

9.



*La Calidad Académica,
un Compromiso Institucional*



*Los mecanismos de redes y la dimensión
cultural, individualismo y colectivismo:
Supervivencia de algunos Prodes de
Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas*

*Laura Marcela López Posada
Juan Pablo Saldarriaga Muñoz*

López Posada, Laura
Marcela; Saldarriaga
Muñoz, Juan Pablo.
(2016). Los mecanismos
de redes y la dimensión
cultural, individualismo y
colectivismo: Superviven-
cia de algunos prodes
de Antioquia, Bogotá,
Tolima y Caldas.
Criterio Libre 14 (24),
229-255
ISSN 1900-0642.

LOS MECANISMOS DE REDES Y LA DIMENSIÓN CULTURAL, INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO: SUPERVIVENCIA DE ALGUNOS PRODES DE ANTIOQUIA, BOGOTÁ, TOLIMA Y CALDAS

MECHANISMS OF NETWORKS AND THE CULTURAL
DIMENSION, INDIVIDUALISM AND COLLECTIVISM: SURVIVAL OF
SOME OF PRODES OF ANTIOQUIA, BOGOTA, TOLIMA AND
CALDAS

OS MECANISMOS DE REDES E A DIMENSÃO CULTURAL,
INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO: SOBREVIVÊNCIA DE ALGUM
PRODES DE ANTIOQUIA, BOGOTÁ, TOLIMA E CALDAS

LES MÉCANISMES DE RÉSEAUX ET LA DIMENSION CULTURELLE,
INDIVIDUALISME ET COLLECTIVISME: SURVIE DE QUELQUES
PRODES D'ANTIOQUIA, BOGOTÁ, TOLIMA ET CALDAS

LAURA MARCELA LÓPEZ POSADA*
JUAN PABLO SALDARRIAGA MUÑOZ**

Fecha de Recepción: 23-02-2016
Fecha de Aceptación: 27-05-2016

Investigación realizada en alianza con el Grupo de Investigación Desarrollo Económico y Empresarial, de la Universidad del Tolima (GIDEUT) y el Grupo de Investigación en Economía, de la Universidad del Tolima (GRIECONUT), y es resultado de un ejercicio de investigación doctoral en el marco del Programa Académico en Formación de la Universidad del Tolima.

- * Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, Caldas, Colombia; doctorado en Emprendimiento, Cooperativismo e Innovación Social, Mondragon Unibertsitatea, Oñati, País Vasco, España; maestría en Dirección de Empresas, Mondragon Unibertsitatea, Oñati; maestría en Administración, énfasis en Estudios Organizacionales, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia; maestría en Administración, énfasis en Gestión, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales; profesor asociado del Departamento de Administración y Mercadeo de la Universidad del Tolima, Ibagué, Colombia; directora del Grupo de Investigación en Desarrollo Económico y Empresarial de la Universidad del Tolima (GIDEUT). lmlopezpo@ut.edu.co
- ** Economista, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia; magíster en Economía, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia; docente de tiempo completo, director del Departamento de Economía y Finanzas, Universidad del Tolima. Ibagué, Colombia; director del Grupo de Investigación en Economía, de la Universidad del Tolima (GRIECONUT). ipsaldarriagam@ut.edu.co

RESUMEN

Este estudio cualitativo busca analizar la influencia de los mecanismos de red, huecos estructurales y cerramiento de red, y la dimensión cultural, individualismo y colectivismo en el éxito y fracaso de algunos Prodes de Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas. Se estudian nueve Prodes¹ de Colombia usando 60 entrevistas en profundidad, tres historias de vida, dos focus group y observación estructurada. Se concluye que la fortaleza de las relaciones interempresariales logradas a través de huecos estructurales y cerramiento de red en los grupos asociativos, Prodes, se relacionan con comportamientos colectivistas que propician a su vez el éxito en la implementación de procesos asociativos.

PALABRAS CLAVE:

Cerramiento de redes, dimensión cultural (individualismo y colectivismo), éxito y fracaso, huecos estructurales, mecanismos de redes, Prodes.

CLASIFICACIÓN JEL:

D85, M14, Z13.

ABSTRACT

This qualitative study seeks to analyze the influence of network mechanisms, structural holes and network closure, the cultural dimension, individualism and collectivism in the success and failure of some Prodes from Antioquia, Bogotá, Tolima and Caldas in Colombia. Nine Prodes from Colombia were studied using 60 in-depth interviews, three life histories, two focus groups and structured observation. It concluded that the strength of the inter-relationships achieved through structural holes and network closure in the associative groups, Prodes; they are related with collectivist behaviors that propitiates in turn the success in the associative processes implementation.

Key words: cultural dimension (individualism and collectivism), network closure, networks mechanisms, Prodes, structural holes, success and failure.

JEL: D85, M14, Z13.

¹ Los Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial (Prodes) son un conjunto de actividades asociativas desarrolladas en las micros, pequeñas y medianas empresas concentradas geográficamente, orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad de las mismas, a corto, mediano y largo plazos (Ortiz, 2002, p. 2).

RESUMO

Este estudo qualitativo procura analisar a influência dos mecanismos de redes, buracos estruturais e encerramento de redes, e a dimensão cultural, individualismo e coletivismo no sucesso e fracasso de algum Prodes de Antioquia, Bogotá, Tolima e Caldas (Colômbia). Nove Prodes de Colômbia foram estudados usando 60 entrevistas a fundo, três histórias de vida, dois grupos foco e observação estruturada. Conclui-se que a força das relações inter-empresariais alcançou por meio de buracos estruturais e encerramento de redes nos grupos associativos, Prodes, esta relacionado com comportamentos coletivistas que propiciam por sua vez o sucesso na implementação de processos associativos.

Palavras-chave: buracos estruturais, dimensão cultural (individualismo e coletivismo), encerramento de redes, mecanismos de redes, Prodes, sucesso e fracasso

JEL: D85, M14, Z13.

RÉSUMÉ

Cette étude qualitative cherche à analyser l'influence des mécanismes de réseau, de creux structurels et fermeture de réseau, et la dimension culturelle, individualisme et collectivisme dans le succès et l'échec de quelques Prodes d'Antioquia, Bogotá, Tolima et Caldas (Colombie). Neuf Prodes de la Colombie s'étudient en utilisant 60 interviews dans profondeur, trois histoires de vie, deux focus-group et une observation structurée. Il est conclu que la force des relations inter-entreprises obtenues au moyen des creux structurels et fermeture de réseau dans les groupes associatifs, Prodes, ils se rattachent aux comportements collectivistes qui favorisent à son tour le succès dans l'implémentation de processus associatifs.

Mots-clés: fermeture des réseaux, dimension culturelle (individualisme et collectivisme), succès et échec, creux structurels, mécanismes de réseaux, Prodes.

JEL: D85, M14, Z13

INTRODUCCIÓN

El presente artículo pretende mostrar la realidad sociocultural de nueve (9) Prodes (Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial) de cuatro regiones de Colombia (Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas). "El Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial, Prodes, fue una iniciativa surgida, diseñada y construida desde el sector privado, particularmente por la Asociación Colombiana de Pequeñas y medianas Industrias (Acopi), en el año 1996" (Pallares, 2004, p. 3).

Esta iniciativa de asociatividad liderada por la entidad gremial colombiana Acopi resulta ser un escenario de investigación interesante para estudiar fenómenos

Esta iniciativa de asociatividad liderada por la entidad gremial colombiana Acopi resulta ser un escenario de investigación interesante para estudiar fenómenos sociales relacionados con la dinámica de las redes sociales, su estructura y el tipo de vínculos que se evidencian en el interior de los diferentes Prodes de Colombia, específicamente de cuatro regiones del país: Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas. La definición que propone Acopi sobre Prodes proyecta los impactos positivos que pueden tener para las Mipymes los procesos de asociatividad que se lideran con este programa. Para Acopi los Prodes “(...) son un conjunto de actividades asociativas, desarrolladas en las micros, pequeñas y medianas empresas, orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad de las mismas, en el corto, mediano y largo plazo” (Ortiz, 2002, p. 2).

sociales relacionados con la dinámica de las redes sociales, su estructura y el tipo de vínculos que se evidencian en el interior de los diferentes Prodes de Colombia, específicamente de cuatro regiones del país: Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas. La definición que propone Acopi sobre Prodes proyecta los impactos positivos que pueden tener para las Mipymes² los procesos de asociatividad que se lideran con este programa. Para Acopi los Prodes “(...) son un conjunto de actividades asociativas, desarrolladas en las micros, pequeñas y medianas empresas, orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad de las mismas, en el corto, mediano y largo plazo” (Ortiz, 2002, p. 2).

El objetivo general de la presente investigación es “analizar los mecanismos de red (huecos estructurales y cerramiento de red) y la dimensión cultural, individualismo y colectivismo, con relación a la supervivencia de algunos Prodes de Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas”. Se estudió la supervivencia (éxito y fracaso) de los Prodes en cuatro regiones de Colombia: Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas. La supervivencia de una organización o grupo de organizaciones, está relacionada con su permanencia y perdurabilidad en el tiempo (Khan & Rocha, 1982; Franco y Urbano, 2010). Se estudiarán siete (7) experiencias de asociatividad Prodes con características de supervivencia en el mercado, y dos (2) experiencias de asociatividad Prodes con características de no supervivencia. Se tiene en cuenta que los Prodes tomados como ejemplo exitoso de supervivencia en el mercado también suministraron información de análisis para comprender por qué los grupos asociativos no permanecen y desaparecen del mercado (no supervivencia), y viceversa. Los Prodes se estudiaron a través de la entidad gremial Acopi y sus respectivas seccionales regionales (Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas).

² Micro, pequeñas y medianas empresas

MÉTODO Y PLANIFICACIÓN

La metodología de investigación tiene un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que se estudió la realidad sociocultural de la asociatividad en cuatro regiones de Colombia: Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas. La asociatividad para la presente investigación está representada a través del Programa de Desarrollo Sectorial (Prodes), liderado por la entidad gremial Acopi (Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas). La investigación se aborda desde una perspectiva cualitativa, tomando como referencia investigaciones anteriores que abordan temáticas de esta índole, como las realizadas por Tenti (1993); Kantis, Carmona y Ascúa (1999); García (2000); Bossio (2001); Belle (2002); Joyce (2003); Ferraro (2003); Rodríguez (s.f.), que estudiaron las redes de relaciones y la cultura como fenómenos sociales en las organizaciones. La investigación cualitativa es pertinente dado que a través de la relación directa sujeto - objeto de investigación es posible no solo identificar fenómenos sociales y culturales en Mipymes colombianas agrupadas a través de Prodes, sino también comprender el éxito y fracaso (supervivencia) de estas formas de asociatividad tan escasas en el contexto colombiano.

Los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos (Jiménez-Domínguez, 2000), que pueden ser identificados en los individuos, organizaciones o grupos de empresas a través de relaciones dialécticas y comunicacionales. Por tanto, la intersubjetividad³ se constituye en una pieza clave de la investigación cualitativa y punto de partida para captar reflexivamente los significados sociales.

Hay dos razones centrales para utilizar la investigación cualitativa en el presente estudio. Primero, porque las redes sociales en general han

sido estudiadas desde enfoques econométricos, analizando variables macroeconómicas (índice de empleabilidad, porcentaje de ventas, ingresos, egresos, nivel de exportación, nivel de importación), pero son pocos los estudios que emplean enfoques cualitativos para hacer investigación en este campo; segundo, porque las características sociales y culturales de los Prodes en Colombia pueden ser tratadas de manera apropiada a través de técnicas cualitativas, dada la relación cercana que se mantiene entre el sujeto y el objeto de investigación; "(...) la investigación cualitativa es un fenómeno empírico, localizado socialmente, definido por su propia historia, no simplemente una bolsa residual conteniendo todas las cosas que son no cuantitativas" (Valles, 1999, p. 21).

El diseño cualitativo que se emplea en la presente investigación es el fenomenológico, sin descartar que también reúne elementos de un diseño narrativo⁴ (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Es decir, que el diseño metodológico de la investigación es fenomenológico y narrativo. Como plantea Salgado (2007), "(...) es importante distinguir que no existe una clara separación entre ellos [los diseños metodológicos], ya que la mayoría de los estudios toma elementos de más de uno de éstos, es decir, se yuxtaponen" (Salgado, 2007, p. 72). A continuación se explican algunas características de los diseños metodológicos *fenomenológicos* y *narrativos*.

Los diseños fenomenológicos se enfocan en las experiencias individuales subjetivas de los participantes, en este caso gerentes y personal administrativo de Mipymes colombianas miembros de los Prodes objeto de estudio, así como directivos de entidades gremiales que apoyan la creación y consolidación de Prodes en Colombia, como Acopi, Cámara de Comercio y Sena. Con el diseño fenomenológico se busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el significado, estructura y esencia de una experiencia vivida

³ El concepto de intersubjetividad obliga a considerar la tarea del científico como un producto social, inseparable del resto de la cultura humana, en diálogo con los demás científicos y con la sociedad entera.

⁴ Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan algunos tipos de diseño de metodología cualitativa, así: diseños de teoría fundamentada, diseños etnográficos, diseños narrativos, diseños de investigación-acción y diseños fenomenológicos.

Las técnicas de recolección de información consideradas en este estudio cualitativo, como la entrevista en profundidad y los focus group, fueron considerados en el diseño metodológico de la presente investigación, dado el éxito que han tenido dichas técnicas en numerosas investigaciones realizadas por Fundes Internacional (2002, 2003), institución dedicada al fortalecimiento de capacidades empresariales de micro, pequeñas y medianas empresas de algunos países de América Latina, como Colombia, Argentina, Chile, Bolivia, Costa Rica, El Salvador, Panamá y Venezuela.

por una persona (individual), grupo (grupal) o comunidad (colectiva) respecto de un fenómeno social? El centro de indagación de estos diseños reside en la(s) experiencia(s) del participante o participantes (Salgado, 2007, p. 73).

La investigación también tiene elementos de diseños narrativos, dado que una de las principales fuentes de recolección de información es la entrevista y la historia de vida, sin descartar los focus group. Cada una de estas técnicas permitirá reunir experiencias e historias de los Prodes para describirlas y analizarlas. Creswell (2005) señala que el diseño narrativo en diversas ocasiones es un esquema de investigación, pero también es una forma de intervención, ya que el contar una historia ayuda a procesar cuestiones que no estaban claras. "En el diseño narrativo la información se obtiene de autobiografías, biografías, entrevistas, documentos, artefactos y materiales personales y testimonios" (Salgado, 2007, p. 73).

El diseño narrativo de la presente investigación fue abordado desde dos perspectivas: una perspectiva tópica, estudiando el fenómeno de las redes y las manifestaciones de identificación cultural en los Prodes; y la segunda, una perspectiva autobiográfica, en la que se hizo historia de vida de los fundadores de la estrategia de asociatividad Prodes⁵.

Las técnicas de recolección de información consideradas en este estudio cualitativo, como la entrevista en profundidad y los focus group, fueron considerados en el diseño metodológico de la presente investigación, dado el éxito que han tenido dichas técnicas en numerosas investigaciones realizadas por Fundes Internacional (2002, 2003), institución dedicada al fortalecimiento de capacidades empresariales de micro, pequeñas y

⁵ Mertens (2005) divide los estudios narrativos en: (1) tópicos (enfocados en una temática, suceso o fenómeno); (2) biográficos (de una persona, grupo o comunidad; sin incluir la narración de los participantes "en vivo", ya sea porque fallecieron o no recuerdan a causa de su edad avanzada o enfermedad, o son inaccesibles); (3) autobiográficos (de una persona, grupo o comunidad incluyendo testimonios orales "en vivo" de los actores participantes).

medianas empresas de algunos países de América Latina, como Colombia, Argentina, Chile, Bolivia, Costa Rica, El Salvador, Panamá y Venezuela.

Teniendo en cuenta que se trata de una investigación cualitativa, se definió una muestra no probabilística, considerando algunas características para estudiar la supervivencia de un Prodes; entendiendo supervivencia como la permanencia en el tiempo de una organización en el mercado (Khan & Rocha, 1982; Franco y Urbano, 2010). La permanencia o perdurabilidad del Prodes en el

mercado local y regional indica que se ha tenido éxito en la consolidación e implementación de la estrategia de asociatividad Prodes; mientras la no permanencia o perdurabilidad del Prodes en el mercado local y regional puede indicar que se ha fracasado en la consolidación e implementación de dicha estrategia. Se tomaron para el estudio nueve (9) Prodes ubicados en regiones colombianas reconocidas en el país por ser líderes (presente) o haber sido líderes (en el pasado) en la implementación de dichas estrategias de asociatividad (Tabla 1).

Tabla 1. Prodes objeto de estudio.

Nombre del Prodes	Departamento	Nº Prodes x Dpto.	Año de creación	Supervivencia
Metalmecánico Intec	Antioquia	5 Prodes de Antioquia	2003	Supervivencia
Ropa Infantil (Pro-Bebé)	Antioquia		2004	Supervivencia
Comunicación Gráfica	Antioquia		2008	Supervivencia
Vía Primavera	Antioquia		2009	Supervivencia
Energía	Antioquia		2009	Supervivencia
Confección	Tolima	2 Prodes de Tolima	2008	Supervivencia
TamaHechona	Tolima		2008	Supervivencia
Tecnologías de información (TIC)	Bogotá	1 Prodes de Bogotá	2010	No Supervivencia
Metalmecánica	Caldas	1 Prodes de Manizales	Desapareció	No Supervivencia

Fuente: Autores, 2013.

Se estudió el Prodes no desde su microestructura,⁶ sino desde su macroestructura.⁷ Así, tanto las organizaciones como los sujetos objeto de estudio son aquellos que pueden dar cuenta del objeto de investigación de una forma integral, no fragmentada. En esta investigación el interés no se centra en conocer las relaciones intraempresariales del Prodes; es decir, las relaciones en el interior de cada una de las Mipymes que conforman cada Prodes, sino que hay un interés en conocer

la dinámica de las relaciones interempresariales del Prodes.

En esta investigación los sujetos objeto de estudio son los que aportan información del Prodes como un todo, y son: los directivos de Acopi que lideran la estrategia Prodes, y los empresarios que integran cada uno de los grupos asociativos sujetos a estudio. Estos sujetos pueden acceder a información tanto de las Mipymes que integran el Prodes, como de la dinámica general del Prodes. Se utiliza la combinación de diferentes técnicas de investigación cualitativa: las entrevistas en profundidad, las historias de vida, la observación, focus groups y la revisión documental con empresarios de Mipymes

⁶ Estructura que forma parte de otra estructura más amplia.

⁷ Estructura o sistema máximo que engloba otros menores e interrelacionados.

afiliados a Acopi, y que participan o participaron en la estrategia de asociatividad, Prodes.

La combinación de técnicas de investigación permite identificar los puntos de vista de cada uno de los actores involucrados en la presente investigación, así: directores ejecutivos de Acopi, fundadores y promotores de los Prodes en Colombia, directivos de Mipymes que participan de los Prodes regionales.

Se realizaron aproximadamente 60 entrevistas en profundidad semiestructuradas a directivos y ex directivos de Acopi que han liderado o están liderando los Prodes en las regiones de estudio (Anexo 1, Guía de entrevista empresas del Prodes); gerentes de empresas que hacen parte de alguno de los Prodes investigados, o

que participaron en algún momento de dicha experiencia de asociatividad (Anexo 2, Guía de entrevista empresas del Prodes); y a directivos de entidades diferentes a Acopi, que apoyan el desarrollo de la Mipymes colombiana (Ver la Tabla 2, Entrevistas Prodes regionales - Colombia). La técnica de historia de vida se realizó con fundadores y promotores de los Prodes en Colombia, así: Zoilo Pallares Villegas, Jairo Díaz Valencia, y Juan Bautista Franco (Anexo 3, Guía de entrevista historia de vida). Se realizan dos focus group, en dos de las tres seccionales de Acopi objeto de estudio que actualmente tiene Prodes vigentes o activos, para el caso específico de la investigación se hace un focus group en Antioquia y otro en Bogotá (Anexo 4, Protocolo de focus group reunión del grupo Prodes).

Tabla 2. Entrevistas Prodes regionales (Colombia).

Regiones	Nº de Prodes x Región	Nº de Prodes para el dllo. de campo	Entrevistas directivos y ex-directivos Acopi	Entrevistas de Historia de Vida	Entrevistas a directivos de otras entidades de apoyo a la Mipyme colombiana	Entrevistas a gerentes de Mipymes por Prodes	Total de entrevistas en profundidad por Región
Antioquia	44	5	4	1	0	22	27
Tolima	26	2	3	0	1	11	15
Bogotá	1	1	1	2	2	6	11
Caldas	0	1	2	0	0	5	7
Total	71	9	10	3	3	44	60

Fuente: Autores, 2013.

Para el análisis de contenido de esta información cualitativa se definieron unas categorías de análisis (Anexo 5, Categorías de análisis de la investigación), y con base en ellas se realizó al análisis de contenido de la información recopilada. Para la etapa inicial de codificación y clasificación de información de campo se usó el software de análisis de contenido Atlas-ti; posteriormente el investigador tuvo que volver sobre el documento

de análisis para corroborar la eficacia de la codificación y clasificación de dicha información.⁸

⁸ En la clasificación e interpretación de información de campo se empleó la categorización léxica, donde se da una clasificación de palabras según sus sentidos, con emparejamiento de sinónimos y de sentidos próximos; es decir, se analiza el contexto y los elementos vecinos al actual, y se escoge el significado que mejor encaja (Valles, 1999).

Para efectuar el análisis de información se tomó en cuenta la propuesta metodológica de Taylor & Bogdan (1990), los cuales proponen un enfoque de análisis de información basado en cuatro etapas: Transcripción y digitalización de información recopilada en el trabajo de campo; descubrimiento de información, codificación y clasificación de la información de campo; relativización de datos; y tratamiento de resultados. Estos cuatro momentos están dirigidos a buscar el desarrollo de una comprensión en profundidad de los escenarios o personas que se estudian. Taylor & Bogdan (1990) explican cuidadosamente cada una de las características de estos momentos, y se encuentra en dichas explicaciones una guía de investigación pertinente para un investigador interesado en realizar estudios con enfoques cualitativos.

Los criterios que se utilizaron para evaluar la calidad científica de esta investigación cualitativa fueron la credibilidad, la auditabilidad y la transferibilidad (Castillo y Vásquez, 2003). La credibilidad se demuestra por medio de la observación y la conversación lograda a través de entrevistas semiestructuradas con representantes de Acopi que lideran los Prodes en las regiones objeto de estudio, así: Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas; con directivos de entidades de apoyo a la Mipyme colombiana; con empresarios fundadores de la estrategia de asociatividad Prodes en Colombia; y con empresarios pertenecientes a los Prodes en estudio.

La credibilidad se manifiesta en la medida en que a través de las técnicas de investigación cualitativa de entrevista en profundidad, historia de vida, focus group, observación y revisión documental se logra recolectar información que produce hallazgos reconocidos por los informantes. Esto debido a que la información refleja una verdadera aproximación de lo que ellos piensan y sienten. Las acciones que garantizarán la credibilidad de los resultados de investigación son: las transcripciones textuales de las entrevistas individuales y grupales; las notas de campo para consignar los procesos de observación en la investigación, y la triangulación de fuentes de información y de técnicas de investigación.

La metodología de la doble triangulación⁹ entre fuentes de información (microempresas,

⁹ La triangulación se refiere en este caso tanto al uso de tres tipos de fuentes de información como a la consulta de tres tipos de actores (Zevallos, 2007).

El otro elemento del rigor metodológico es la auditabilidad o confirmabilidad, para lo cual se usaron cintas de grabación magnetofónica en las que se consignaron las memorias de las entrevistas realizadas a aproximadamente 63 directivos y ex directivos de Acopi que han liderado o están liderando los Prodes en las regiones de estudio; gerentes de empresas que hacen parte de alguno de los Prodes investigados, o que participaron en algún momento de dicha experiencia de asociatividad; a directivos de entidades (diferentes a Acopi) que apoyan el desarrollo de la Mipyme colombiana; y a fundadores y promotores de la estrategia de asociatividad Prodes en Colombia. En las cintas de grabación magnetofónicas se lleva un registro detallado de las conversaciones e interacciones comunicativas entre el investigador y los sujetos de investigación; y también, de las impresiones y detalles de ejercicios de observación llevados a cabo por el investigador. Las cintas de grabaciones no solo confirman que el trabajo de campo se llevó a cabo, sino también que las mismas pueden ser puestas a disposición para su verificación, y realización de nuevas investigaciones.

organizaciones intermedias, y Estado), y entre técnicas de investigación (estudios previos y estadísticas, entrevistas en profundidad, historias de vida, observación, focus groups y revisión documental) permitió aumentar la consistencia de resultados de investigación al comparar y contrastar ideas, resultados y opiniones provenientes de diferentes fuentes de información, con la aplicación de variadas técnicas de investigación.

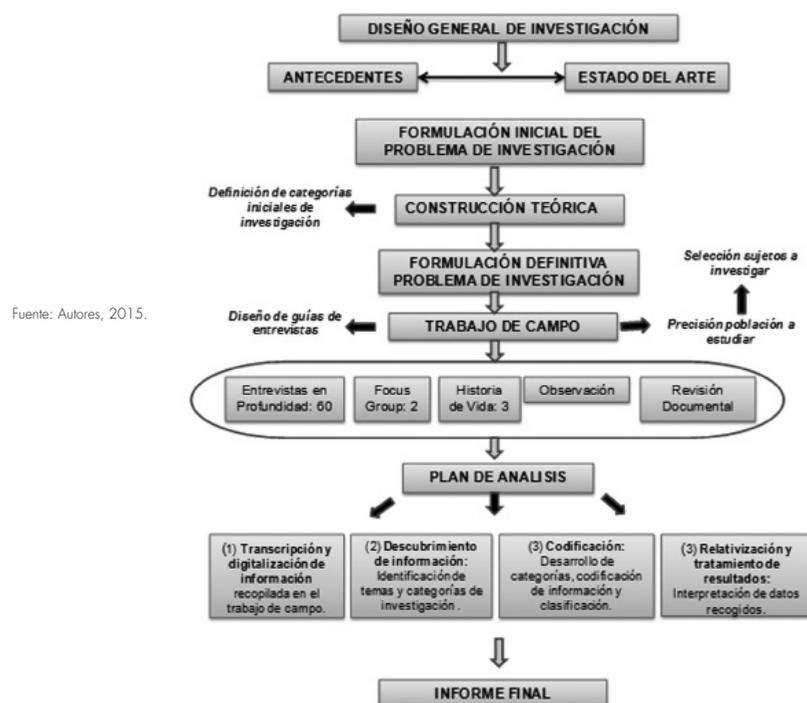
El otro elemento del rigor metodológico es la auditabilidad o confirmabilidad, para lo cual se usaron cintas de grabación magnetofónica en las que se consignaron las memorias de las entrevistas realizadas a aproximadamente 63 directivos y ex directivos de Acopi que han liderado o están liderando los Prodes en las regiones de estudio; gerentes de empresas que hacen parte de alguno de los Prodes investigados, o que participaron en algún momento de dicha experiencia de asociatividad; a directivos de entidades (diferentes a Acopi) que apoyan el desarrollo de la Mipyme colombiana; y a fundadores y promotores de la estrategia de asociatividad Prodes en Colombia. En las cintas de grabación magnetofónicas se lleva un registro detallado de las conversaciones e interacciones comunicativas entre el investigador y los sujetos de investigación; y también, de las

impresiones y detalles de ejercicios de observación llevados a cabo por el investigador. Las cintas de grabaciones no solo confirman que el trabajo de campo se llevó a cabo, sino también que las mismas pueden ser puestas a disposición para su verificación, y realización de nuevas investigaciones.

Por último, se destaca la transferibilidad o aplicabilidad, teniendo en cuenta que el marco teórico de la investigación, su metodología y análisis puede ser transferible a otro tipo de investigación en el que se requiera analizar categorías, como: Estructura de red, Demografía inter-organizacional, Papel de las instituciones y gremios, Cerramiento de Red, Huecos estructurales, Manifestaciones de identificación cultural, y Supervivencia del Prodes (Anexo 4, Categorías de análisis de la investigación).

El rigor de esta investigación cualitativa no solo se evaluó a partir de la credibilidad, la auditabilidad y la transferibilidad de dicha investigación, sino también porque los resultados del presente estudio están sustentados en un coherente desarrollo teórico y en una amplia referencia bibliográfica que busca enriquecer el saber académico.

Figura 1. Diseño de investigación para el estudio de los Prodes.



Fuente: Autores, 2015.

Fuente: Autores, 2015.

MECANISMOS DE REDES: HUECOS ESTRUCTURALES Y CERRAMIENTO DE RED

El concepto de huecos estructurales y cerramiento de red, temas centrales en este artículo, nacen en el contexto de la discusión teórico - práctico a de los mecanismos de redes como generadores de capital social. Burt (2000, p. 348) sigue la definición de Putman (1993) con la metáfora de capital social para trabajar su argumento sobre la ventaja competitiva de los huecos estructurales, y plantea que el capital social en el fondo son dos cosas: una potente tecnología y un asunto crítico. La tecnología es el análisis de red, y el asunto crítico es el desempeño. El capital social como "(...) metáfora promete ayudar a describir por qué ciertas personas y organizaciones se desempeñan mejor que otras" (Burt, 2000, p. 346).

Burt (1992) concuerda con Coleman (1988), y por ende, con Putnam (1995), en que ciertas estructuras sociales son capaces de crear para ciertos individuos o grupos ventajas competitivas a la hora de alcanzar sus propios intereses, y en que los individuos mejor conectados son quienes disfrutan de mayores beneficios. El desacuerdo aparece a la hora de definir qué significa estar "mejor conectado" (Burt, 2000). En la revisión de literatura se identifican dos mecanismos de redes sociales, el cerramiento y la intermediación. Estos dos mecanismos no asumen que las redes reemplazan información, tanto como que afectan el flujo de información y lo que la gente puede hacer con ella (Burt, 2000, p. 350).

Bajo este enfoque existen dos formas de generar capital social. Una de ellas es construir puentes para llenar huecos (agujeros) estructurales (structural holes), los cuales son regiones en las que no se han generado todas las relaciones que potencialmente se pueden crear. La otra es mediante la estructuración de redes cerradas o cerramiento de red, con una gran cantidad de relaciones redundantes.

Ronald Burt (1992) desecha la importancia de la densidad de las redes y la redundancia en la información que circula en el mercado, y se

El concepto de huecos estructurales y cerramiento de red, temas centrales en este artículo, nacen en el contexto de la discusión teórico - práctica de los mecanismos de redes como generadores de capital social. Burt (2000, p. 348) sigue la definición de Putman (1993) con la metáfora de capital social para trabajar su argumento sobre la ventaja competitiva de los huecos estructurales, y plantea que el capital social en el fondo son dos cosas: una potente tecnología y un asunto crítico. La tecnología es el análisis de red, y el asunto crítico es el desempeño. El capital social como "(...) metáfora promete ayudar a describir por qué ciertas personas y organizaciones se desempeñan mejor que otras" (Burt, 2000, p. 346).

enfoca en la calidad de las mismas, midiéndose esta en función de la posibilidad de acceso a información. La participación, el control y la difusión de información subyacen en el capital social de los huecos estructurales. El argumento de los huecos describe el capital social en función de las oportunidades de intermediación, y se basa en conceptos de red que surgieron en sociología durante los años 70, como la fortaleza de vínculos débiles (Granovetter, 1973); la centralidad (Freeman, 1977); los beneficios de tener socios de intercambio exclusivos (Cook & Emerson, 1984); y la autonomía estructural creada por redes complejas (Burt, 1980, 2000).

Burt (1992, 2000) describe el capital social por su función de mediación en cuanto al acceso de oportunidades retomando las formulaciones de Mark Granovetter acerca de la fortaleza de los vínculos débiles (Granovetter, 2000, p. 13). Su existencia implica que los individuos pertenecientes a cada grupo se focalizan en sus propias actividades sin tener en cuenta a los individuos que se encuentran por fuera. Sin embargo, son aquellos individuos cuyas relaciones logran superar o atravesar dichos agujeros, quienes cuentan con una ventaja competitiva respecto del resto (Granovetter, 1973; Borgatti & Foster, 2003; Eklinder-Frick, Eriksson & Hallén, 2011; Small, 2013; Murayama, Nofuji, Matsuo, Nishi, Taniguchi, Fujiwara & Shinkai, 2015).

Los teóricos del capital social están de acuerdo en que los actores mejor conectados en la red poseen una ventaja competitiva sobre los pobremente conectados. Sin embargo, el desacuerdo aparece respecto a lo que significa estar mejor conectados. El argumento de Coleman (1988; 1990) y Uzzi (1997) de las redes cerradas, de vínculos fuertes, sugiere la supremacía de las redes densas. La opinión de Burt (1992) contrasta con la de Coleman (1990), pero ambos investigadores estudian la topología del capital social. Sin embargo, la opinión de Coleman (1990) es similar a la de Putnam (1993, 1995) que definen el capital social de un grupo en términos de las amplias interconexiones entre todos los miembros del grupo.

Burt (2000, p. 351) se refiere a la perspectiva de Coleman (1988) como un argumento de cerramiento. Se argumenta que las redes con cerramiento –redes donde cada uno está conectado de tal forma que todos se ven, lo cual en términos operacionales usualmente significa que es una red densa– son la fuente de capital social.

Se argumenta que el cerramiento de red hace dos cosas para la gente que pertenece a la red cerrada. Primero, afecta el acceso a información (información de relaciones sociales). La comunicación mejora a través de conexiones directas. Segundo, facilita sanciones que hacen menos riesgoso para la gente en la red confiar en los demás. En resumen, entre más conectada esté una persona, más capital social tiene. Las relaciones fuertes entre sus contactos ofrecen canales de comunicación confiables y protección (Coleman, 1990).

Las redes cerradas o cerramiento de red (Coleman, 1988) se caracterizan por su elevado grado de cohesión. Por un lado, este tipo de redes cohesivas facilita la aparición de normas y prácticas compartidas que reducen considerablemente los costes de coordinación de las actividades colectivas (Kogut & Zander, 1996; Abrahamson & Fombrun, 1992). Por otro lado, las relaciones sociales y personales implícitas en este tipo de redes generan un elevado nivel de confianza que reduce el riesgo de comportamientos oportunistas y, por tanto, los costes de control (Buskens, 1998; Ring, 1998; Kalish & Robins, 2006; Bassett & Moore, 2013; Carpiano & Fitterer, 2014).

Coleman (1990) señala que la existencia de vínculos redundantes entre las empresas e instituciones ayuda a la resolución de problemas en los intercambios y negociaciones. El argumento de la fortaleza del vínculo (Krackhardt, 1992; Borg, Toikka & Primmer, 2015; Moyes, Ferri, Henderson & Whittam, 2015) sugiere que estos proveen a las organizaciones dos ventajas básicas: intercambios de información de alta calidad y conocimiento tácito, y además, sirven como un mecanismo de control social que gobierna las interdependencias de los socios (Uzzi, 1996, 1997; Molina, Jordán, Ares y Martínez, 2006).

En conclusión, se puede afirmar que Granovetter (1985) no solo se interesa por estudiar las relaciones densas y el cerramiento de red, sino también por argumentar cómo estas relaciones densas se articulan al desempeño y supervivencia de las empresas u organización que hacen parte de dicha red. Los grupos con cerramiento de red se caracterizan por intercambio de información redundante (Coleman, 1988, 1990; Krackhardt, 1992), comunicación constante y continua entre los participantes de la red (Coleman, 1988, 1990; Kogut, 2000), y lazos fuertes de confianza (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997; Buskens, 1998; Ring, 1998; Kalish & Robins, 2006). El cerramiento de red es una alternativa de conexión entre agentes sociales que ofrecen ventajas, tan relevantes con las ofrecidas por los huecos estructurales.

DIMENSIÓN DE LA CULTURA: INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO

Las dimensiones de la cultura son un concepto desarrollado inicialmente por Hofstede (1980, 1983, 1999), quien señala que una dimensión es un aspecto de una cultura que puede medirse con relación a otras culturas. El individualismo y el colectivismo son constructos que han sido utilizados para tratar de explicar las diferencias transculturales a nivel mundial. Este binomio, al inicio de los años 80, fue definido por Hofstede (1984) como polos opuestos de una misma dimensión, en término de relaciones personales y grupales. Hofstede encuentra en sus investigaciones que hay países caracterizados por tener una cultura colectivista (Venezuela, Colombia) y otros por tener una cultura individualista (Estados Unidos, España) (Hofstede, 1999, p. 43).

En la cultura colectivista el interés del grupo prevalece sobre el interés del individuo. "No se refiere al poder del Estado sobre el individuo, sino al poder del grupo" (Hofstede, 1999, p. 101). En la cultura colectivista el grupo de pertenencia (o grupo interno) es la fuente fundamental de identidad y se debe lealtad al mismo. Según Palencia (2006) y Gouveia (2003), Llamazares

(2011), Lan (2014), Yun-Ting (2015) en la cultura colectivista predominan valores que enfatizan la dependencia del individuo hacia los endogrupos con los que tiene las mismas ideas, voluntades y deseos en el logro de las metas.

El colectivismo es característico de las sociedades en las que se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndolas toda la vida a cambio de una lealtad inquebrantable. Este tipo de cultura suele tener medios para crear lazos cuasi-familiares con personas que no son parientes biológicos, pero están integradas socialmente dentro del grupo (familia, organización, escuela). Entre el individuo y el grupo interno se desarrolla una relación de dependencia que es a la vez práctica y psicológica.

De acuerdo con Schwartz (1990) las sociedades colectivistas son sociedades comunales caracterizadas por obligaciones difusas y mutuas. En estas sociedades las unidades sociales se plantean objetivos y valores comunes y centralizados; el anuncio personal es solo un componente de la reunión, haciendo el in-group la unidad de análisis (Triandis, 1995). Esta descripción se concentra en el colectivismo como una manera social de ser, orientado a los in - grupos y los out - grupos.

Por otro lado, en la cultura individualista sucede todo lo contrario a la cultura colectivista, los intereses del individuo priman sobre los del grupo. El individualismo es característico de sociedades en las que los lazos entre las personas son laxos: cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia más próxima o grupo próximo, "(...) predominan los valores personales que enfatizan la independencia emocional, con respecto a grupos y organizaciones" (Palencia, 2006, p. 13; Gouveia, 2001, p. 102). El individualismo se analiza como un enfoque sobre los derechos por encima de los servicios, un énfasis sobre la autonomía personal y la identidad, un interés por los logros personales y de realización personal (Oyserman, Coon & Kemmelmeier, 2002, p. 4). El grado de individualismo varía dentro de cada país o región y de unos países a otros, o entre regiones.

Por otro lado, en la cultura individualista sucede todo lo contrario a la cultura colectivista, los intereses del individuo priman sobre los del grupo. El individualismo es característico de sociedades en las que los lazos entre las personas son laxos: cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia más próxima o grupo próximo, “(...) predominan los valores personales que enfatizan la independencia emocional, con respecto a grupos y organizaciones” (Palencia, 2006, p. 13; Gouveia, 2001, p. 102). El individualismo se analiza como un enfoque sobre los derechos por encima de los servicios, un énfasis sobre la autonomía personal y la identidad, un interés por los logros personales y de realización personal (Oyserman, Coon & Kimmelmeier, 2002, p. 4). El grado de individualismo varía dentro de cada país o región y de unos países a otros, o entre regiones.

Edward Hall (1976) clasifica la cultura a partir de su forma de comunicarse a lo largo de una dimensión que va de contexto fuerte a contexto débil. En una comunicación de contexto fuerte no es necesario decir o escribir mucho, porque la mayor parte de la información se encuentra en el entorno físico o en el interior de la persona, empresa o grupo de empresas, y en la parte explícita, codificada, del mensaje queda muy poco. Este tipo de comunicación es frecuente en las culturas colectivistas. Mientras que “(...) en una comunicación de contexto débil la masa de la información está en el código explícito (ejemplo, los tipos de contratos y su explicitud), lo que es típico de la cultura individualista” (Hofstede, 1999, p. 116).

En una cultura colectivista el proceso de contratación siempre tiene en cuenta al grupo. Habitualmente se da preferencia a la contratación de familiares, en primer lugar del empresario, pero también de otros empleados de la empresa. El hecho de contratar a personas de una familia que ya se conoce reduce los riesgos. Además, los familiares se preocuparán por la reputación de la familia y ayudarán a corregir el mal comportamiento de algunos de los miembros. En una cultura individualista no suelen estar bien consideradas las relaciones familiares en el trabajo, pues puede generar nepotismo y conflictos de interés. Algunas compañías tienen por norma que si dos empleados se casan, uno de los cónyuges tiene que dejar la empresa (Llamazares, 2011; Lan, 2014; Yun-Ting, 2015).

En la cultura colectivista, la relación entre el empresario y el empleado, o entre empresas que conforman un Prodes se contempla desde el punto de vista moral, y se asemeja a una relación familiar con obligaciones mutuas de protección a cambio de lealtad. El escaso rendimiento de un empleado o de una empresa que hace parte del Prodes no es razón suficiente para excluirla del grupo (Hofstede, 1999). En las sociedades individualistas todas las personas u organizaciones deben ser tratadas de igual manera, es lo que en la jerga sociológica se conoce como universalismo. Dar trato preferente a un cliente u organización por encima de otras se considera a la vez un mal

colectivistas ocurre todo lo contrario, dado que la distinción entre “nuestro grupo” y “otros grupos” está profundamente enraizada en las personas, tratar a los amigos (empresas más cercanas) mejor que a otros es natural y ético, además de una buena práctica comercial. Los sociólogos denominan particularismo a esta forma de pensar (Hofstede, 1999, p. 125). Una consecuencia del pensamiento particularista en una cultura colectivista es que debe establecerse primero una relación de confianza para poder hacer cualquier negocio con otra persona u organización. Gracias a esa relación el otro es admitido en el

grupo interno y, a partir de ese momento se hace acreedor a un trato preferente.

En la cultura colectivista solo las personas físicas son dignas de confianza y, a través de ellas, sus amigos y colegas, pero no entidades legales, impersonales como una empresa. En resumen, en las culturas colectivistas “(...) la relación personal prevalece sobre el asunto a tratar y debe establecerse en primer lugar; en las culturas individualistas el asunto a tratar debe prevalecer sobre cualquier relación personal” (Hofstede, 1999, p. 127).

Tabla 3. Diferencias clave entre dimensión cultural colectivista e individualista.

Colectivista	Individualista
1. El interés del grupo prevalece sobre el interés del individuo.	1. El interés individual prevalece sobre el interés del grupo.
2. Predominio de valores que enfatizan la dependencia del individuo hacia los endogrupos con los que tiene las mismas ideas, voluntades y deseos en el logro de las metas.	2. Predominio los valores personales que enfatizan la independencia emocional, con respecto a grupos y organizaciones.
3. La identidad está en función del tejido social al que uno pertenece, se debe lealtad al grupo al que pertenece.	3. La identidad se basa en el individuo.
4. Relación de dependencia práctica y psicológica.	4. Las relaciones entre personas y organizaciones son laxas, cada uno debe ocuparse de sí mismo y de grupo cercano.
5. Comunicación de contexto fuerte.	5. Comunicación de contexto débil.
6. Hay que mantener siempre la armonía y evitar las confrontaciones directas.	6. Decir lo que se piensa es característico de las personas honradas.
7. Los títulos dan acceso a grupos de categoría más alta.	7. Los títulos aumentar el valor económico y /o el amor propio.
8. La relación empresario- empleado se percibe en términos morales, como un vínculo familiar.	8. La relación empresario – empleado es un contrato que presumiblemente se basa en ventajas recíprocas.
9. Las decisiones sobre contratación y promoción tienen en cuenta el grupo interno.	9. Las decisiones de contratación y promoción están basadas únicamente en habilidades y reglas.
10. Se practica una dirección de grupos.	10. Se practica una dirección de individuos.
11. La relación prevalece sobre el asunto por tratar.	11. El asunto por tratar prevalece sobre la relación.

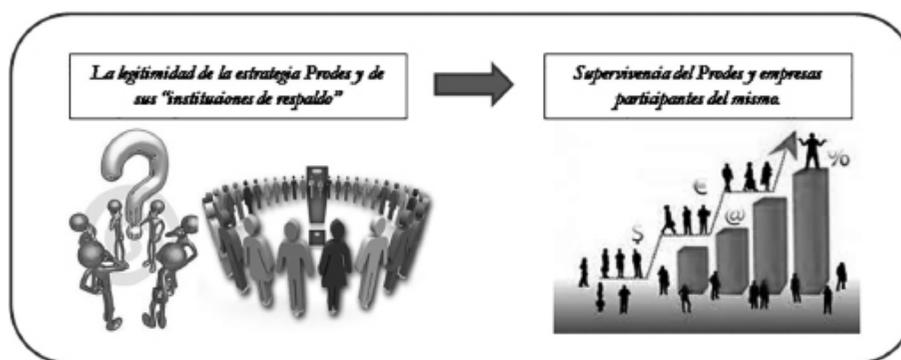
Hofstede (1999, p. 127).

ANÁLISIS DE LOS PRODES OBJETO DE ESTUDIO

La entidad gremial Acopi juega un papel central en la consolidación, desarrollo y supervivencia (éxito y fracaso) de los Prodes objeto de estudio. Las

diferentes seccionales de Acopi (Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas) que establecen conexiones puente con otras entidades de apoyo públicas o privadas, ganan oportunidades para acceder a recursos económicos, sociales e institucionales necesarios para la sostenibilidad del programa asociativo.

Figura 2. Legitimidad y supervivencia de los Prodes.



Fuente: Autores, 2015.

Con relación a las conexiones puente o huecos estructurales, los cinco Prodes estudiados en Antioquia se apoyan en el vínculo que sostienen con Acopi Antioquia para recibir el soporte económico, social e institucional de nueve (9) entidades externas, públicas y privadas, que han jugado un papel central en la supervivencia de dichos grupos asociativos. El intercambio de información y comunicación entre Acopi Antioquia con dichas entidades es constante y continuada, y es empleada para favorecer la consolidación y desarrollo de dichos grupos asociativos.

En los Prodes estudiados en Tolima, Bogotá y Caldas también se observa que las respectivas seccionales de Acopi recopilan información estratégica de

entidades externas con las que sostienen relaciones puente; a su vez esta información es compartida con empresarios del Prodes, y empleada para acceder a recursos que pueden garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Los empresarios de los Prodes estudiados en Tolima, Bogotá y Caldas tienen una relación de hueco estructural con las respectivas seccionales Acopi, y a través de ellas es posible acceder a recursos proporcionados por cuatro (4) entidades externas, públicas y privadas. Estas seccionales de Acopi no cuentan con apoyo interinstitucional constante o relaciones puente para apoyar el desarrollo de dichos grupos asociativos, lo que ha incidido en que sean grupos creados, pero no consolidados (Tabla 4, Huecos estructurales en los Prodes objeto de estudio).

Tabla 4. Huecos estructurales en los Prodes objeto de estudio.

Ítems Huecos estructurales en el Prodes	Número de contactos Acopi-entidades externas	Nombre de entidades externas
Metalmecánica Intec	9	Acopi Antioquia con: 1. La Gobernación de Antioquia. 2. La Alcaldía de Medellín. 3. La Cámara de Comercio Medellín para Antioquia. 4. Institución Universitaria Esumer (Escuela Superior de Mercadotecnia). 5. Interactuar. 6. El Fondo de Garantías de Antioquia. 7. El Centro de Innovación y Negocios de Medellín – Ruta n. 8. Créame. 9. Pro-Antioquia.
Artes gráficas	9	
Pro-Bebé	9	
Energía	9	
Vía Primavera	9	

Tamal – lechona	4	Acopi Tolima con: 1. Gobernación del Tolima. 2. Alcaldía de Ibagué. 3. Cámara de Comercio de Ibagué. 4. Sena.
Confección	4	
TIC	4	Acopi Bogotá-Cundinamarca con: 1. Secretaría de Desarrollo Económico. 2. Gobernación de Cundinamarca. 3. Corporación Nueva Empresa. 4. Sena.
Metalmecánica (Caldas)	4	Acopi Caldas con: 1. Gobernación de Caldas. 2. Alcaldía de Manizales. 3. Cámara de Comercio. 4. Sena.

Fuente: Autores, 2015.

En Acopi Bogotá-Cundinamarca y Acopi Tolima, continuamente se debe estar buscando nuevos aliados o conexiones puente (huecos estructurales) para acceder a nueva información que les permita canalizar los recursos económicos, sociales e institucionales requeridos para el mantenimiento de los Prodes. Como se mencionó anteriormente, las relaciones puente que Acopi contacta con otras

entidad públicas o privadas no son relaciones perdurables en el tiempo, continuamente la entidad gremial debe crear nuevos contactos con organizaciones de apoyo (públicas y privadas) para que faciliten el acceso a información relacionada con recursos para conseguir la continuidad de los Prodes en la región.

Figura 3. Huevo estructural en los Prodes: Acopi.



Fuente: Autores, 2015.

La supervivencia o no supervivencia de un Prodes no se reduce únicamente al papel central que juegan algunas organizacionales, entidades de apoyo y empresarios en la dinámica interna

del grupo; también se puede atribuir a redes con cerramiento de red, y a comportamientos colectivistas y/o individualistas de integrantes de dichos grupos asociativos.

El cerramiento de red se caracteriza por relaciones redundantes, comunicación directa y constante, y confianza interempresarial entre los actores empresariales involucrados (Coleman, 1988, 1990; Uzzi, 1997; Burt, 2000). Estas características están relacionadas con posibles comportamientos colectivistas de agentes participantes de un Prodes. El colectivismo de grupo se soporta en relaciones fuertes de confianza; y en prácticas, valores e intereses compartidos por el mismo (Hofstede, 1984, 1999).

De los nueve Prodes objeto de estudio de la presente investigación se identifica que los Prodes que más información comparten entre sus integrantes son Artes Gráficas y Vía Primavera. En general en los Prodes estudiados en Antioquia, sus empresarios comparten información general de sus empresas; experiencias positivas y negativas de los negocios que lideran; información relacionada con los proyectos y negocios compartidos en el Prodes; y por último, información de carácter comercial (proveedores y clientes) y financiera de las empresas participantes de Prodes, pero cabe aclarar que este tipo información se comparte selectivamente y de acuerdo al nivel de confianza logrado con las empresas participantes del grupo asociativo.

En los Prodes de Antioquia hay redundancia en la comunicación entre empresarios, valorada a través de la comunicación frecuente entre cada uno de los participantes de los Prodes. En éstos Prodes se observa que los empresarios se comunican de forma directa, relación cara a cara, como mínimo una vez al mes, y máximo cuatro veces al mes. Adicional a esto, se caracterizan por tener relaciones fuertes entre los actores sociales participantes de dichos grupos asociativos y entre entidades de apoyo externas al Prodes, siendo Acopi Antioquia la entidad que dinamiza (conexión puente o hueco estructural) el apoyo interinstitucional y continuado que recibe de organizaciones públicas y privadas de orden regional. El Prodes Artes Gráficas es el grupo que presenta mayor fortaleza en sus relaciones sociales, seguido de los Prodes Metalmecánica Intec, Pro-Bebé, Vía Primavera y Energía. En general, los Prodes con mayor cerramiento de red y manifestaciones de comportamientos

colectivistas son los de Antioquia, generando a su vez supervivencia en sus grupos asociativos. Los Prodes estudiados en Tolima, Bogotá y Caldas no parecen presentar características de cerramiento de red, y complementario a ello se identifican manifestaciones de comportamientos individualistas en los Prodes Tamal - Lechona (Ibagué), Confección (Ibagué), TIC (Bogotá), y Metalmecánico (Caldas).

Con respecto a estos cuatro Prodes se concluye que son grupos asociativos que muestran débiles relaciones de confianza, y poco intercambio de información y comunicación entre los empresarios que los conforman. Los miembros de estos grupos asociativos no han fijado reglas de juego claras; por lo tanto, no han logrado coordinar la realización de actividades y proyectos conjuntos. Adicional a esto tienen relaciones débiles con las respectivas seccionales de Acopi, Tolima y Bogotá. Estas seccionales de Acopi tienen una comunicación esporádica y discontinua con los empresarios de los Prodes, no hay seguimiento y continuidad en los procesos de consolidación de grupos asociativos.

Las débiles relaciones de confianza entre las organizaciones participantes de los Prodes estudiados en Ibagué y Bogotá no han permitido que sus integrantes se unan para realizar proyectos conjuntos, como la creación de una empresa que represente los intereses de cada uno de los integrantes del Prodes; las compras conjuntas a proveedores de materia prima, insumos, maquinarias o equipos; y la realización de negocios cruzados¹⁰ entre todos los integrantes del Prodes; esta práctica es común que se realice solo entre algunos empresarios del grupo con los que se llega a consolidar relaciones de confianza y camaradería.

En los Prodes Tamal-Lechona (Ibagué), Confección (Ibagué) y TIC (Bogotá) aunque se presentan características de homogeneidad en actividad

¹⁰ Esta es una práctica empresarial que consiste en confiar en los productos o servicios que produce otra empresa o empresas participantes del Prodes, bien sea para aliarse con ellas y hacer una producción conjunta, o para recomendar a un cliente propio los productos o servicios ofertados por dichas organizaciones (López, 2012, p. 295).

Las débiles relaciones de confianza entre las organizaciones participantes de los Prodes estudiados en Ibagué y Bogotá no han permitido que sus integrantes se unan para realizar proyectos conjuntos, como la creación de una empresa que represente los intereses de cada uno de los integrantes del Prodes; las compras conjuntas a proveedores de materia prima, insumos, maquinarias o equipos; y la realización de negocios cruzados entre todos los integrantes del Prodes; esta práctica es común que se realice solo entre algunos empresarios del grupo con los que se llega a consolidar relaciones de confianza y camaradería.

productiva, sector, antigüedad, edad, nivel de formación; no se presenta homogeneidad en el tamaño y el nivel de desarrollo de las empresas que integran los Prodes. Por lo general, estos Prodes están compuestos por microempresarios con debilidades en la dirección y gestión de sus organizaciones, presentan dificultades para definir objetivos colectivos y llevarlos a la acción, dado que están más interesados en obtener de dicho convenio de asociatividad beneficios individuales para sus organizaciones, más que colectivos. Estos Prodes presentan manifestaciones de comportamientos individualistas evidenciados en la ausencia de resultados en procesos asociativos (Tolima y Bogotá), y en algunos casos, en el fracaso de la iniciativa de asociatividad (Caldas).

CONCLUSIONES: ANTECEDENTES Y SUPERVIVENCIA DE LOS PRODES

El éxito o fracaso que han tenido los nueve Prodes estudiados en las cuatro regionales de Colombia, Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas, se analizó de acuerdo con la supervivencia de los Prodes en el mercado regional (Khan & Rocha, 1982; Franco y Urbano, 2010); es decir, de la antigüedad y permanencia en el tiempo de dichos grupos asociativos. Brass, Butterfield & Skaggs (1998) señalan que la supervivencia de los Prodes puede generar un mayor desempeño económico y empresarial del grupo y de las empresas que lo integran.

La supervivencia (antigüedad y permanencia) de los Prodes en el mercado es analizada a partir de seis elementos centrales: (1) Creación de empresa para beneficio del Prodes; (2) Permanencia de la empresa del Prodes en el mercado; (3) Negocios cruzados entre empresarios del Prodes; (4) Compras conjuntas a proveedores; (5) Antigüedad en las relaciones entre empresarios del Prodes (más de dos años de permanencia en el mercado); (6) Permanencia de los Prodes en el mercado. Sin embargo, es posible concluir que dicha supervivencia está determinada por tres antecedentes centrales en el juego de relaciones sociales y culturales de un

grupo asociativo; estos antecedentes para el caso de los Prodes son: (1) la fortaleza de los lazos de confianza en el interior del Prodes; (2) la calidad y cantidad de intercambio de información en el Prodes; y (3) la redundancia de la comunicación en el Prodes.

Se referencian seis características para analizar la supervivencia de los Prodes en estudio, y a cada una se le asigna la valoración de 1 o 0, dependiendo si describe (1) o no (0) al Prodes en estudio. La máxima valoración que puede recibir un Prodes en

características de supervivencia de los Prodes es de seis (6), y la mínima es de cero (0). Es posible que entre mayor sea la valoración se presente mayor probabilidad de supervivencia de dicho grupo asociativo, enfocado a su vez en características que describen un posible cerramiento de red, con relaciones puente clave (huecos estructurales), y a su vez manifestaciones culturales de colectivismo más que de individualismo al interior del grupo asociativo (Ver la Tabla 5, Criterios de Supervivencia de los Prodes objeto de estudio y Figura 4, Criterios de supervivencia de los Prodes en estudio).

Tabla 5. Criterios de supervivencia de los Prodes objeto de estudio.

Criterios supervivencia del Prodes	Metal/ca. Intec	Artes Gráficas	Pro-Bebé	Energía	Vía Primavera				
Creación de empresa para beneficio del Prodes	1	1	1	1	1	0	0	0	1
Permanencia de la empresa del Prodes en el mercado	1	1	0	1	1	0	0	0	0
Negocios cruzados entre empresarios del Prodes	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Compras conjuntas a proveedores	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Antigüedad en las relaciones entre empresarios del Prodes (más de dos años de permanencia en el mercado)	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Permanencia Prodes en el mercado	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Valoración supervivencia del Prodes	5	6	4	5	4	2	2	2	1

Fuente: Autores, 2013..

Tabla 5. Criterios de supervivencia de los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Autores, 2013..

Es posible concluir que los cinco Prodes objeto de estudio de Antioquia son exitosos debido a que han logrado permanecer en el mercado, y a que sus empresarios han podido llegar a acuerdos comunes para crear empresas que representen los intereses de cada uno de los empresarios; además, han podido hacer negocios cruzados, y algunos de estos grupos han realizado compras conjuntas de materia prima, maquinaria y equipo. Los antecedentes de supervivencia de los cinco Prodes de Antioquia están relacionados con fuertes lazos de confianza entre integrantes del grupo; con relaciones redundantes de intercambio de información y comunicación entre empresarios del Prodes y entidades de apoyo externas al

Prodes; características de cerramiento de red con manifestaciones de comportamientos colectivistas. Estos antecedentes propician un escenario apto para que los Prodes permanezcan en el mercado, y tengan la iniciativa de desarrollar proyectos y actividades conjuntas para beneficio de sus actores involucrados.

Los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Energía y Vía Primavera, tienen en común que han logrado identificar necesidades colectivas en las empresas que integran los Prodes, y han puesto en marcha ideas de negocio para responder a dichas necesidades (Tabla 6, Negocios creados en los Prodes de Antioquia).

Tabla 6. Negocios creados en los Prodes de Antioquia.

Nombre del Prodes	Antigüedad	Empresa creada como iniciativa del Prodes	Necesidad
Metalmecánica Intec	Más de 9 años	Prodes Intec S.A.	Desarrollar piezas complejas de alta precisión para la industria del sector metalmecánico.
Artes Gráficas	Más de 9 años	Empresa Prodes Comunicación Gráfica S.A. con tres unidades de negocio: <ul style="list-style-type: none"> • CTP Prodes¹¹ • Prodes Offset¹² • Prodes Digital¹³ 	Prestar servicios especializados relacionados con la comunicación gráfica, dirigidos a integrantes del Prodes, y del sector de comunicación gráfica.
Pro-Bebé	Más de 9 años	Almacén Pro-Bebé S.A.S.	Comercializar las marcas que producían las empresas del grupo, pero la crisis económica del sector diseño y confección hizo que los empresarios de dicho grupo liquidaran dicho negocio, a fines del año 2011
Energía	5 años	Corporación "Tener Futuro"	Dedicada a realizar capacitaciones en trabajo seguro en altura, bajo parámetros normalizados que redundan en el bienestar del trabajador de las empresas del Prodes y del sector energía.
Vía Primavera	5 años	Corporación Vía Primavera	Encargada de llevar a cabo proyectos de comunidad para beneficiar a las empresas ubicadas en la Calle "Vía Primavera", empresas dedicadas principalmente al diseño y confección.

Fuente: Autores, 2016..

¹¹ Ofrece el servicio de pre prensa digital.

¹² Orientada a la producción y venta de impresos.

¹³ Utiliza tecnología de punta para ofrecer soluciones de comunicación de acuerdo con las necesidades específicas de los clientes.

t En los Prodes de estudiados en Ibagué, Bogotá y Caldas aunque se observan algunas características de equivalencia estructural entre organizaciones participantes de los grupos asociativos; también se identifican lazos débiles de confianza entre integrantes de los Prodes; poca comunicación e intercambio de información con empresarios de dichos grupos y con entidades de apoyo externas a los Prodes, manifestaciones de comportamientos individualistas mas no colectivistas.

Los antecedentes de supervivencia de los Prodes Tamal-Lechona (Ibagué), Confección (Ibagué), TIC (Bogotá) y Metalmecánico (Caldas) no propician un escenario apto para que los Prodes permanezcan en el mercado; tanto los Prodes estudiados en la región del Ibagué como en la de Bogotá están en una etapa de Stand By, estancamiento o posible desaparición; y con respecto, al Prodes Metalmecánico de Caldas, se resalta que desapareció del Mercado hace aproximadamente más de diez (10) años.

Los empresarios participantes de los Prodes Tamal-Lechona (Ibagué), Confección (Ibagué) y TIC (Bogotá) no han logrado desarrollar proyectos y actividades colectivas que beneficien a cada una de las organizaciones integrantes de dichos grupos asociativos. El poco intercambio de información y comunicación entre empresarios de dichos Prodes, y las relaciones débiles en el interior de los grupos disminuyen la posibilidad de supervivencia del Prodes en el mercado regional y la posibilidad de encontrar objetivos comunes para el grupo. Estos Prodes llevan no más de cinco (5) años de permanencia en el mercado, que puede llegar a afectarse si dichos grupos asociativos no superan la fase de formación y capacitación en la que se encuentran, y continúan con una etapa de desarrollo y consolidación de grupo, con prácticas e intereses compartidos.

Se puede decir que los Prodes objeto de estudio de la presente investigación emprenden actividades colectivas de mayor o menor compromiso, dependiendo de la confianza que se logre generar entre empresarios del grupo asociativo. Cuando mayor es la confianza entre miembros del grupo, son mayores los proyectos colectivos liderados por el

Prodes; es decir, el compromiso, la responsabilidad y la disponibilidad del empresario para con el grupo, varía dependiendo del grado de confianza que se haya alcanzado con sus integrantes. El éxito o fracaso de los Prodes estudiados está relacionado no solo con antecedentes de supervivencia (como los mencionados antes) de los Prodes, sino también con la identificación y puesta en marcha de prácticas y actividades compartidas que promuevan la motivación de permanecer o no en el grupo.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrahamson, E.; Fombrun, C.J. (1992). Forging the iron cage: Interorganizational networks and the production of macro-culture. *Journal of Management Studies*. Vol. 29, pp. 175-94.
- Acopi Presidencia Nacional (2001). Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES): una estrategia asociativa para la competitividad de las empresas colombianas. "Cooperar para competir", pp. 1- 28.
- Acopi Seccional Tolima (2010). Qué es Prodes. (Online). En: <<http://www.acopitolima.com/index.php?tip=cat&id=9>>. Consultada: junio 21 de 2011.
- Belle, F. (2002). Women managers and organizational power. *Women in Management Review*. Bradford: France. Vol. 17, N° 3/4, pp. 151-157.
- Borg, R.; Toikka, A.; Primmer, E. (2015). Social capital and governance: a social network analysis of forest biodiversity collaboration in Central Finland. *Forest Policy and Economics*, Vol. 50, pp. 90-97.
- Borgatti, S.P. & Foster, P. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*. Vol. 29, N°6, pp. 991-1013.

- Bossio, J. (2001). Flujos de información en áreas rurales: el caso de Combayo, Cajamarca. En: Estudio Developong Appropriate ICTs. Universidad de Reading, UK.
- Brass, D. J., Butterfield, K.D., & Skaggs, B.C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *Academy of Management Review*, 23, 14-31.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1980). Models of Network Structure. *Annual Review of Sociology*. Vol. 6, pp. 79-141.
- Burt, R.S. (2000). The network structure of social capital. En: B.M. Staw & R.I. Sutton (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol. 22, pp. 345-431.
- Buskens, V. (1998). The network structure of trust. *Social Networks*, Vol. 20, pp. 265- 289.
- Castillo, E; Vásquez, M.L. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. Facultad de Salud, Universidad del Valle, Cali (Online). En: <<http://colombiamedica.univalle.edu.co/Vol34No3/cm34n3a10.htm>> Consultada: febrero 20 de 2015.
- Coleman, J, (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*. Vol. 94, pp. 95-120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cook, K.S. & Emerson, R. M. (1984). Exchange Network and the Analysis of Complex Organizations. *Research in the Sociology of Organizations*. Vol. 3, pp. 1-30.
- Duns & Bradstreet (1993). 1992 Business failure record. New York, NY: Dun & Bradstreet.
- Eklinder-Frick, J.; Eriksson, L.; Hallén L. (2011). Bridging and bonding forms of social capital in a regional strategic network. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 994-1003.
- Eklinder-Frick, J.; Torsten, E. I.; Hallén, L. (2012). Effects of social capital on processes in a regional strategic network. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, pp. 800-806.
- Elche-Hortelanoa, D.; Martínez-Pérez, A.; García-Villaverde, M.P. (2014). Bonding capital, explotación de conocimiento e innovación incremental en los clústeres de turismo cultural: las Ciudades Patrimonio de la Humanidad en España. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*
- Ferraro, C. (2003). *Desarrollo Productivo Local en Argentina*. Coordinación del Estudio: Oficina de la CEPAL-ONU a solicitud de la Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación (Online). Consultada: septiembre 11 de 2011. En: <http://www.mecon.gov.ar/crecimiento/4_resumen_ejecutivo_general/estudios_empleo/desarrollo_productivo.pdf>
- Franco, M., y Urbano, D. (2010). El éxito de las MIPYMES en Colombia: Un estudio de caso en el sector salud. *Revista estudios gerenciales*. Vol. 26 , N° 114, pp. 77-99.
- Freeman, L.C. (1977). A set of measures of centrality based on betweenness. *Sociometry*. Vol. 40, N°1, pp. 35-41.
- FUNDES Colombia (2002). Análisis documental - actualización del diagnóstico de los obstáculos del entorno que enfrentan las pymes en Colombia. Agosto, Bogotá.
- FUNDES México (2003). *Empresa Media, fuerza económica de México*. México: FUNDES.
- García, A. (2000). *Tejiendo la historia: Orígenes y fundadores de la industria del vestido en Villa Hidalgo, Jalisco*. CANAIVE, Prime Staff Consultores, México.
- Gelfand, M.; Erez, M. & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*. Vol. 58, N° 1, pp. 479-514.

- Gouveia, V. (2001). El individualismo y el colectivismo normativo: comparación de dos modelos. En: Ros, M. & Gouveia V., Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Madrid: Biblioteca Nueva, pp. 101-122.
- Gouveia, V.V. (2003). A natureza motivacional dos valores humanos: Evidências acerca de uma nova tipologia. Estudos de Psicologia. Universidad Federal do Rio Grande do Norte, Brasil. Vol. 8, N° 3, pp. 431-443.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. American Journal of Sociology. Vol. 91, N° 3, pp. 481- 50.
- Granovetter, M. (2000). La fuerza de los vínculos débiles. Política y Sociedad, N° 33, pp. 41-56. Madrid: Facultad de CC. Políticas y Sociología de la UCM.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology. Vol. 78, pp. 1360-1380.
- Hall, Edward T. (1976). Beyond Culture. New York: Doubleday & Company, Inc.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits. Administrative Science Quarterly. N° 44, pp. 82-111.
- Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. Journal of International Business Studies, Vol. 14, No. 2, Special Issue on Cross-Cultural Management, (Autumn, 1983), pp. 75-89. Published by: Palgrave Macmillan Journals Stable URL: <<http://www.jstor.org/stable/222593>>. Accessed: 21/04/2008 05:30>.
- Hofstede, G. (1984). Culture's Consequences: International Differences in Work- Related Values, Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1999). Cultura y Organizaciones: El Software Mental, la Cooperación Internacional y su Importancia para la Supervivencia. Madrid: Alianza Editorial, pp. 1- 445.
- House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of Globe. En: R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Editors). Culture, leadership, and organizations. The Globe study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 9-28.
- Jiménez-Domínguez, B. (2000). Investigación cualitativa y psicología social crítica. Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza. Investigación cualitativa en Salud. (Online). En: <<http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug17/3invesigacion.html>>, Consultada: mayo 1 de 2015.
- Joyce, K. (2003). The power of human relationships. Organization Development Journal. Chesterland: United States, Vol. 21, N°, pp. 71-78.
- Kalish, Y. & Robins, G. (2006). Psychological predispositions and network structure: The relationship between individual predispositions, structural holes and network closure. Social Networks. Vol. 28, N° 1, pp. 56-84.
- Kantis, H.; Carmona, R. y Ascúa R. (1999). El estudio de las redes empresariales en el diagnóstico del desarrollo local: elementos metodológicos y su aplicación al caso Rafaela (Online). En:<<http://www.cfired.org.ar/esp2/eventos/incuba/Pdf/pon%20Kantis.pdf>>, Consultada: agosto 15 de 2012.
- Khan, M.R. & Rocha, J.R. (1982). Recurring managerial problems in small business. American Journal of Small Business. Vol. 7, N°1, pp. 50-58.

- Kogut, B. (2000). The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 405-425.
- Kogut, B.; Zander, U. (1996). What firms do? coordination, identity, and learning. *Organization Science*. Vol 7, pp. 502-518.
- Krackhardt, D. (1992). The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations. En: Nohria, N. & Eccles, R. (1992). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Lan, W.-C. (2014). Cultural dimensions of Hofstede. Importance for Education. *Foreign Language Studies*, Vol 12, pp. 113-133.
- Llamazares, G. O. (2011). La influencia de la cultura en los negocios internacionales. *Boletín Económico de ICE*, 3011, pp. 47-52.
- López, L.M. (2012). Los mecanismos de redes y la dimensión cultural, individualismo y colectivismo: supervivencia de algunos Prodes de Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas. Facultad de Empresariales. Tesis doctoral. Mondragon Unibertsitatea: Oñati: País Vasco, pp. 1- 493.
- Meyer, M.H. & Roberts, E.B. (1986). New product strategy in small technology: a pilot study. *Management Science*. Vol. 32, N° 7, pp. 806-822.
- Molina, F.; Jordán, J.; Ares, M.; Martínez, M. (2006). El distrito industrial y el capital social: Implicaciones en las decisiones de relocalización de actividades. El caso de la cerámica de Castellón. Universitat Jaume I – Castellón. Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas, Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Monografía, N° 1, pp. 1- 91.
- Moyes, D.; Ferri, P.; Henderson, F.; Whittam, G. (2015). The stairway to Heaven? The effective use of social capital in new venture creation for a rural business. *Journal of Rural Studies*, Vol. 39, 11-21.
- Murayama, H.; Nofuji, Y.; Matsuo, E.; Nishi, M.; Taniguchi, Y.; Fujiwara, Y.; Shinkai, S. (2015). Are neighborhood bonding and bridging social capital protective against depressive mood in old age? A multilevel analysis in Japan. *Social Science & Medicine*, Vol. 124, pp. 171-179.
- Ogliastri, E.; McMillen, C.; Altschul, C.; Arias, M. E.; Bustamante, C.; Dávila, C.; Dorfman, P.; Dela Coletta, M.; Fimmen, C.; Ickis, J.; & Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en diez países de América Latina. *El estudio Globe. Academia. Revista Latinoamericana de Administración*. Vol. 22, pp. 29-57.
- Ortiz C., F. (2002). Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial – PRODES: Estrategia asociativa para la pyme colombiana. Forjadores de Paz y Progreso. Acopi Presidencia Nacional, pp. 1- 27.
- Oyserman, D.; Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*. Vol. 128, N°1, pp. 3-72.
- Palencia, G. E. (2006). Individualismo, colectivismo y su relación con la autoestima colectiva de los docentes de enfermería con respecto a los valores educativos de la carrera. Alicante: tesis doctorales. Universidad de Alicante, pp. 1- 248.
- Pallares, V. Z. (1999). La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías. Director nacional PRODES. Bogotá, pp. 1-9.
- Pallares, V. Z. (2004). Asociatividad empresarial estrategia para la competitividad. Bogotá D.C. (Colombia): Fondo Editorial Nueva Empresa, pp. 1-319.

- Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, Vol. 6, N°1, pp. 64-78.
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community: social capital and public life. *The American Prospect*, Vol, 4, p. 13.
- Ring, P.S. (1998). Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. En: Ebers, M. (Eds.) *The formation of organizational networks*. Oxford: Oxford University Press, pp. 113-145.
- Rodríguez, L.C. (s.f.) La educación de las ejecutivas y las empresarias. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (Online). En: http://www.ipsonet.org/congress/5/papers_pdf/lcr02.pdf, Consultada: agosto 18 de 2015.
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: Diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. Lima (Perú): Universidad de San Martín de Porres. *LIBERABIT*. Vol. 13, pp. 71-78.
- Sandberg, W. R. & Hofer, Ch. W. (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*. Vol. 2, N°1, pp. 5-28.
- Schwartz, S. (1990). Individualismo-colectivismo: Critique and proponed refinements. *Journal Cultural Psychology*, Vol. 21, pp. 139-157.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En: M. P. Zanna, M. P., *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, Vol. 25, pp.1-65.
- Small, M. L. (2013). Weak ties and the core discussion network: Why people regularly discuss important matters with unimportant alters. *Social Networks*, Vol. 35, pp. 470-483.
- Stuart, R.W. & Abetti, P.A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*. Vol. 5, N° 3, pp. 151-162.
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Tenti, E. (1993). Del intelectual orgánico al analista simbólico. Congreso Nacional de Investigación Educativa. Mesa temática: Teoría, campo e historia de la educación. Guanajuato.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Colectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H.C.; Bontempo, R.; Villareal, M.J.; Asai, M.; Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 54, N°2, pp. 323-338.
- Uzzi, B. (1996). Embeddedness and economic performance: the network effect. *American Sociological Review*, Vol. 61, pp. 674-698.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, N°1, pp. 35-67.
- Valles, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Yun-Ting, H. (2015). Las dimensiones culturales aplicadas a la enseñanza / aprendizaje de ELE: un análisis de caso entre la cultura española y la cultura china. *Marco ELE: Revista de Didáctica Español como Lengua Extranjera*, Vol. 20, pp. 1-15.