, E. & Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Ediciones Uniandes-Grupo Editorial Norma.
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en las ciencias sociales* (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Norma Editores.
- Carrillo, U. A. (2001). Las organizaciones gremiales del sector agrario y su influencia en la política sectorial. *Revista Colombiana de Sociología*, 6(1), 75-85.
- Castañeda, C., González, J. & Rojas, N. (2010). *Evaluación de impacto del programa jóvenes rurales emprendedores del SENA*. Bogotá, Colombia: Fedesarrollo.
- Castellanos, M. J. (2010). La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos. *Revista EAN*, 68(1), 100-111.
- Chevalier, J. & Toledano, J. (2003). Cadenas productivas. Consultado en: http://www.agrobanco.com.pe/cad_prod.htm



- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible
CECODES (2009). *Cambiando El Rumbo 2009 casos de sostenibilidad en Colombia*. Bogotá: Publicado por CECODES.
- Coraggio, J. (2016). La economía social y solidaria (ESS): niveles y alcances de acción de sus actores. El papel de las universidades. En C. Puig (coord.), *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas* (69-116). Bilbao, España: Lankopi, S.A.
- Costa, F. (2000). *Formação agropecuária da Amazônia: os desafios do desenvolvimento sustentável*. Belém, PAÍS: Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará.
- Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Dane. (2011). *Pobreza y Desigualdad - 2011. Boletín Estadístico*. Bogotá: Publicaciones Dane.
- Dane. (2013). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2013 Boletín Estadístico*. Bogotá: Publicaciones Dane.
- Decreto 1946 de 1989. (Agosto 30). Diario Oficial No. 38.959, de 30 de agosto de 1989.
- Departamento de Planeación Nacional (2003). Consejo Nacional de Lácteos (pp.173-184). Consultado en <http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Lacteos.pdf>
- Estrada, H. Jiménez, M. (2012). Caracterización de pequeñas unidades productivas del sector agropecuario. *Revista Desarrollo Gerencial*, 4(1), 200-228.
- Fals, O. (1976). *Capitalismo, hacienda y poblamiento: Su desarrollo en la costa atlántica*. Bogotá: Punta de Lanza.
- Forero, J. (2013). *La eficiencia económica de los grandes, medianos y pequeños productores agrícolas colombianos. Impli-*



- caciones para la política pública. Informe para la Comisión de Seguimiento a la Política Pública sobre Desplazamiento Forzado.* Bogotá.
- Garzón, M. & Fisher, A. (2008). Modelo Teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, 24, 195-224.
- Geográfico Agustín Codazzi -IGAC- (2012). *Atlas de la distribución de la propiedad rural en Colombia.* Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.
- Giménez, G. (2012). El problema de la generalización en los estudios de caso. *Revista Cultura y Representaciones Sociales Año*, 7(13), 40- 61
- Gómez, H. (2011). Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de los micros, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso. *Revista Estudios Agrarios.*
- Guerra, P. (2014). *Socioeconomía de la solidaridad. Una teoría para dar cuenta de las experiencias sociales y económicas alternativas* (2a ed.). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia
- Gutiérrez, G. (2009). *Análisis de las cadenas basadas en la producción de granos de secano para la definición de lineamientos de políticas específicas.* Montevideo, Uruguay: TCP URU 3103 - Informe de Consultoría, FAO.
- Hendricks, K. & Singhal, V. (2001). Firm characteristics, total quality management and financial performance. *Journal of Operations Management*, 19, 269-265.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* 6 ed. México: McGraw-Hill editor



- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice-Hall.
- Joo, B. & Lim, T. (2011). Intercambio de conocimientos: Las influencias del aprendizaje de conductas de ciudadanía organizacional, compromiso organizacional y cultura de la organización. *Journal of Leadership & Studies Organizacionales*, 18, 353.
- Leibovich, J., Nigrinis, M. & Ramos, M. (2006). *Caracterización del mercado laboral rural en Colombia*. Bogotá, Colombia: Banco de la República.
- Ley 135 de 1961 (Diciembre 15). "Sobre reforma social agraria" Publicaciones del Congreso de Colombia Publicado en el Diario Oficial. N. 30691. 20 de diciembre de 1961.
- Ley 160 de 1994 (Agosto 3). Diario Oficial No. 41.479, de 5 de agosto de 1994.
- Liendo, M. & Martínez, A. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes*. Bogotá, Colombia: Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía, Universidad del Rosario.
- Lozano, M. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 68, 175-178.
- Machado, A. & Botello, S. (2014). *La Agricultura Familiar en Colombia. Serie Documentos de Trabajo N° 146. Grupo de Trabajo: Desarrollo con Cohesión Territorial. Programa Cohesión Territorial para el Desarrollo*. Santiago, Chile: Rimisp.
- Machado, A. (2008). Apreciaciones no ortodoxas sobre reforma agraria. *Revista Economía Colombiana*, 309, 1-9.



- Magallón Diez, M. T. (2006). De la transferencia de los modelos universales a su reapropiación en espacios locales: Una mirada al cambio organizacional desde una perspectiva constructivista. *Gestión y Estrategia*, (29), 9-20. Disponible en <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistageye/rv29/rev29art01.pdf>
- Malhotra, N. K. (2002). *Basic marketing research*. New Jersey: Prentice Hall.
- Martins de Carvalho, H. & Costa, F. (2017). Agricultura campesina. En Roseli Salete Caldart, Isabel Brasil Pereira, Paulo Alentejano y Gaudêncio Frigotto (comps.), *Diccionario de Educación del Campo*. Buenos Aires, Argentina: Alainet. org
- Martínez, C. (2010). *Estadística Básica Aplicada*. Bogotá, ECOE.
- Martínez, J. (2014). *Laboratorio experimental para la organización socio empresarial LEO*. Cartagena: Colegio Mayor de Bolívar.
- Maruta, R. (2014). The creation and management of organizational knowledge. *Knowledge-Based Systems*, 67, 26-34.
- Mateus, J. & Brassett, D. (2002). La globalización: sus efectos y bondades. *Revista Economía y Desarrollo*, 1(1), 65-67.
- Mazabel, D. (2010). Indicadores sociales de las unidades productivas para el desarrollo rural en Argentina. *Revista Ximhai*, 6(2), 321.
- Mejía, C. (2007). "Informalidad en Colombia: nueva evidencia", *Documentos de Trabajo*, N° 35. Bogotá: Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo).
- Mendoza, H. & Rodríguez, M. (2007). La teoría administrativa en el Contexto emergente. *Contaduría y Administración*, (223), 155-173. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522309>



- Mintzberg, H. & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in Adhocracy. *Administrative Science Quarterly* 30(2), 160-197.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Mintzberg, H., Lampell, J., Quinn, J. & Ghoshal, S. (2002). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (4ª Ed.). Prentice Hall
- Montoya, F. M. & Barba, Á. A. (2008). El análisis estratégico: Una perspectiva interpretativa. *Ide@s CONCYTEG, Planeación y Gestión Estratégica en las Organizaciones*, 3(41), 1158-1175. Disponible en http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/41022008_EL_ANALISIS ESTRATEGICO.pdf
- Montoya, F. M. & Barba, Á., A. (2012). *Organizaciones sustentables: Sustentabilidad, responsabilidad social y organizaciones. Dimensiones, retos y discursos*. Sureso: Grupo Editorial Hess.
- Murillo, P. (2011). *El tercer laboratorio de paz y la población afrocolombiana*. Bogotá, Colombia: Consorcio conformado por Cotecno-Agro consulting - CIAT - CISP -IDEABORN.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (2002). Social capital, Intellectual Capital, and the organizational advantage. En C. W. Choo y N. Bontis (eds.); *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. (pp. 673-698). New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Trad. Martín Hernández Kocka. México: Oxford University Press.
- Pallares, V. (2003). "La asociatividad empresarial: una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías". <http://www.infomipymehonduras.com/uploaded/content/category/1492845237.pdf>.



- Paulo Peterson (2017). *Agriculturas alternativas*. En *Diccionario de educación del campo*. Salete Caldart, et al (Comp.) Buenos Aires.
- Pérez, A. (2012). *Educarse en la era digital*. Madrid: Morata.
- Perfetti, J. & Cortés, S. (2013). La agricultura y el desarrollo de los territorios rurales. En *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia*. Bogotá: Sociedad de Agricultores Colombianos -SAC- Fedesarrollo, La Imprenta Editores.
- Pinto-Aragón, E., Brito-Carrillo, C. & Mendoza-Cataño, C. (2016). Equidad económica dimensión de la calidad de vida laboral en la universidad de La Guajira. En *Desarrollo Gerencial*, 8(2), 127-143. Doi: <https://doi.org/10.17081/dege.8.2.2566>
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara, Editores.
- Prieto, I. et al. (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizativos. *Revista Latinoamericana de Administración, Cladea*, 32, pp. 47-75.
- Prieto, I. (2005). *Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones*. Valladolid: secretariado de publicaciones e intercambio. Madrid: Editorial, Universidad de Valladolid.
- Proexport (2011). *Sector lácteo en Colombia*. Consultado en <http://www.portugalcolumbia.com/wp-content/uploads/2012/08/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf>13
- Reales, R., Estrada, H. & Saumett, H. (2014). *Emprendimientos sociales en cooperativas del departamento del Atlántico-Colombia*. Editorial Académica Española.
- Rendón, M. & Montaña. (2009). *El humanismo como construcción social. Reflexiones para el estudio de las organizaciones*.



- Humanismos, gestión y mundialización en América Latina. Experiencias relevantes y perspectivas.* Montreal, Canadá: Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
- Ricoeur (2011). *Del Texto a la Acción: Ensayos de Hermenéutica II.* México: Fondo de la Cultura Económica.
- Riquelme, A., Cravero, A. & Saavedra, R. (2008). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: Modelo adaptado para la administración pública chilena.* Temuco, Chile: Encuentro Informática y Gestión.
- Sánchez, K. (2002). Teoría del capital social. ¿Un nuevo enfoque para la administración y el análisis organizacional? *Revista Pensamiento & Gestión, 11.* Universidad del Norte.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina: EL Arte y la práctica de la Organización abierta al aprendizaje.* 3 ed. Buenos Aires: Granica.
- Tarapuez, C. E. (2010). Una política para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Pasto (Colombia). *Rev. Invest. Univ. Quindío, 1(20), 99-107.*
- Teece, D. J. (1986). Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration. *Collaboration, Licensing, and Public Policy Research Policy, 15(6), 285-305.*
- Tedesco, J. (2000). Educación y sociedad del conocimiento y de la información. *Revista Colombiana de la Educación.*
- Universidad de Los Llanos (2015). Foro Internacional "El Agro en el Posconflicto" Villavicencio, Meta, Colombia.
- Urbiola, A. (2007). El uso de metodología cualitativa en los estudios de Administración: El estudio de caso. *Gestión Pública y Empresarial, 6(11), 13-29.*



- Vanoni-Martínez, G. & Pérez, M. (2015). Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 81-99. Doi: <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>
- Vergara, J. & Baena, F. (1922). Barranquilla: su pasado y su presente (Vol. 1). Barranquilla, Colombia: Banco Dugand. [El texto de Malabet había sido escrito originalmente en 1875 para el periódico El Promotor de Barranquilla].
- Yin, R. K. (2008). *Case Study Research Design and Methods*. 4th Thousand, Oaks: Edition Sage Publications.
- Zemelman, H. (2012). *Los horizontes de la razón. Uso crítico de la teoría II. Historia y necesidad de utopía*. Barcelona, España: Anthropos.



Acerca de los autores



Hernán Saumett-España

Investigador Emérito, Magister en Proyectos de desarrollo social, Sociólogo. Docente investigador del Grupo de Investigación Bio-Organizaciones de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.

Correo: herse47@unsiimonbolivar.edu.co

Orcid.org/0000-0002-4586-7121



Carlos Osorio Torres

Investigador de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Trabajador Social, Magister en Administración y Supervisión Educativa, Universidad Externado de Colombia, Investigador asociado, docente en la Maestría en Desarrollo y Gestión de Empresas Sociales,

Correo: cosorio@unisimonbolivar.edu.co



Hilda Estrada López

Doctora en Administración, Universidad Autónoma de Querétaro, México. Magister en Gestión Organizacional, Université du Québec à Chicoutimi, Canadá.

Administradora de empresas, Universidad Autónoma del Caribe, Colombia. Coordinadora de la Red Iberoamericana RITMMA. Docente Investigador en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia.

Correo: hildaestrada@mail.uniatlantico.edu.co

Orcid: orcid.org/0000-0001-7439-2658



Clara Brito Carrillo

Investigadora asociada, Magíster en Desarrollo y Gestión de empresas sociales, Especialista Gerencia Social Trabajadora Social, Universidad Simón Bolívar, Directora Grupo ENCI.

Docente investigador de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas Universidad de La Guajira. Riohacha, Colombia.

Correo: clarabrito@uniguajira.edu.co

Orcid.org/0000-0001-8788-7326

El libro *Caracterización de organizaciones del sector agropecuario. Zona rural del departamento del Atlántico – Colombia* trae recuerdos de los pueblos de nuestro campo, en donde se entrecruzan costumbres pasadas, de grata memoria y los conocimientos sencillos, pero muy prácticos de los campesinos que mantienen una relación de comunidad y fuertes lazos de amistad que le dan un atractivo adicional a las visitas realizadas en vacaciones, cuando de niños se podía correr con toda libertad.

El lector hace un recorrido dentro del libro que se inicia con la agricultura familiar, propuestas para convertir algunos productos del agro en productos con alto valor agregado, la orientación hacia organizaciones enfocadas en adquirir, acumular y emplear conocimiento. El lector confirmará la promesa de que tuvo en sus manos un texto abierto comprometido con la búsqueda de respuestas a un problema cercano a su propia realidad, que fue aplicado en pequeñas unidades productivas del sector lácteo del departamento del Atlántico, Colombia, que es similar al de muchas regiones campesinas del mundo.