

# Relevo generacional y gestión del conocimiento en empresas de artesanía de la provincia de Sugamuxi, en el departamento de Boyacá (Colombia)\*

 Leonardo Guzmán Sanabria\*\*

 Juan Guillermo Saldarriaga\*\*\*

**Fecha de recepción:** 20 de octubre de 2023

**Fecha de aceptación:** 20 de febrero de 2024

**Para citar este artículo:** Guzmán Sanabria, L., & Saldarriaga, J. G. (2024). Relevo generacional y gestión del conocimiento en empresas de artesanía de la provincia de Sugamuxi, en el departamento de Boyacá (Colombia). *Universidad & Empresa*, 26(46), 1-41. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13803>

## Resumen

En la provincia de Sugamuxi, Boyacá, Colombia, se identifica la amenaza de extinción de los artesanos locales por la ausencia de gestión del conocimiento y el bajo relevo generacional. A través de un enfoque cualitativo y constructivista se recopiló información de diez artesanos utilizando observación participante y entrevistas semiestructuradas. Los resultados evidencian dos desafíos principales: inestabilidad económica y disminución de jóvenes interesados en continuar con la tradición debido a sus expectativas de vida. Se destaca la necesidad de construir políticas específicas con enfoques diferenciales para fortalecer la identidad territorial y el sentido de comunidad. Además, se resalta el papel vital de las mujeres como transmisoras del conocimiento artesanal y la importancia de incluir a los jóvenes en decisiones empresariales. A pesar de las iniciativas de adaptación e innovación por parte de algunas empresas artesanales, el conocimiento tradicional, especialmente de los artesanos mayores, está en peligro debido a un proceso socioestructural que privilegia lo moderno sobre lo tradicional. El estudio concluye enfatizando el desafío de equilibrar la preservación de

\* En el artículo, los autores consideramos que no existen conflictos de interés que comprometan la integridad e imparcialidad de los resultados presentados.

\*\* Profesor de la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja. Correo: [leo.guzman.sanabria@gmail.com](mailto:leo.guzman.sanabria@gmail.com).

\*\*\* Profesor de la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, Sede Medellín. Correo: [juansaldarriagar@gmail.com](mailto:juansaldarriagar@gmail.com).

prácticas tradicionales como parte de la riqueza patrimonial y cultural de la región y la implementación de prácticas modernas de administración y gestión.

**Palabras clave:** empresa familiar; artesanías; estilos de aprendizaje; gestión del conocimiento; relevo generacional.

## *Generational Replacement and Knowledge Management in Craftwork Enterprises in the Province of Sugamuxi, in Boyacá (Colombia)*

### **Abstract**

In the province of Sugamuxi, Boyacá, Colombia, local artisans are at risk of extinction due to a lack of knowledge management and generational turnover. Using a qualitative and constructivist approach, information was gathered from ten artisans through participant observation and semi-structured interviews. The results highlight two main challenges: economic instability and the decline in the number of young people interested in continuing the tradition due to their life expectations. The need to develop specific policies with differentiated approaches to strengthen territorial identity and the sense of community is emphasized. The vital role of women as transmitters of traditional knowledge and the importance of involving young people in business decisions are also highlighted. Despite adaptation and innovation initiatives by some artisanal enterprises, traditional knowledge, especially that of older artisans, is threatened by a socio-structural process that privileges modern over traditional mindset. The study concludes by highlighting the challenge of reconciling the preservation of traditional practices as part of the region's patrimonial and cultural wealth with the implementation of modern management and administrative practices.

**Keywords:** Family-owned enterprise; handicrafts; learning styles; knowledge management; generational succession.

## *Sucessão geracional e gestão do conhecimento em empresas artesanais da província de Sugamuxi, departamento de Boyacá (Colômbia)*

### **Resumo**

Na província de Sugamuxi, em Boyacá, Colômbia, identifica-se a ameaça de extinção dos artesãos locais dada a ausência de gestão do conhecimento e baixa sucessão geracional. Através de uma abordagem qualitativa e construtivista, foram coletadas informações de dez artesãos por meio de observação participante e entrevistas semiestruturadas. Os resultados mostram dois desafios principais: a instabilidade econômica e a diminuição de jovens interessados em continuar a tradição familiar devido à sua expectativa de vida. Destaca-se a necessidade de construir políticas específicas com abordagens diferenciadas para fortalecer a identidade territorial e o sentido de comunidade. Além disso, é destacado o papel vital das mulheres como transmissoras de conhecimento artesanal e a importância de incluir os jovens nas decisões empresariais. Apesar das iniciativas de adaptação e inovação por parte de algumas empresas artesanais, o conhecimento tradicional, especialmente dos artesãos mais velhos, está em perigo devido a um processo social estrutural que privilegia o moderno em detrimento do tradicional. O estudo conclui enfatizando o desafio de equilibrar a preservação das práticas tradicionais como parte do patrimônio e da riqueza cultural da região e a implementação de práticas modernas de administração e gestão.

**Palavras-chave:** empresa familiar; artesanato; estilos de aprendizagem; gestão do conhecimento; sucessão geracional.

# Introducción

La artesanía enfrenta desafíos significativos que amenazan su continuidad. En lugares como la provincia de Sugamuxi, en el departamento de Boyacá, Colombia, esta es una parte vital de la identidad cultural, por lo que es crucial descifrar y enfrentar su extinción progresiva. A partir de este contexto, el artículo aborda el mundo de las empresas artesanales analizando las dinámicas de relevo generacional y la gestión del conocimiento.

A pesar de la relevancia de estos temas, hay un vacío en la investigación en lo que respecta a la gestión del conocimiento y el relevo generacional en el ámbito de las artesanías en este territorio. Si bien teorías y enfoques generales, como el propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), han influido en la literatura más amplia sobre gestión del conocimiento, se necesita una perspectiva más localizada y específica para analizar las dinámicas únicas presentes en esta región.

A través de un enfoque cualitativo, se elabora un panorama sobre el sector artesanal en Boyacá. A partir de un análisis documental y entrevistas semiestructuradas, se recopiló información valiosa de diez artesanos y artesanas de Sugamuxi. Los hallazgos revelan que, aunque algunas empresas han logrado adaptarse e innovar, muchas enfrentan la desaparición gradual de conocimientos y técnicas tradicionales, un fenómeno exacerbado por factores socioeconómicos y educativos. En este panorama, los artesanos enfrentan dos desafíos primordiales. Primero, la sostenibilidad económica y la precariedad de ingresos; muchos artesanos ganan menos del salario mínimo. Segundo, el desafío del envejecimiento de la población artesanal y la falta de jóvenes dispuestos a asumir el mando, dada la presión por la modernización y las expectativas cambiantes en torno a la educación y al empleo.

Este artículo presenta los hallazgos de una investigación centrada en el entendimiento de la gestión del conocimiento a partir de las capacidades de aprendizaje organizacional y su relación con el relevo generacional. Se examinan empresas —unipersonales, colectivas o con profundos lazos familiares o comunitarios— que se dedican a la creación de artesanías en la provincia de Sugamuxi. La estructura del artículo comienza con una revisión de literatura, seguida de la metodología empleada. Luego, se brinda una visión general de la actividad artesanal en Colombia y se contextualiza históricamente el sector

artesanal en el departamento de Boyacá. A continuación, se presentan los resultados y se termina con las conclusiones.

## Revisión de la literatura

En el mundo empresarial contemporáneo, la gestión del conocimiento y el fenómeno del relevo generacional son dos aspectos críticos. Específicamente, las organizaciones pequeñas y familiares, como aquellas dedicadas a la producción y comercialización de artesanías, enfrentan desafíos particulares debido a su estructura y naturaleza.

La propuesta de Nonaka y Takeuchi (1995) destaca la importancia de ver a las organizaciones empresariales no solo como entidades autónomas, sino como entidades influenciadas por individuos y la cultura organizacional que ellos crean. Esta perspectiva es crucial, ya que redefine la comprensión de las empresas como entidades tanto económicas como sociales y culturales. Por otro lado, Zumba-Lucero et al. (2021) subrayan que la competitividad es el propósito principal de la gestión del conocimiento. Esta idea se complementa con la perspectiva de García-Álvarez (2013), quien menciona que las empresas se diferencian entre sí según su valor agregado, ya sea en términos de estructura organizativa o de oferta de productos y servicios.

Sin embargo, el entorno actual presenta desafíos adicionales. La sociedad del conocimiento, que emerge de la sociedad de la información descrita por Castells (1997), ha traído consigo la centralidad de las tecnologías de la información y la comunicación. Aunque este cambio ha traído múltiples avances, también ha generado retos en la transformación de estructuras tradicionales a niveles macro y micro (Flores et al., 2007; Bauman, 2007). A partir de este nuevo orden empresarial, autores como Drucker (1999), Nagles (2007) y Valhondo (2004) subrayan su importancia en la generación de valor y riqueza a partir de la información y la tecnología, sobre lo que Valdés (2002) y Choo (1999) enfatizan la necesidad de adaptación rápida en un entorno cambiante.

Dentro de este contexto, la innovación aparece como una respuesta esencial de las organizaciones a un entorno dinámico (Fernández-Esquinas, 2020). La gestión del conocimiento no solo impulsa la innovación, sino que, según Rius (2017), está intrínsecamente ligada al relevo generacional, que garantiza la transmisión de conocimiento entre generaciones.

A pesar de estas teorías, existen consideraciones específicas para ciertos tipos de empresas. Arévalo et al. (2022) señalan que las teorías no siempre son aplicables de la misma manera a todas las empresas, y Amézquita y Serrano (2018) hacen hincapié en los desafíos particulares de las empresas artesanales en Colombia. Asimismo, Guzmán y Saldarriaga (2021) resaltan que la actividad artesanal es el resultado del sincretismo de saberes ancestrales, lo que le da un valor y significado únicos en el contexto colombiano, por lo cual la gestión del conocimiento y el relevo generacional son vitales para la supervivencia y éxito de estas organizaciones en la actualidad.

El debate entre lo artesanal y lo industrial adquiere un lugar central, ya que la producción artesanal se destaca por su enfoque ético y cercano de preservar tradiciones culturales y fomentar la sostenibilidad. Se define por la elaboración a pequeña escala, con mano de obra principalmente familiar y mínima mecanización, que prioriza las prácticas tradicionales. En contraste, lo industrial se centra en la eficiencia y estandarización, se caracteriza por la producción masiva, la automatización avanzada y un uso intensivo de tecnología, lo que frecuentemente merma la conexión personal y cultural con el producto (Huitzilihuitl Camacho-Vera et al., 2019). En este sentido, las empresas, en especial aquellas con un fuerte legado cultural y tradicional, deben encontrar el equilibrio entre preservar sus raíces y adaptarse a un mundo en constante evolución.

## ***La actividad artesanal en Colombia***

Los orígenes del oficio artesanal en Colombia datan de tiempos anteriores a la conquista y la colonia, cuando las poblaciones indígenas de los diferentes territorios iniciaron la producción de artículos para su propio consumo. Durante los procesos de asentamiento, las comunidades se vieron obligadas a adaptarse al entorno mediante la fabricación de objetos útiles y necesarios para la vida cotidiana en el campo. Estos objetos no solo facilitaban las actividades agropecuarias, sino que satisfacían necesidades básicas como la alimentación, el mobiliario y la vestimenta.

Estos oficios artesanales datan de tiempos anteriores a la colonización, los que posteriormente fusionaron conocimientos indígenas, africanos y europeos para adaptarse a las condiciones geográficas y culturales de cada región. Según Cárdenas y Daza (2019), en 1777 se creó la Instrucción General de Gremios con el fin de gestionar el orden económico en el virreinato español, incluyendo los oficios artesanales que ya existían desde tiempos precolombinos. Estos oficios estaban compuestos por talleres, maestros artesanos y aprendices.

Desde entonces, el oficio artesanal ha sido transmitido de generación en generación, tanto como causa como resultado de la construcción territorial de las comunidades rurales tradicionales. De esta manera, los oficios artesanales han desempeñado un papel significativo y multifacético en la construcción social y territorial, tanto en términos de producción como de cohesión social (Amézquita & Serrano, 2018).

Sin embargo, las categorías artesanal-tradicional son relevantes en los estudios sociales debido a su interacción con la racionalidad de la industrialización moderna europea que genera una división radical del trabajo. Con la consolidación del Estado moderno colombiano, los oficios y talleres especializados de naturaleza artesanal comenzaron a ser vistos desde una perspectiva materialista, que dejó de lado su importancia en términos de memoria histórica y contribución a la construcción social y política de los territorios. Esto resultó en una visión mercantilista de los oficios artesanales, centrada principalmente en el valor de los objetos producidos en líneas de ensamblaje y procesos estandarizados (Vega, 2012).

Así mismo, a medida que las repúblicas independientes del siglo XIX buscaron romper con las instituciones coloniales, como las asociaciones gremiales coloniales, estas últimas fueron asociadas con un periodo de dominación y atraso. La mirada hacia el progreso independiente se inclinó hacia la modernización, la industrialización y la urbanización progresiva de la sociedad (Cárdenas & Daza, 2019), lo que relegó al sector artesanal a una condición desfavorable, vinculada a la tradición y al atraso en el contexto del crecimiento económico de la sociedad.

El abandono histórico del Estado hacia las comunidades rurales, resultado de una búsqueda obsesiva por la modernización a través de la urbanización centrada en las ciudades

(Vergara, 2014, p. 168) no logró erradicar las tradiciones y hábitos de poblaciones rurales que a pesar de la geografía lograron mantener sus costumbres y oficios artesanales. Paradójicamente, consideran los autores que el resguardo de la cultura tradicional ha sido posible en parte debido al desarrollo desigual y el abandono por parte de las élites del país, pues esto ha permitido que estas prácticas sobrevivan en un contexto marcado por la exclusión y la segregación social.

Otro de los fenómenos que afecta a los oficios artesanales es la profesionalización de la educación técnica y superior, que califica a la mano de obra según su especialización formal; esto afecta a los maestros artesanos cuyo saber no es reconocido formalmente por instituciones educativas (Vega, 2012). Este enfoque ha desestimado uno de los elementos fundamentales de los oficios artesanales: en el proceso de creación de una artesanía hay más que una simple producción o transformación de elementos físicos. El artesano incorpora su saber y su cultura en el objeto, esto convierte el proceso en un acto de creación artística que involucra el uso de diversas herramientas y máquinas.

## ***Contexto sociohistórico y económico de la artesanía en Boyacá***

El origen de la artesanía boyacense tiene profundas raíces históricas en las habilidades artesanales de los pueblos originarios chibchas y muiscas. Estos grupos elaboraban tejidos a partir de fibras vegetales, como el fique y el algodón, cuyas técnicas se enriquecieron con la influencia y el intercambio de conocimientos españoles. Además, es importante destacar el desarrollo de la orfebrería y la cerámica en regiones como Ráquira, Tinjacá y Sutamarchán desde la conquista. Estos pueblos eran conocidos por sus habilidades en la creación de objetos para ritos ceremoniales, religiosos, funerarios, sociales y políticos (Amézquita & Serrano, 2018).

Por otro lado, el oficio artesano en el departamento está profundamente arraigado en el contexto de la cultura campesina, especialmente en lo que respecta a la producción de alimentos y la agricultura. Así mismo, está fuertemente influenciado por los códigos culturales y hábitos propios de la vida rural. La mayoría de las actividades artesanales se desarrollan en contextos de tradición rural, donde las principales actividades económicas son la agricultura, la ganadería o la minería, como en el caso de la producción de papa o cebolla.

Este vínculo con la cultura campesina tiene un impacto significativo en la elección de las materias primas para los procesos artesanales. Estas suelen ser de origen vegetal: el fique, la arcilla, la tagua o el carbón. Además, es importante mencionar el uso de lana de oveja en la tejeduría. Es relevante destacar que algunos artesanos se dedican a la producción y comercialización de la materia prima en lugar de su transformación.

De acuerdo con un diagnóstico departamental realizado por Artesanías de Colombia en 2017, las diferentes formas de transformación de estas materias primas han dado lugar a que las personas se autoidentifiquen como artesanos. Esto, a su vez, ha permitido categorizarlos según la técnica, el oficio y la ocupación. La totalidad de empresas artesanales del departamento de Boyacá se distribuyen en oficios como la tejeduría, la cestería, el trabajo en arcilla y cerámica, y el enchapado, ebanistería y talla. La tabla 1 presenta los porcentajes de empresas dedicadas a cada una de estas actividades.

**Tabla 1.** Distribución de los oficios en el departamento de Boyacá

Oficio	Participación
Tejeduría	46%
Cestería	38%
Trabajo en arcilla y cerámica	10%
Enchapado, ebanistería y talla	6%
Total empresas sector artesanal de Boyacá	100%

**Fuente:** con base en información de Artesanías de Colombia (2018).

En términos de los oficios se encuentra que, en el departamento, alrededor del 46% de los artesanos se dedican a la tejeduría y a la cestería, mientras que solo el 16% se dedican a otros oficios como el trabajo en arcilla, la cerámica, el enchapado o la ebanistería (Tabla 1).

Por otra parte, dentro de los distintos oficios pueden usarse las mismas técnicas dependiendo del material; según la técnica, en el departamento se encuentra que el 27% de los artesanos teje en crochet y tricot, según un estudio de caracterización a 1717 artesanos y artesanas del departamento de Boyacá realizado por Artesanías de Colombia en 2017 (tabla 2).



**Tabla 2.** Distribución de las técnicas en el departamento de Boyacá

Técnica	Participación
Crochet	27 %
Tricot	19 %
Tejido	15 %
Torneado	9 %
Macramé	9 %
Rollo	9 %
Moldeado	7 %
Calado	5 %
Talla	4 %
Modelado	4 %
Telar horizontal, corte, capas entrecruzadas, pintura, radial y armado	3 %

**Fuente:** con base en Artesanías de Colombia (2018).

Una de las dificultades que experimenta el sector artesanal está relacionada con la sostenibilidad del oficio que depende de la generación de ingresos económicos. Más de las tres cuartas partes de los artesanos, que tienen esta actividad productiva como su principal fuente de ingresos, no alcanzan a percibir ni siquiera un salario mínimo al mes, esto es cerca del 59%. Alrededor del 31% recibe entre 1 y 2 salarios mínimos,<sup>1</sup> y solo un 10% logra ingresos superiores a los dos salarios mínimos. Estas cifras, pueden contextualizarse en la medida en que un 45% de casos el ingreso depende de otras actividades como la comercialización de productos no artesanales y las actividades de agricultura, minería o ganadería.

Este fenómeno se debe principalmente a las limitaciones en los procesos de comercialización, pues la venta de mercancías es estacional, por lo que las mejores ventas coinciden con festividades locales y nacionales. El ingreso durante estos periodos ayuda al ahorro y al sostenimiento de los artesanos durante los tiempos de bajos ingresos. Otro aspecto para considerar como una limitante para la generación de ingresos es la intervención de terceros intermediarios en el proceso de comercialización de sus productos, toda vez que, de acuerdo con Amézquita y Serrano (2018), estos rompen la cadena directa del productor-consumidor y aumentan los costos de los productos sin que este se vea reflejado en las ganancias percibidas por los artesanos. Esto encarece los productos para el consumidor

<sup>1</sup> En Colombia, para el 2023, un salario mínimo era de \$ 1'160.000 COP y para 2024 de \$ 1'300.000 COP.

final, quien puede percibir que los productos tienen alto costo, lo que influenciará su decisión de compra.

Todo esto genera grandes preocupaciones alrededor del sector de los artesanos debido a la falta de condiciones para la generación de procesos de relevo generacional, además de la falta de espacios para desarrollar escuelas de oficios, en las que los jóvenes puedan formarse para disminuir la percepción de que este oficio no puede ser un proyecto de vida, por considerarlo una actividad excluyente, que representa una condición de pobreza. En consecuencia, se hace necesario fomentar el traspaso del conocimiento por medio del intercambio oral y la formación y actualización artesanal entre la población más joven (Amézquita & Serrano, 2018).

El relevo generacional es fundamental para la supervivencia a futuro del sector artesanal, pues este se relaciona con cómo estos se apropian y comparten sus conocimientos. Cerca del 52% de las personas entrevistadas para el diagnóstico departamental consideró que su aprendizaje fue adquirido gracias a algún miembro de la familia, que le enseñó. Este traspaso del conocimiento se da principalmente en la relación de madres a hijas, se considera que son las mujeres quienes representan la mayoría del sector artesanal del departamento.

El oficio artesanal es, por lo general, una tradición familiar, cuyo conocimiento se comparte dentro de los hogares, espacios que suelen servir al mismo tiempo como punto de venta de los productos (Vega, 2012). Al ser una actividad que surge de estas relaciones familiares o comunitarias, marcadas también por tradiciones de origen campesino y rural en el departamento, la dificultad para los procesos de relevo generacional se debe también a las problemáticas y fenómenos que presionan a la ruralidad en Colombia, pues estos profundizan los procesos de migración del campo a la ciudad, así como la migración de municipios de vocación rural hacia ciudades intermedias o principales.

Esta presión afecta principalmente a los jóvenes debido a que se distorsionan los imaginarios de progreso al no ofrecer garantías de ingresos dignos, equiparables a los salarios técnicos o profesionales. Esta situación, que también llega a ser reproducida por los adultos quienes alientan a los jóvenes a no seguir sus pasos, produce una ruptura entre los

jóvenes y su territorio, que limita la capacidad de retornar y reconectar con estos saberes y dificulta el relevo generacional del oficio del artesano.

El objeto producido artesanalmente se debe a la competencia con productos de origen industrial. Esto es un reto de distinto orden, pues las estrategias que se formulen por parte del gobierno y sus distintos programas depende de cómo se comprenda institucionalmente a este sector, de tal forma que sea abordado más allá de la óptica instrumental y material de la producción y los objetos cuya única función es la creación de un ingreso. En este sentido, el oficio artesanal debería comprenderse más como un patrimonio cuya expresión también es un arte, realizado por personas que plasman su cultura y su pensamiento en cada objeto.

## Metodología

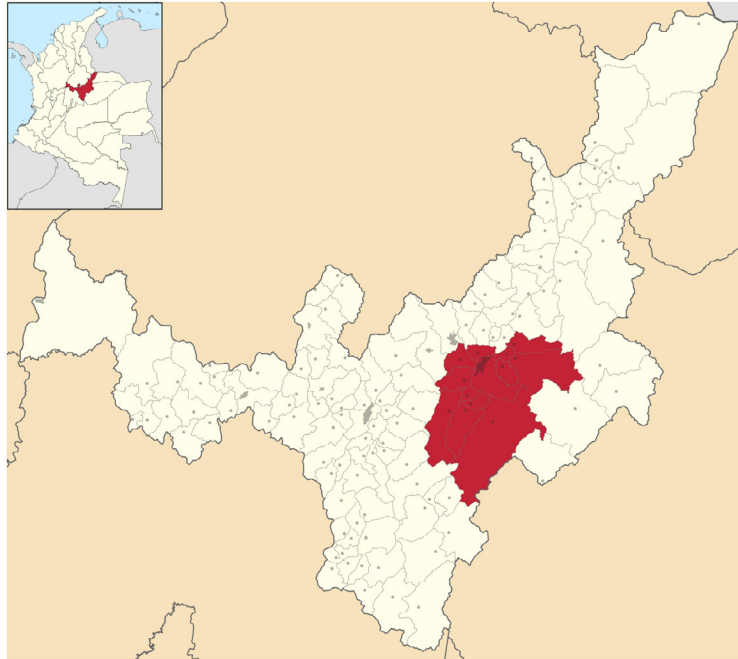
El proyecto inició con la colaboración de profesores de la Universidad Santo Tomás en Tunja y Medellín, en respuesta a una convocatoria de 2019 para proyectos de investigación. La pandemia por la COVID-19 impidió el trabajo de campo inicialmente, lo que llevó a la implementación de un proyecto complementario en 2021 en la misma institución educativa.

El diseño de investigación se basa en un enfoque cualitativo, bajo un paradigma interpretativo y constructivista, que sostiene que las personas construyen su propia realidad y conocimiento a través de la interacción con su entorno y otros individuos (Creswell, 2013). El objetivo de la investigación es profundizar en la comprensión de las experiencias que las personas negocian y construyen a partir de sus historias de vida. Para lograrlo, se utilizaron técnicas de recolección de información de fuentes primarias, como la observación participante y las entrevistas semiestructuradas. Estas entrevistas se elaboraron en torno a cuatro categorías de análisis: 1) la identificación del carácter familiar de la empresa; 2) el contexto del entorno en el que la organización se ha desarrollado; 3) los factores relacionados con los relevos generacionales pasados o potenciales, y 4) la gestión del conocimiento y la capacidad de innovación o aprendizaje.

En la segunda fase del trabajo de campo, a través de fuentes abiertas, se logró mapear el microcosmos de empresas artesanales en la provincia de Sugamuxi, que abarca 13 municipios (Aquitania, Cuítiva, Firavitoba, Gámeza, Iza, Mongua, Monguít, Nobsa, Pesca, Tibasosa, Tópaga, Tota y Sogamoso). Se realizó posteriormente una fase de identificación de artesanos, por medio de búsqueda en páginas oficiales de entidades departamentales, directorios empresariales, redes sociales y vía telefónica; además, se llevó a cabo un primer recorrido de observación etnográfica en agosto de 2021 para establecer contacto con los artesanos, presentar al equipo de investigación y explicar los objetivos del estudio.

A partir de este proceso, se seleccionaron las experiencias descritas en la tabla 3. Para la recolección de la información se realizaron 10 entrevistas en 8 empresas de 6 municipios de los 13 que componen la región. Esta distribución obedece a criterios de representatividad social, pues se seleccionaron empresas que evidenciaron tener en su momento una operación económica activa. También se consideraron por su reconocimiento o antigüedad, así como por haber comunicado una historia de traspaso o aprendizaje generacional. Finalmente, las entrevistas se realizaron entre el 25 de septiembre y el 14 de noviembre del 2021.

En la figura 1 se puede observar un mapa de la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá y su ubicación en el país; en la figura 2 se pueden ver los municipios que componen la provincia. Entre las razones para su elección se consideró la importancia antropológica y arqueológica de la región (pueblos prehispánicos), pues fue parte del epicentro de la civilización muisca, pueblo contemporáneo y reconocido a la par con los imperios maya, azteca o inca, cuyos conocimientos gastronómicos, artesanales e incluso lingüísticos aún permanecen en la cultura popular (Zarama Riveros & Manrique Gómez, 2020). Además, en esta provincia se encuentra uno de los epicentros artesanales reconocidos turísticamente en el municipio de Nobsa, por sus tejidos de lana de oveja y la producción de las famosas ruanas, traje típico del departamento y del país.



**Figura 1.** Ubicación de la provincia de Sugamuxi

Fuente: Milenioscuro - Own work, CC BY-SA 4.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=45616192>



**Figura 2.** Municipios de la provincia de Sugamuxi

Fuente: [https://www.familysearch.org/es/wiki/Sugamuxi,\\_Boyacá,\\_Colombia\\_-\\_Genealog%C3%ADa](https://www.familysearch.org/es/wiki/Sugamuxi,_Boyacá,_Colombia_-_Genealog%C3%ADa)

A partir de las cuatro categorías de análisis desarrolladas, se elaboró un formulario para llevar a cabo las entrevistas semiestructuradas, con un total de 37 preguntas guía. Este instrumento se caracteriza por tener un conjunto de preguntas predeterminadas, que permite la flexibilidad necesaria para profundizar en los temas relevantes y brinda a los participantes la oportunidad de expresar sus opiniones de manera libre y espontánea (Creswell, 2013). Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas y sistematizadas para su análisis.

El análisis de los resultados se llevó a cabo mediante el análisis de contenido, lo que permitió examinar la realidad de las personas entrevistadas a través de la interpretación de sus respuestas textuales (Moraima & Auxiliadora, 2008). Durante la interacción con los entrevistados se siguió un enfoque pragmático, utilizando las preguntas base como guía. El objetivo era que los participantes reconstruyeran fragmentos y prácticas de sus vidas, explorando eventos pasados, presentes y futuros planteados por el entrevistador.

**Tabla 3.** Organizaciones de empresas artesanales y personas entrevistadas durante el trabajo de campo

Código	Fecha de entrevista	Municipio	Organización	Personas entrevistadas	Oficio artesanal
E1	25/09/2021	Iza	Tejidos Rebanca	Francisco	Tejidos
E2	25/09/2021	Iza	Tejidos Rebanca	Silvino	Tejidos
E3	25/09/2021	Iza	Tejidos Rebanca	Juan (hijo de Silvino) y Alejandro	Tejidos
E4	25/09/2021	Firavitoba	Alpargatas	Augusto	Alpargatas
E5	09/10/2021	Tota	Cedazos	Ana	Cedazos y canastos
E6	09/10/2021	Tibasosa	Natura Sua	María	Productos naturales
E7	09/10/2021	Tibasosa	Tejedora independiente	Rita	Tejidos
E8	23/10/2021	Tibasosa	Fundación	Omaira	Fundación la preservación de saberes artesanos
E9	23/10/2021	Nobsa	Tejedora	Julieth	Tejidos
E10	06/11/2021	Monguí	Museo del balón	Edgar	Balones

Finalmente, para presentar los resultados de este proceso, se sistematizaron las transcripciones de las entrevistas, agrupando los hallazgos de acuerdo con las categorías de análisis definidas. Esto permitió crear una narrativa comparativa y analítica que resaltaba

las experiencias comunes de los artesanos seleccionados para la investigación. Estos resultados fueron publicados en un blog digital que resume todo el proceso investigativo<sup>2</sup>.

## Discusión de resultados

El proceso de diálogo e identificación de experiencias comunes permite tender puentes entre las historias de los artesanos y artesanas que participaron dentro de la investigación. Las categorías que se exponen a continuación buscan agrupar la información de tal forma que pueda exponerse de forma visible para quien lo lee. Sin embargo, el tejido del relato no responde a este orden lineal, sino que evidencia la complejidad de los factores y los procesos tanto internos como externos a los sujetos que intervienen en la experiencia de vida de estos oficios y su proyección en el tiempo.

### *Identificación del carácter familiar de la empresa*

La tendencia general de los artesanos deriva de la experiencia compartida de la transmisión de conocimientos por línea generacional familiar, es decir desde las generaciones más antiguas hasta las más jóvenes. Sin embargo, esta constante no incide necesariamente en la conformación familiar de los vínculos que componen la gestión de la empresa. Según las experiencias registradas (tabla 4), algunos artesanos dedican su trabajo al oficio de manera independiente (E4, E5, E6 y E7), otros incluyen vínculos familiares sumados a otros de vecindad territorial (E1, E2, E3) y solo dos gestionan la empresa dentro de vínculos familiares (E9, E10).

---

2 <https://sites.google.com/usantoto.edu.co/proyectoartesanal2021/inicio>

**Tabla 4.** Caracterización del componente familiar de artesanos y artesanas

Artesano/a u empresa artesanal	Municipio	Trabaja de forma independiente	Compuesta por otros miembros familiares	Compuesta por vecinos locales	Aprendieron de algún familiar	Enseñan a algún familiar
Tejidos Rebanca (E1, E2, E3)	Iza		x	x	x	x
Alpargatas (E4)	Firavitoba	x			x	
Cedazos (E5)	Tota	x			x	
Natura Sua (E6)	Tibasosa	x			x	
Tejidos (E7)	Tibasosa	x			x	
Tejidos (E9)	Nobsa		x		x	x
Balones (E10)	Monguí		x		x	

### *Predominio de los vínculos familiares*

Julieth administra un negocio familiar junto con su madre y sus tías (E9, 23/10/2021). La dinámica es flexible, reparten tareas según disponibilidad. Como menciona: “puede que un día una se encargue de hacer los gorros y otra las bufandas”, pero su madre generalmente se ocupa de los sacos, los cuales requieren mayor atención. Julieth refuerza la relevancia de las mujeres en la tejeduría, argumentando que “los hombres no cuentan con la creatividad necesaria para diseñar este tipo de prendas”. Según ella, los hombres colaboran en procesos previos, pero la confección queda en manos femeninas. Ella aprendió el arte de tejer con su abuela, mientras veían novelas al atardecer. Al inicio, dice que fue un “desgaste en las manos terrible”. Empezó practicando con agujas en un palo, pero para mayor rapidez, tuvo que adaptarse a las agujas de metal. Su madre y tías también aprendieron este oficio, mientras que su abuela, en una época distinta, enseñó a sus hijas debido a las dificultades que enfrentaban las mujeres para educarse. En aquel entonces, de once hermanos, solo tres eran hombres. Las mujeres aprendieron a tejer, tradición que persiste.



Por otro lado, don Edgar representa la tercera generación de fabricantes de balones, sucedió a su abuelo y padre (E10, 06/11/2021). Su negocio en Monguí es emblemático en la producción colombiana de balones. El abuelo de don Edgar comenzó con balones artesanales, pero fue su tío quien revolucionó el producto al aprender una técnica de costura en una cárcel de Brasil. Al dominar la talabartería, determinó que las vejigas de cerdo o res eran ideales para los balones. Para expandir el negocio, enseñó el oficio a doce personas, apodados “los doce apóstoles”. Inicialmente, enviaban materiales a personas en las veredas para que cosieran los balones. Con el tiempo, incorporaron moldes y troqueles para perfeccionar la forma. Llegó a establecer una curtiembre en Bogotá para garantizar la materia prima y, gracias a sus ahorros de acerías, adquirió vehículos esenciales para la logística entre Bogotá y Boyacá.

La fábrica de su padre tuvo un auge con más de ochenta empleados directos y trescientos cincuenta indirectos y la producción de hasta veinte mil balones mensuales. Don Edgar y sus hermanos, educados en Bogotá, se involucraron activamente desde la gestión de pedidos hasta la logística. Rememora cómo Transbolivar, una empresa de transporte, movilizaba los balones entre ciudades en buses con canastas “repletas de bultos”.

### *Predominio de los vínculos comunitarios*

En el caso del taller Tejidos Rebanca, en el municipio de Iza (E1, E2, E3), coinciden distintas experiencias. Por un lado, Francisco es uno de los creadores de la empresa, quien se encarga actualmente del diseño textil; aunque su origen no es propiamente campesino ni de la región, desde su infancia estuvo involucrado con las manualidades porque su madre y él tejían como pasatiempo, esto le permitió conectarse con este oficio “desde el gusto por el hacer” (E1, 25/09/2021). Su vínculo con Boyacá inició en 2016 a partir de una coincidencia, desde su formación como artista plástico considera que no tuvo un aprendizaje que lo motivara a crear empresa. A partir de la curiosidad y de formarse en el extranjero, logró conseguir una beca por medio del Icetex llamada “Artistas Jóvenes Talentos”, con la que realizó una práctica de fieltro y tinturas en Francia. Esta misma le pedía realizar una retroalimentación con artesanos, razón por la cual se conectó especialmente con Boyacá. En uno de los talleres que ofrecía conoció a Silvino (E2, 25/09/2021) con quien dirige actualmente la empresa.

En este sentido, aunque el origen de la empresa no son los vínculos familiares, esta se ha construido gracias a distintos vínculos que se han ido formando, algunos familiares y otros de vecindad geográfica y social. La empresa actualmente está integrada por alrededor de diez personas, entre las cuales existen distintos tipos de vínculos, algunos familiares y otros de vecindad histórica a partir del territorio. Entre estas personas están quien diseña los textiles, los bordados, el corte y la confección, el planchado, las ventas y el tejido.

Desde su perspectiva, la idea de la empresa familiar no es lo que la fundamenta; lo que conecta el interés de todos los que trabajan allí es la viabilidad financiera o los ingresos económicos que sustentan el oficio. Según él “a partir de esto llega lo demás”, por lo que Francisco lamenta que a pesar de que hay jóvenes vinculados actualmente al proyecto, ninguno se encuentra estudiando algo directamente relacionado con el oficio artesano, lo que de nuevo pone sobre la mesa el interés económico como principal motivación para que los jóvenes se involucren con el relevo generacional artesanal.

Estos casos evidencian la importancia que tienen los vínculos familiares en las empresas territoriales, que desde el punto de vista de la gestión empresarial son los que suelen ser más visibles. No obstante, a partir del análisis realizado se puede plantear que la creación de empresas artesanales en un territorio se da muchas veces a partir de la conformación orgánica de comunidades de práctica (Blanco, 2012), las cuales, por medio del aprendizaje y el dominio de un oficio, la construcción de comunidad y la práctica, facilitan la transferencia y transformación del conocimiento tácito o implícito a explícito según las denominaciones de la gestión del conocimiento.

La pertenencia a una comunidad surge a partir de la exploración y construcción de la identidad común (Soto et al., 2016), la cual emerge de la interrelación, comunicación, interdependencia e influencia mutua entre sus miembros a partir de compartir aspectos culturales y valores comunes, que da como resultado el desarrollo de una identidad organizacional (Kreiner, 2011; Bandeira et al., 2018) más allá de los vínculos familiares, que son construidas en contextos y coincidencias históricas determinadas.

## ***Factores asociados a los relevos generacionales pasados o potenciales***

Todas las experiencias registradas durante la investigación coinciden con los procesos históricos de cómo el conocimiento de los oficios artesanales fue aprendido a partir de vínculos familiares asociados a contextos urbano-rurales y de contacto con la naturaleza. No obstante, un gran hallazgo está relacionado con la experiencia diferenciada entre hombres y mujeres, producto de estructuras patriarcales y de precariedad laboral del contexto rural boyacense, que generan una división del trabajo asociada, en el caso de los hombres a trabajos de fuerza y de la tierra, y en el caso de las mujeres a oficios manuales y del hogar, entre los que se encuadran los oficios de tejeduría o hilado.

### *La experiencia de las mujeres*

El caso de doña Ana refleja este proceso (E5, 09/10/2021). Ella es un referente del tejido de cedazos en el municipio de Tota, lugar que alberga en su plaza principal el monumento al cedazo más grande del mundo. En su relato dice que cuando niña ayudaba en el trabajo del cuidado de los animales y la agricultura junto a su madre. Cuando tenía ratos libres y mientras el ganado o las ovejas pastaban, ella se sentaba con su telar a cuidar los animales.

Sus cedazos están hechos con la crin del caballo (los hilos negros) y la cola del ganado (hilos blancos), material que debe ser lavado para luego ser trenzado en lo que ella llama “echadas”, las cuales se van ajustando por medio de nudos y de un palo de madera “medidor” el cual permite que haya simetría en los nudos. El cedazo viene de los muiscas, quienes “lo dejaron a nuestros ancestros”. Desafortunadamente, desde aquel entonces hasta la fecha quedan muy pocas personas dedicadas a este oficio.

El cedazo sirve como colador o cernidor del maíz, para hacer arepas e incluso para colar el café. De hecho, doña Ana tiene uno exclusivamente para su “tinto” el cual le ha durado más de veinte años. En cuanto a su legado, aunque algunas de sus hijas aprendieron a elaborar los cedazos ninguna continúa con su tradición. En este sentido, su conocimiento no ha encontrado cómo reproducirse a nuevas generaciones; una razón es por los cambios

en los hábitos culturales asociados con el uso del cedazo pues ha encontrado sustitutos en otros coladores de origen industrial.

La experiencia de doña Rita refleja cómo su vida familiar de infancia estuvo alrededor de la tejeduría (E7, 09/10/2021). Ella nació en el municipio de Tibasosa, en la vereda Esterilla; en la actualidad su hogar está compuesto por sus hijos y su esposo. El conocimiento que posee como artesana provino de su madre quien le enseñó a cuidar ovejas y a hilar lana. En ese entonces, la elaboración de artesanías se hacía con un fin de autoconsumo, pues con la lana fabricaban ruanas, cobijas y sacos para el frío. Junto a ella sus hermanas aprendieron el arte de tejer también, por esta razón, aunque doña Rita se fue a tener una vida mucho más urbana, sus hermanas continúan con las actividades de criar, estilar e hilar la lana, la cual pueden vender por libras. Sin embargo, doña Rita considera que el no haber tenido hijas sino tres hijos varones hizo que ninguno se interesara por seguir con su arte, sumado a que por su edad ya se habían ido de la casa.

La mirada de María combina lo moderno con lo tradicional (E6, 09/10/2021). Nació en Tibasosa de padres campesinos, identidad que expresa orgullosa y que la ha llevado ya por varios años a realizar un trabajo de recuperación de técnicas ancestrales artesanales del uso de plantas. Su proceso de aprendizaje se dio alrededor de un fogón, junto a sus padres quienes cocinaban con leña. Según su relato “cada tarde mi papá prendía el fogón mientras mi madre se ponía a tejer”. Una de las plantas con las que tuvo su primer encuentro fue el fique, que solía crecer en su finca. Con este aprendió a desfibrar, lavar, pintar y tejer en formas sombreros, bolsos y lazos, que eran la especialidad de su padre. Asimismo, el cuidado de las ovejas también le permitió aprender sobre el manejo de la lana: esquila, lavar e hilar. Un oficio que, junto a su madre, la llevó a elaborar varios tejidos, en especial los bolsos, que son sus favoritos.

Sobre el traspaso de su conocimiento, considera que sus hijas han aprendido a tejer y a trabajar la lana, pero de sus sobrinos varones ninguno quiso aprender. Ahora, sus hijas se limitan a tejer objetos de uso personal como bolsos, pero no como una idea de negocio. Por otro lado, considera que para fomentar el relevo generacional de conocimientos se debería articular una mejor formación y remuneración hacia los abuelos con el fin de enseñar a los chicos. Sin embargo, no encuentra en los alcaldes esa visión de conservación de la memoria, lo que implica que, con la muerte de los abuelos, desaparecerán diversos saberes.

Asimismo, el caso ya nombrado de Julieth refleja una mirada joven y profesional cuyo entorno familiar se encuentra en el universo de la tejeduría (E9, 23/10/2021). Julieth, al momento de la entrevista, era estudiante de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja. Ella y su familia son del municipio de Nobsa, territorio conocido por ser un epicentro de la fabricación y comercialización de productos artesanales, principalmente tejidos como las ruanas.

Su contacto con el oficio se dio desde que era muy pequeña. Su conocimiento es heredado generacional y territorialmente pues su saber pasó desde sus bisabuelas a su propia abuela, de esta a sus tías y a su mamá. Comenta que en el municipio de Nobsa la mayoría de las madres y mujeres cabeza de familia tienden a buscar una alternativa económica donde es rentable ser artesanas.

El posicionamiento de Julieth dentro de la empresa ha sido gradual y ha tenido que ganárselo con conocimiento. Esto lo ve actualmente con su sueño de lograr expandir e incluso exportar sus productos. Aunque ella sabe que esta idea tiene retos, su familia ya no es tan escéptica, pues si bien alguna vez les comentó la idea y fue recibida como una locura, ahora que ha podido implementar estrategias en el negocio, como ocurrió con las ventas por Internet en la pandemia, es más tenida en cuenta en su visión hacia el futuro.

Es de destacar que la conexión de Julieth con este oficio no ha sido constante, pues menciona el impacto que puede traer la educación superior. En su caso, para estudiar en la universidad logró ganarse una beca de la empresa Argos, la principal cementera industrial de la región. Ella considera que una vez ingresó a la universidad se desprendió un poco de todo el trabajo de su familia y en su momento no veía que fuera coherente lo uno con lo otro. Pasó de vivir con su familia a vivir sola en la ciudad de Tunja y a visitarlos solo los fines de semana, tiempo que dedicaba a sus trabajos académicos.

Más adelante, después de profundizar en temas de emprendimiento, se dio cuenta de la oportunidad que había allí. Posiblemente se había dedicado mucho tiempo a la parte de la producción, en donde veía como “ellas se trasnochan haciendo sacos” y aunque admiraba su labor sentía que no era lo que ella quería por lo cual no le llamaba la atención. Sin embargo, en la universidad reconoció el trabajo de su mamá y el valor de esa tradición del municipio y su potencial, de esta manera decidió que por medio de su estudio podía

generar empleo e innovar. Reconoce que sobre sus ideas la primera reacción fue la risa. Según Julieth su madre expresó: “¿cómo se te ocurre? Nosotros no tenemos el dinero para mandar tanta cantidad de cosas” (E9, 23/10/2021). Frente a lo anterior, Julieth les comentó que la mayoría de las exportaciones son de pequeñas empresas (pymes); aun así, su familia no entendía sus conceptos. La respuesta de Julieth fue seguir insistiendo y pensando que existen formas de ver un mundo más amplio buscando financiación de alguna manera. En su horizonte planteó expandirse primero a otros municipios y más adelante hacia el extranjero en donde a veces los intermediarios venden sus productos al triple. Luego de eso llegó la pandemia, en ese momento su madre reconoce que Julieth podría tener algo de razón y se abrió a la idea de comenzar vendiendo por Internet. Como dice ella: “ahí ya como que empezaron a creerme un poco”(E9, 23/10/2021).

### *La experiencia de los hombres*

Silvino proviene de una familia de tejedoras (E2, 25/09/2021). Con la creación de Tejidos Rebanca logró reconocer la herencia de su abuela paterna, quien era la tejedora de la familia. Sin embargo, para aprender tuvo que encontrar su camino, ya que a su abuela no le gustaba mucho que él estuviera allí mientras trabajaba y solo lo dejaba “aparecerse en el taller muy de vez en cuando”.

Según su recuerdo, “el machismo reinaba en todos los rincones de la casa”, y tejer no se consideraba un oficio para un hombre. Mientras su abuela era la única que tejía, el resto de los hombres se dedicaban al azadón. Fue la figura de otro hombre quien le permitió interesarse más por los tejidos, un señor en una vereda en Sogamoso. En esa oportunidad, se quedó todo el día “mirándolo tejer” y aprendiendo de lo que el señor estaba haciendo. De ahí en adelante, siguió interesándose por el tejido, lo que lo llevó a la región de los Llanos, donde aprendió poco a poco a tejer otros objetos como chinchorros o cinchas para las bestias.

En la actualidad, parte de los vínculos que se han formado dentro de la empresa son de familiaridad. En este sentido, a medida que las tareas administrativas y de diseño ocupan más de su tiempo, ha tenido que incorporar a otras personas para el tejido, en particular jóvenes, entre los cuales se encuentra su hijo Alejandro. En este caso Silvino no le pidió que trabajara en el taller por una cuestión de relevo o identidad; sin embargo, le insistió en

que buscara hacer algo “que en realidad le gustara a él”, pero no porque él, como su padre, se dedicara a los tejidos.

En su reflexión, durante 18 años tuvo que dedicarse a otros trabajos para resolver temas económicos sin dejar de lado los tejidos. De hecho, expresa que “cuando empezó la empresa, tampoco la pensé como que fuera a crecer así de rápido”. Por esta razón, con su hijo, hubo momentos en donde le pidió apoyo con el taller, pero constantemente le dejaba claro que su deber real era el de estudiar, “fuera lo que fuera, pero estudiar”. Hasta que un día, su hijo le expresó que por decisión propia quería estudiar diseño textil, porque quería hacer lo mismo que su padre.

En este mismo caso se encuentran Juan David (22) y John Alejandro (20), dos jóvenes que al momento de realizar las entrevistas trabajaban en la empresa Tejidos Rebanca (E3, 25/09/2021). Entre sus actividades se encuentran ser operarios del telar y atender costuras de paños y tapetes, entre otros. Cada uno lleva más de cuatro años en este oficio, lo que les ha permitido aprender y, de paso, financiar sus proyectos alternativos de vida.

Ambos son parientes de Silvino. Mientras que Juan David es primo, John Alejandro es uno de sus hijos. En el caso de Juan su motivación para trabajar allí fue la de pagarse un pregrado de licenciatura en educación industrial en la universidad. En el caso de Alejandro, el hecho de que su padre tuviera la empresa y él necesitará para sus gastos personales también le fue conveniente, ya que dejó de estudiar para pagar las cuotas de una motocicleta.

Ambos casos permiten poner en clave de juventud las expectativas y la relación que un joven puede desarrollar con los oficios artesanales considerando la “rentabilidad que ofrece este tipo de trabajo actualmente”, en contraste con cómo lo ve él, respecto a las abuelas que “hilaban, compraban su lana, iban a la plaza, y no les pagaban bien”. Sin embargo, no siempre los ingresos del taller fueron suficientes como lo son hoy en día.

En este sentido, no es rentable el hilar para un joven si a este no le pagan suficiente. La variable ingresos es determinante según esta experiencia, ya que esta hace la diferencia, aun cuando creció en una familia donde la mayoría de sus integrantes, como su abuela y su mamá, se dedicaban a hilar. Para él, este oficio era solo “algo de la casa”, lo que hizo

que por mucho tiempo desconociera el proceso, sumado a la percepción que esto no era algo rentable.

Ahora puede valorar el proceso que aprendió en el taller. Para Juan es curioso que “hay personas que llegan al taller y no saben cómo se hace una ruana”, por lo cual considera que sería importante que existieran cátedras en las universidades que expliquen sobre la historia de los territorios, pues a veces se desconoce el verdadero valor de estos objetos, más aún en el caso de los jóvenes.

Para John, este oficio es muy útil para un joven que necesita disciplina o que se encuentra desocupado y sin estudiar. No solo porque recupera la cultura de su territorio, sino porque ha ayudado a que algunos jóvenes se alejen de “malos caminos”. Recuerda en particular el caso del sobrino de un policía que no sabía qué hacer y andaba sin oficio. Así que tanto su tío policía como la abuela “le ofrecieron a él que viniera a trabajar”.

Así como en el caso anterior, otros dos primos llegaron a trabajar por temporadas al taller, en sus vacaciones o cuando el taller requería mano de obra para grandes pedidos de tapetes o ruanas. Esto evidencia que cuando la empresa tiene un buen desempeño económico e ingresos, puede apoyar la vinculación de jóvenes que ingresan a aprender el oficio motivados por distintas causas.

Otro caso muy especial es el de don Augusto (E4, 25/09/2021), quien elabora alpargatas en el municipio de Firavitoba. Su niñez transcurrió entre el fique y los hilos; desde los seis años, él y sus hermanos tenían que ayudar a hacer la trenza, los talones y la torcedura de hilo para hacer alpargatas como sus padres. A partir de esta actividad familiar, sus padres iniciaron un camino a pie hasta Sogamoso, donde vendían los productos a cambio de “riales o centavitos”, ya que en aquel entonces no existían los billetes de peso. Una vez hecha la venta, con la ganancia se compraba nuevamente hilo y fique, así como panela y sal. Además, en caso de que sobrara algún dinero, se compraba un poco de guarapo de alguna de las “siete guaraperías” que había en el camino de regreso.

En la actualidad, ningún miembro de su familia ha seguido con la tradición, por lo que seguir haciendo alpargatas no es por lucro, sino por orgullo personal. Según él, lo hace por “la tradición del trabajo” que le enseñaron en la crianza. Sin embargo, dice con una



metáfora: “muerto el toro, terminada la corrida”, con lo que nos quiere decir que el día que ya no esté presente, se habrá acabado la industria de sus alpargatas en Firavitoba.

Sobre el municipio, considera que hay muy pocos artesanos, y la mayoría son mujeres que tejen guantes o sacos. Por otro lado, dice que en el campo todavía hay personas que “compran la lana de las ovejas, la preparan, la hilan y hacen los ovillos”. Con excepción de una señora que conoce y tiene su técnica para tinturar la lana y “pintarla en colores”, el resto de los artesanos/as ya fallecieron.

Por último, se encuentra de nuevo el caso de don Edgar y la fabricación de los balones en el municipio de Monguít, quien a partir de ese pasado decidió crear el museo del balón, como un recordatorio de todos esos años de experiencias acumuladas que marcaron a la región y al país (E10, 06/11/2021). La principal motivación para la creación del museo es la memoria. Aún recuerda que en el primer piso estaba la fábrica y en el segundo, la vivienda, por lo que esto deja una relación muy grande y una identidad con la actividad.

En la actualidad, considera que ninguno de sus hijos va a continuar con la fabricación de balones o con el museo del balón. Incluso plantea que sus sobrinos van a ser profesionales y, de alguna manera, se desempeñarán en sus trabajos. Considera que las nuevas generaciones “no se van a complicar en comprar maquinaria, en tener empleados, en estar comprando materia prima, etc.”; sus sobrinos actualmente cuentan con buenos salarios. En este mismo sentido, cree que cuando un joven de la familia ingresa a la universidad, se reducen las posibilidades de que este continúe con el negocio, mientras que, como ocurre con otras empresas de balones, los que no terminaron bachillerato y mantienen a estos jóvenes trabajando tienen más probabilidad de continuar.

Estas experiencias sobre el traspaso del conocimiento y el envejecimiento de la población artesanal de la región pueden ser explicadas por las personas que integran la Fundación Amahia, que trabaja específicamente en la recuperación de la memoria y la promoción de la cultura artesanal y tradicional de esta provincia. Una de sus integrantes es Omaira Bautista (E8, 23/10/2021), originaria de Boyacá, quien tiene una visión integral sobre el sector artesanal de la provincia y la región. Su primera impresión es que el sector artesanal tiene como principal diferencial el estar dedicado a los tejidos, principalmente los asociados con las fibras de lana de oveja, seguido por el trabajo de la madera hacia

la zona de Punta Larga, en las inmediaciones del municipio de Nobsa. Estos oficios, que caracterizan a la provincia, dejaron su impronta en ella, porque en algún momento lograron tener una fuerza significativa en la industria artesanal, con el uso de telares horizontales. No obstante, con el tiempo, esa fuerza ha venido desapareciendo; la cantidad de talleres tradicionales que permanecen en la región actualmente es muy escasa.

Desde su observación, Omaira aporta un panorama etario del sector artesanal, donde concluye que la mayoría de esos artesanos que conformaban la tejeduría, actualmente suelen tener más de setenta años, lo cual hace que, por motivos de salud, poco a poco vayan dejando de dedicarse a este oficio (E8, 23/10/2021). Luego de estos, se encuentra otro grupo conformado por adultos “más jóvenes”, entre cincuenta y setenta años, quienes se dedican a ello junto a otras actividades laborales o del hogar. En general, son personas que aún tienen salud (ojos) para tejer o hilar y vender la lana como materia prima a otros tejedores. En su opinión, a partir de los cincuenta años, el porcentaje de artesanos/as tiende a disminuir, y solo son algunos casos especiales donde los más jóvenes se apropian de los oficios artesanales.

Sobre este aspecto es pertinente reflexionar acerca de la extinción progresiva de los saberes inmateriales artesanales. Para ello, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) intenta mitigar este proceso por medio de sus diferentes convenciones de Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de 2003 y de Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de 2005 (Vencatachellum, 2016). No obstante, la efectividad de esta iniciativa es relativa, ya que si no está acompañada de estrategias y planes concretos de acción por parte de los gobiernos, termina limitándose a proteger prácticas de grupos indígenas, desconociendo otros saberes inmateriales de contextos rurales o urbanos (Villaseños & Zolla, 2012; Mariano & Endere, 2013).

## ***El contexto del entorno en el que la organización se ha desenvuelto***

En el contexto de la gestión del conocimiento, se reconoce que las empresas deben adaptarse constantemente a un entorno que no pueden controlar, por lo que casi se asemejan a un organismo vivo (Pérez-Montoro, 2016). Este organismo se apoya en su experiencia para responder e innovar ante diversas circunstancias. Uno de los entornos que ejerce

mayor presión sobre las organizaciones es la modernización, ligada a los procesos de globalización (Delfin & Acosta, 2016), acompañada de una cultura de competencia.

Desde la perspectiva organizacional, la experiencia, el conocimiento y la capacidad de cambio del equipo humano en las empresas se convierten en los activos intangibles más importantes. Sin embargo, las empresas artesanales, al estar arraigadas en estructuras de gestión tradicionales, experimentan una fuerte tensión al enfrentarse a la presión de modernizar su gestión. Esto implica la introducción de nuevas tecnologías, la reorganización de su estructura interna, el rediseño de productos y la adopción de comunicación digital, entre otros aspectos. Este proceso puede dar lugar a la pérdida de identidad e incluso a la sustitución de lo artesanal en función de las demandas del mercado.

Las entrevistas reflejan diferentes contextos en los que las empresas familiares o artesanales han estado expuestas a diversos entornos. Estos incluyen los contextos históricos, la valoración económica que recibe el oficio artesanal del mercado debido a la competencia global, la incorporación de materias primas importadas que afectan el precio final, así como la pertenencia a un clúster de artesanos dentro de un mismo territorio o contar con espacios de apoyo dedicados a los artesanos.

### *Contextos históricos*

En el caso de don Augusto (E4, 25/09/2021), la historia de las alpargatas está intrínsecamente relacionada con la construcción de la República colombiana. Además de contar con precedentes que se remontan a la llegada de los españoles a América, esta actividad ha estado vinculada a los procesos de colonización de la tierra, es decir, a historias de terratenientes que “se adueñaron de todo”.

En su relato, nos describe que sus padres fueron “esclavos de terratenientes”, campesinos obligados a trabajar únicamente a cambio de alimentación y posada. La fabricación de alpargatas se convirtió así en una actividad económica que generaba ingresos adicionales para sostener a sus hijos. Aunque esta situación se vivió en toda la región, la comercialización se concentraba en los mercados de Sogamoso, desde donde las alpargatas salían “a pie con las maletas a la espalda hasta Bogotá».

Por otro lado, algunas experiencias rescatan la iniciativa en el municipio de Tibasosa, donde se creó un espacio exclusivamente para artesanos con el fin de apoyar la comercialización de sus productos (E6, E7 y E8). Este caso es representado por La Monarca, un espacio creado por la alcaldesa Gloria Palacios. Este lugar proporciona una oportunidad para que artesanos, artistas plásticos, músicos y poetas comercialicen sus productos y, además, fomenten procesos de enseñanza.

### *Valor patrimonial versus valor comercial*

Según María (E6, 09/10/2021), La Monarca surge también porque algunos vendedores de productos orgánicos tenían un conflicto con la alcaldía, ya que carecían de un espacio para comercializar sus productos y se veían obligados a utilizar el parque. Esto generó conflictos recurrentes. eran desplazados constantemente. Cuando surgió la iniciativa, se les pidió a los interesados que presentaran un catálogo con sus productos, y se llevó a cabo un proceso de selección por las instituciones locales. Asimismo, las personas fueron seleccionadas en función de su constancia y dedicación previa a ofrecer sus productos.

Además de la promoción de productos a través de sus redes sociales, se organizan eventos los fines de semana para atraer turistas. Por otro lado, los artesanos contribuyen económicamente a este espacio para cubrir diversos gastos de mantenimiento, como la compra de papel higiénico y otros implementos de aseo, así como los servicios públicos.

Antes de la creación de La Monarca, las personas se desmotivaban al no contar con un lugar donde comercializar sus productos. Como resultado, tenían que llevarlos a Paipa o al Pantano de Vargas para venderlos. En la actualidad, tanto artesanos como agricultores pueden comercializar sus productos sin depender exclusivamente de mayoristas, quienes suelen adquirir los productos a precios muy bajos para su reventa. Sería interesante profundizar más en este espacio de comercialización para saber si está abierto todos los días o fines de semana, si tiene un reglamento o hay que cumplir requisitos para comercializar en él.

En relación con este tema, doña Rita menciona los costos de las materias primas y las ventas, y considera que el valor de una libra de lana (alrededor de \$25.000 COP) no refleja el trabajo ni el tiempo que se invierte en hilarla (E7, 09/10/2021). Asimismo, plantea que el precio es algo que podrían manejar de manera autónoma, pero se enfrentan a la competencia

de la lana ofrecida en plazas de mercado de Duitama, Sogamoso o Paipa, lo que dificulta poder cobrar más por este producto. En su reflexión, plantea que es insuficiente el dinero que le queda a una artesana después de dedicar seis o siete horas a tejer una bufanda: a partir de un cuarto de lana, con el cual puede hacer dos prendas, obtiene algo de ganancia, pero no justifica el tiempo invertido. Además, se expone al incremento de los precios de la materia prima, lo que puede afectar el precio final y obligarla a aumentarlo en esos casos. Por esta razón, la creación de La Monarca contribuye a reducir algunos costos de transporte o intermediación, con el objetivo de mejorar sus ingresos.

Frente a estos y al valor que el mercado otorga a lo artesanal, desde la Fundación Amahia (E8, 23/10/2021) se plantean dos factores clave que coinciden con el sector artesanal. El primero es la migración de los jóvenes hacia los centros urbanos y el segundo los bajos ingresos que puede generar un oficio artesanal tradicional. Esta situación obedece a la subvaloración que la sociedad en general tiene del trabajo artesanal. Para un joven, resulta desmotivador observar el trabajo y el desgaste que implica este proceso, junto con la baja remuneración. A este contexto se le debe agregar la competencia de tejidos importados de China y Ecuador. En general, es lamentable que las personas o quienes están interesados en comprar un producto artesanal no reconozcan el origen del producto ni la importancia que tiene un objeto artesanal para la cultura de una región. Además, en su opinión, existe un desconocimiento acerca de lo que significa un objeto artesanal, ya que no solo es un producto que se vende en una tienda, sino que construye identidad cultural. Por esta razón, comprar objetos importados que parecen artesanales empobrece la cultura de la región.

El tema de los ingresos se convierte entonces en un eje central de los desafíos del sector artesanal. Aunque suele pensarse que esto está relacionado exclusivamente con la comercialización o la innovación del producto, también tiene que ver con la forma en que se costea el proceso de elaboración y con cómo las reglas del mercado y el valor implícito prevalecen sobre los valores culturales.

Sin embargo, el costo que calculan los artesanos va más allá de la racionalidad económica convencional, ya que esta lógica subvalora el “valor patrimonial” de una artesanía. Se suma a esto la falta de un grado de profesionalización, la escasa adopción de tecnología y las brechas salariales entre hombres y mujeres (considerando que la mayoría son mujeres

artesanías). Para ilustrar esto, se puede tomar nuevamente el ejemplo de una libra de lana que cuesta entre \$12.000 COP y \$20.000 COP y podría aumentar a cerca de \$50.000 COP si se valorara mejor el tiempo y el valor patrimonial del producto. Sin embargo, surge una contradicción desde la perspectiva del mercado, ya que al aumentar el costo de la materia prima el producto puede dejar de ser atractivo para un cliente debido a su precio. En este sentido, se vuelve un desafío promover que una persona que se dedica a este oficio valore más su trabajo y que, al mismo tiempo, su producto se mantenga competitivo en el mercado.

Por último, el segmento de mercado y la falta de pertenencia a un clúster territorial influyen en la autodefinición de la empresa. Francisco considera que Tejidos Rebanca no es solo un taller artesanal, sino una empresa de moda con procesos artesanales (E1, 25/09/2021). La construcción de la identidad de la empresa no fue sencilla, ya que los diversos orígenes de los fundadores generaron un debate entre ser una empresa artesanal o una empresa de moda. Sin embargo, con el tiempo, han decidido mantener un equilibrio entre estos dos mundos. Desde la perspectiva de la artesanía, entienden la vinculación de esta a un territorio, lo que les permite mantener una comunicación directa con los hilanderos y conservar una conexión con la ruana como objeto original o diseño madre. Aunque su trabajo se relaciona con el municipio de Iza, en su opinión, la falta de un reconocimiento significativo del territorio como lugar de artesanos influye en que estos desaparezcan. Se cita el ejemplo de Nobsa, donde la concentración de la actividad tejedora hace que los clientes se dirijan directamente allí, por lo que desconocen que en otros municipios también hay artesanos. En este sentido, al no atraer clientes, se va agotando el trabajo artesanal en otros municipios.

## ***Gestión del conocimiento y capacidad de innovación o aprendizaje***

El entorno de la empresa amenaza la supervivencia y presiona la capacidad que esta tiene para dar respuesta a las demandas y necesidades internas de la organización (Gómez-Osorio & Gómez-Romero, 2018), de tal modo que se ve expuesta generar procesos conscientes de autoaprendizaje a partir del reconocimiento de sus incapacidades presentes. A partir del análisis que Yeung et al. (2000) hace sobre estas capacidades, se considera que una empresa aprende si experimenta desarrollando y explorando nuevos mercados, productos

o servicios a partir de la observación de otras empresas del sector y de la mejora de sus procesos internos (Gómez & Gómez, 2018).

### *El aprendizaje moderno*

Según lo anterior, en el caso de Tejidos Rebanca, es posible identificar un proceso de aprendizaje organizacional. Francisco considera un desafío para el municipio de Iza, ser un clúster artesanal como Nobsa, ya que este último acapara y concentra la actividad tejedora; esto dirige a los clientes allí y desconoce la presencia de artesanos en otros municipios (E1, 25/09/2021). Esto incidió en la construcción de la identidad de la empresa.

En este mismo sentido, Silvino apuesta por una decisión personal de aportar conocimientos técnicos a su conocimiento tradicional (E2, 25/09/2021). Su elección de dedicarse al tejido estuvo guiada por el deseo de hacerlo bien. Optó por estudiar en el SENA, en un programa técnico ofrecido en Sogamoso. Para su sorpresa, al llegar encontró que la institución tenía telares desarmados porque nadie sabía armarlos. Su primer paso fue armar los telares. De esto surgió una de sus grandes reflexiones: para poder ser diseñador textil, se debe conocer todo el proceso, desde la materia prima hasta el funcionamiento del telar. Este principio lo aplica a la gestión organizacional con Juan y Alejandro (E3, 25/09/2021), quienes han rotado y aprendido diferentes procesos. Silvino está a cargo de todo el diseño textil, determina qué paños montar, qué colores utilizar, qué diseño de puntada hacer, cuántos hilos debe llevar y cuántos metros se van a montar, entre otros aspectos. Además, debe conseguir la lana, hacerla llegar al taller y asegurarse de que todos los colores sean los correctos. “Toda la dinámica de la producción en el taller”.

En el caso de María (E6, 09/10/2021), la relación entre el arte de las artesanías tradicionales aprendido de su madre y la fabricación de productos naturales es absoluta. El vínculo entre María y su territorio la ha llevado a explorar y experimentar considerando que todos los oficios enseñados por sus padres la conectaron con las plantas que normalmente tenían en su huerta. Desde su perspectiva, las plantas reflejan un gran arraigo con su historia y entorno, ya que buscan rescatar conocimientos utilizados por los abuelos, como en el caso del uso del cebo de cordero para el cuidado de la piel. Para María, cultivar una planta y extraer sus beneficios es un arte en sí mismo. Además, parte de su propuesta

es preservar y regenerar la vida del territorio, ya que en cada producto se transmite la memoria, el pensamiento y la cultura.

Por otro lado, Julieth (E9, 23/10/2021), en particular su madre, es quien tiene iniciativas de investigar y experimentar con la innovación. Han experimentado produciendo vestidos para bebé, cuellos o modificaciones en algunas partes de las prendas para responder al entorno de un mercado de artesanías estacional. Este proceso de innovación o transformación ha sido parte del desarrollo del oficio; pasaron de usar la lana para cobijas a transformarla para que fuera más atractiva a los compradores, lo que implicó pensar en las tinturas, ya que la lana, al salir de la oveja, no es homogénea en sus colores.

En la actualidad, existen alrededor de cinco telares en todo el municipio, lo que hace que quienes se dedican a la tejeduría se adapten a esta capacidad instalada. Según Julieth:

Ellos ofrecen que lleves la lana pura sacada de la oveja, la lavan y te la entregan. Tú escoges el producto final, si es madeja u ovillo. Para lavarla es más fácil en madeja, porque cuando lavas el ovillo, obviamente se lava la parte externa, pero no la parte interna. Luego dan la madeja, se la entregan a mi mamá y ella sigue tejiéndola para hacer el producto final. Además, esta lana se vende según el peso en gramos (E9, 23/10/2021).

Por otra parte, la pandemia las obligó a replantear e innovar el modelo de negocio mediante el uso de TIC, ya que con el confinamiento por la COVID-19, el municipio de Nobsa experimentó la disminución de los flujos de ingreso a partir del turismo. Frente a esto, a Julieth se le ocurrió intentar vender por Internet, lo cual también era una oportunidad para aplicar lo que venía estudiando en la universidad. Por supuesto, surgieron algunos temores de su madre, quien decía y se preguntaba: “pero no conocemos a la gente, ¿qué tal nos roben?, ¿qué tal que no nos consignent?”. Julieth respondió, dando confianza y asegurando que en la actualidad existen medios digitales muy seguros para las compras en línea. Su experiencia previa vendiendo maquillaje le daba una idea de cómo podía funcionar el asunto.

El siguiente desafío que tuvieron que superar fue el de la logística, ya que comenzaron a recibir pedidos desde Bogotá, pero no sabían si despachar cada producto desde Nobsa y



los costos que esto implicaba. En este momento, se conectaron con unas tías que viven en Bogotá, quienes podían encargarse de distribuir las prendas. De esta manera, comenzaron a despachar algunas prendas de cada producto a ellas como centro de acopio.

### *El aprendizaje tradicional*

Las anteriores experiencias comparten un grado de aprendizaje, entendido desde una óptica de modernización; es decir, como innovación adaptable a los entornos e inscrita en personas más jóvenes o que aún no se encuentran en los rangos altos de edad poblacional. Sin embargo, para los casos siguientes, donde se exponen las experiencias de representantes de generaciones de maestros artesanos mayores, es acertado afirmar que su gestión individual y el escaso relevo generacional responden a las incapacidades de aprender. No obstante, esta perspectiva desconoce que esta teoría no fue pensada para organizaciones tradicionales de orden familiar, las cuales se basan en una matriz de pensamiento donde predomina una racionalidad y unos valores más tradicionales.

En el caso de don Augusto (E4, 25/09/2021), fue el valor del trabajo lo que le dio un sentido trascendente a su oficio, ya que solo cursó hasta cuarto de primaria. Según él, hubo un momento en su historia cuando el negocio de las alpargatas estaba en su furor. Todo esto le hizo ganar gran reconocimiento, lo que lo llevó a distintos eventos y ferias donde pudo codearse con artesanos de otros países. Aun así, se ha abstenido de cambiar el diseño de sus alpargatas introduciendo nuevos materiales, pues considera que “no le sirve”, ya que sería un sobre costo que afectaría mucho el precio de la alpargata, sumado a que él prefiere seguir “respetando, rescatando y preservando la tradición de nuestros antecesores”, por lo que prefiere seguir haciéndolas como aprendió.

En el caso de doña Ana (E5, 09/10/2021), cuando ha intentado usar máquinas para tejer el cedazo, este suele romperse o “totear”, por lo cual considera que no hay nada como hacerlo de forma manual. Además de su proceso de aprendizaje empírico, doña Ana ha encontrado en instituciones como el SENA una oportunidad no solo para certificar su oficio como maestra artesana, sino para ser un referente de tradición artesanal. La transformación del oficio de doña Ana se enfoca actualmente en difundir por medio de charlas y talleres lo que sabe hacer. Por ejemplo, durante la entrevista habla sobre el fique para la elaboración de canastos, el cual es una fibra vegetal que proviene de un bejuco que solo se encuentra

alrededor de ciertos cuerpos de agua y es cada vez más escaso de encontrar, comentó que no es tan experta manejando este material como sí lo son unas mujeres que conoce del municipio de Zetaquirá, quienes logran, con un cepillado especial, ablandar la fibra amaderada y rígida de tal manera que se deja doblar para poderla trenzar en los canastos. De hecho, elegir el punto de maduración de estos bejuco es parte de su conocimiento ancestral, pues si no está en el punto adecuado, este se rompe en el proceso.

Por su parte, doña Rita estudió en la ciudad de Tunja y se formó para ser enfermera, con lo cual logró conseguir un trabajo en el hospital regional de Sogamoso (E7, 09/10/2021). Mientras trabajaba allí, no dejó de tejer, lo cual hizo que fuera reconocida por medio del voz a voz entre sus colegas, quienes le pedían por encargo algunos de sus productos. Después de dedicar su vida a la salud y pensionarse, se dedicó de nuevo a sus artesanías. Fue estando fuera del trabajo que quiso formalizar sus conocimientos, por lo que acudió al SENA, donde aprendió otras técnicas para confeccionar. En este tiempo, doña Rita entró a ser parte de una asociación de artesanos con quienes pudieron gestionar su participación en ferias artesanales en Bogotá, en algunos casos con apoyo de autoridades locales. Sin embargo, desde su perspectiva, más allá de facilitar la logística de esos espacios, las entidades correspondientes deberían ayudar más a los artesanos, pues a veces la autogestión no alcanza para suplir los gastos y las inversiones de los productos que llevan a exponer a estas ferias.

La fabricación de balones de Edgar plantea el dilema de hasta dónde se define si un objeto es artesanal o industrial (E10, 06/11/2021). ¿Es la intervención de una máquina o la cantidad que logra fabricarse lo que lo define? La empresa de balones se adaptó a una demanda de mercado, por lo que producen actualmente dos tipos de balón: uno es el balón cosido a mano y otro es el balón vulcanizado. Uno de estos podría decirse que es totalmente artesanal, mientras que el otro tiene un proceso industrial, diferencia que es irrelevante para los turistas que llegan a Monguá buscando un balón. Aunque don Edgar continúa haciendo una serie limitada de balones artesanales, estos son muy selectos y son buscados por personas que valoran la calidad de la diferencia, principalmente personas de mayor edad que, por un sentimiento de nostalgia, prefieren un balón tradicional. La razón para su selecta producción es la misma demanda limitada que dificulta su rotación en el mercado.

Por último, la Fundación Amahia plantea los retos de los artesanos convencionales al tener que gestionar toda su cadena productiva, incluyendo la comercialización

(E8, 23/10/2021). Al tener tantos procesos en la producción, se les dificulta encontrar canales adecuados de comercialización. Según ella, aquí es cuando el apoyo institucional es fundamental para buscar que sus ganancias no se queden en manos de intermediarios. Sin embargo, hay que seguir construyendo proyectos en clave del artesano como un sujeto político y no solo enfocados a la innovación del producto.

El diseño de producto es una opción a la que acceden los artesanos para innovar y lograr que su producto pueda llegar a otros segmentos del mercado. Sin embargo, se requiere que los artesanos tengan una motivación propia mucho más fuerte para investigar y permitir que estos paquetes de información ofrecidos por algunas instituciones de fomento puedan aportarles nuevas perspectivas sobre su labor, no solo con el ánimo de adaptarse a otros mercados, sino como una forma de salvaguardar las artes tradicionales.

Otro reto que tienen los artesanos actualmente es aprender a trabajar colaborativamente, ya que el oficio artesanal se desarrolla generalmente en talleres que son los mismos hogares. Esto construye un entorno de intimidad y privacidad a su alrededor. Además, el hecho de ver que cada vez son menos las personas dedicadas a esta actividad genera, en algunos casos, el efecto contrario: la extinción del saber lo valoriza más y esto hace que para algunos artesanos sea más importante diferenciarse y ser tenido en cuenta por ser especiales que motivarse en difundir y compartir sus conocimientos para que sean de dominio público.

Por último, con el fin de promover y fortalecer espacios de intercambio y generación de ingresos, la Fundación Amahia ha trabajado en consolidar el Mercado del Sol, el cual es “una iniciativa que surge de los artesanos de la provincia por la necesidad de ofrecer un espacio donde la gente pudiese encontrar artesanía auténtica con un buen nivel de calidad”. Este mercado es organizado por la Asociación de Productores Artesanales de la Provincia Sugamuxi – Aproartes, y cuenta con el apoyo de la Alcaldía Municipal, la cámara de comercio local, la Comisión Regional de Competitividad e Innovación y la Gobernación de Boyacá. Este apoyo que ha sido bien recibido, sobre todo después de la pandemia, ya que las personas encontraron, por medio de la formación, las capacitaciones y las charlas, un lugar de encuentro y reactivación económica.

Una de las ideas detrás de esto es buscar que la artesanía se convierta en un sello diferencial de la región, de tal forma que sea la que jalone otros procesos como el turismo o el arte y la cultura, como ocurre en Ecuador, México o Argentina. Por esto son necesarias alianzas más estratégicas con servicios de transporte y agencias de turismo.

## Conclusiones

En este estudio se analizó la relevancia del relevo generacional y las capacidades de aprendizaje de artesanos y artesanas, entendiendo la artesanía como una expresión vital que requiere de programas, planes y políticas específicas en términos de género, campesinidad, artesanía y territorio. La construcción y fortalecimiento del sentido de comunidad e identidad territorial se presentan como fundamentales para fomentar la creación de empresas dentro de un territorio basadas en una identidad común, en contraste con las organizaciones modernas, donde estos vínculos suelen tener menos importancia. La cercanía y familiaridad, sin necesidad de ser consanguíneos, juegan un papel determinante y se deben fomentar procesos de construcción de confianza y tejido social.

Las mujeres desempeñan un papel crucial como transmisoras del conocimiento artesanal y su participación debe ser reconocida y valorada. También es esencial considerar el ingreso como un factor determinante y motivador para los jóvenes, así también se rescata la importancia de tenerlos en cuenta en las decisiones relacionadas dentro de la empresa.

El enfoque de salvaguarda de la Unesco no funciona sin políticas locales claras y acciones efectivas. Para ello es necesario considerar el entorno en el que los artesanos operan, incluyendo los contextos históricos, la valoración económica de los productos en el mercado global y la pertenencia a clústeres de artesanos en un mismo territorio, así como la existencia de espacios de apoyo dedicados a estos oficios.

Algunas empresas innovan, experimentan y se adaptan al entorno desde diferentes perspectivas como la identidad organizacional, la difusión técnica interna y el uso del conocimiento tradicional para crear productos artesanales distintos pero arraigados en saberes

populares. También se adaptan a la estacionalidad de las ventas generando diseños o usos convencionales diferentes. No obstante, existe un aprendizaje organizacional tradicional desarrollado por artesanos de mayor edad, basado en la experiencia y experimentación, que se ha adaptado a entornos sociales e históricos específicos. Sin embargo, este conocimiento se encuentra amenazado por la modernización y está en proceso de extinción.

Finalmente, el reto principal de los proyectos para el fortalecimiento artesanal es lograr una transformación generacional progresiva dentro del gremio, buscando equilibrar la modernización táctica de productos sin perder el conocimiento intangible e implícito de las prácticas tradicionales. Aunque los esfuerzos institucionales se han concentrado en mitigar la extinción de los artesanos, especialmente de los adultos mayores que constituyen la mayoría, parece difícil detener completamente su desaparición. La supervivencia de estas formas de aprendizaje tradicional depende de encontrar un equilibrio entre la preservación de su legado y la adaptación a los cambios de un mundo globalizado a partir de políticas públicas que fortalezcan al sector y eviten su desaparición.

### ***Alcance, limitaciones y futuras líneas de investigación***

A partir del análisis de resultados y la metodología empleada, este estudio discute la relevancia de los hallazgos dentro del amplio espectro de la economía y la sociología, extendiéndose a subdisciplinas como negocios, administración de empresas y estudios culturales. Los datos obtenidos sobre el relevo generacional empresarial y estilos de aprendizaje refuerzan la validez de la hipótesis, la cual considera como un fenómeno estructural de los factores que inciden en la transformación inevitable del mercado artesanal, incluyendo la extinción de ciertas formas de aprendizaje artesanal y el surgimiento de nuevas prácticas no tradicionales.

Las estrategias metodológicas adoptadas ofrecen una alternativa para investigaciones futuras. La construcción del instrumento de investigación abarca un amplio espectro de literatura sobre relevo generacional y estilos de aprendizaje organizacional que sustenta su aplicación en otros contextos culturales. Además, los resultados obtenidos abordan las preocupaciones iniciales del estudio, lo que sugiere la aplicabilidad del instrumento en

otras poblaciones de artesanos, tanto en diversas regiones de Colombia como en otros países.

No obstante, es crucial reconocer las limitaciones del diseño del estudio, incluyendo la necesidad de realizar la recolección de datos de manera presencial, lo cual implica cubrir extensiones territoriales considerables. Además, se identifica la dificultad de acceder a información de caracterización de artesanos cuyos datos se obtienen principalmente por redes de contactos o visitas de campo, a lo que debe sumarse la importancia de la construcción de confianza.

La discusión finalmente explora futuras direcciones de investigación inspiradas en los resultados actuales. Se sugiere profundizar en los factores que influyen en los canales de comercialización y distribución del mercado artesanal. Actualmente, la participación de comerciantes e intermediarios, quienes compran para la reventa productos artesanales, afecta los precios pactados. Asimismo, es fundamental investigar el rol de los consumidores y su impacto en los territorios, considerando sus hábitos y culturas de compra, así como la falta de reconocimiento de la diferencia entre productos artesanales e industriales, más allá del valor de uso o precio de mercado por parte de estos.

## Roles de contribución (Taxonomía de CRediT)

**Leonardo Guzmán Sanabria:** Conceptualización; Investigación (proceso de investigación); Metodología (diseño y desarrollo); Administración del proyecto (gestión y coordinación); Redacción (documento original).

**Juan Guillermo Saldarriaga:** Conceptualización; Investigación (proceso de investigación); Metodología (diseño y desarrollo); Validación; Redacción (documento original).

## Referencias

- Amézquita Morales, A., & Serrano, D. (2018). *Diagnóstico Departamental del Sector Artesanal. Artesanías de Colombia*. <https://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/handle/001/3886>
- Arévalo Viveros, J., Becerra Valencia, L. M., & Puentes Giraldo, Y. (2022). *La empresa moderna capitalista transnacional: entre el desarrollo y las crisis civilizatorias (dimensión social)*. *Entramado*, 18, (1)1-22. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.7374>
- Artesanías de Colombia (2014). *Diagnóstico cualitativo en torno a la cadena de valor municipio: Tota*. <https://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/handle/001/2773>
- Artesanías de Colombia. (2018). *Diagnóstico del sector artesanal en Boyacá*. <https://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/handle/001/4263>
- Bandeira, M. L., Parra, F. L., & Navarro, M. R. (2018). La sucesión en las empresas familiares: una discusión a partir de la identidad organizacional. *Estudos de Administração e Sociedade*, 3(1), 23-34. <https://doi.org/10.22409/eas.v3i1.40716>
- Bauman, Z. (2007). Collateral casualties of consumerism. *Journal of Consumer Culture*, 7(1), 25-56. <https://doi.org/10.1177/1469540507073507>
- Blanco, C. (2012). Familia, comunidad generadora de conocimientos en las empresas familiares. *Multiciencias*, 12, 115-120. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90431109018>
- Cárdenas Rico, D., & Daza Hoyos, L. (2019). *El oficio artesanal en Boyacá bajo la mirada del desarrollo territorial endógeno* [Tesis de maestría, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia]. [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_gestion\\_desarrollo/156](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_gestion_desarrollo/156)
- Castells, M. (1997). *La era de la información (Vol. I): economía, sociedad y cultura. La Sociedad red*. Alianza.
- Choo W. (1999). *La organización inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*. Sage Publications.
- Delfín, F., & Acosta M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista Pensamiento y Gestión*, (40), 184-202. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8810>
- Drucker, P. (1999). The age of social transformation. *Atlanta Monthly*, 53-80. <https://www.theatlantic.com/past/docs/issues/95dec/chilearn/drucker.htm>

- García-Álvarez, M. (2013). El rol de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión del conocimiento: un desafío estratégico en el nuevo contexto empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19(2), 322-333. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992011>
- Gómez-Osorio, M., & Gómez-Romero, J. (2018). Las incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional: estudio comparativo de las Mipymes en Bogotá – Colombia y Durango – México. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 336-346. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2590>
- Guzmán, L., & Saldarriaga, J. (2021). Análisis reflexivo de la gestión del conocimiento y el relevo generacional en las empresas del sector artesanal de los municipios de el Carmen de Viboral y la Ceja (oriente antioqueño) y la provincia de Sugamuxi en Boyacá. En A. Y. Cruz Yomayuzá, E. Sandoval Ortega, J. Y. Caro Pedreros, & L. Suárez Pineda (Comps.), *La investigación y la innovación en la Administración de empresas. Retos empresariales en tiempos de incertidumbre global* (pp. 78-101). Universidad Santo Tomás. <http://hdl.handle.net/11634/45290>
- Camacho-Vera, J. H., Cervantes-Escoto, F., Cesín-Vargas, F., & Palacios-Rangel, M. I. (2019). Los alimentos artesanales y la modernidad alimentaria. *Estudios Sociales, Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 29(53). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41760730033>
- Fernández-Esquinas, M. (2020). Innovación: una perspectiva sociológica. *Revista Española de Sociología*, 29(3), 5-37. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.55>
- Flores, A., Galicia, G., & Sánchez, E. (2007). Una aproximación a la sociedad de la información y del conocimiento. *Revista Mexicana de Orientación Educativa REMO*, 5(11), 19-28. <https://remo.ws/revistas/remo-11.pdf>
- Kreiner, G. (2011) *Organizational identity: Culture's conceptual cousin*. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 463-480). Sage Publications.
- Mariano, M., & Endere, M. (2013). *Reflexiones acerca de la protección del patrimonio intangible a nivel internacional, regional y su proyección en Argentina*. Instituto Nacional de Antropología e Historia. <http://hdl.handle.net/11336/7336>
- Moraima, M., & Auxiliadora, L. (2008). El análisis de contenido: Una forma de abordaje metodológico. *Laurus*, 14(27), 129-144. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111892008>
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 77-87. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/418>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University Press.



- Pérez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *El profesional de la información*, 25(4), 526-534. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.02>
- Rius, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw Hill.
- Zarama Riveros, J. S., & Manrique Gómez C. F. (2020). *Memoria de la región de Sugamuxi*. [Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomas, Bogotá, Colombia]. <http://hdl.handle.net/11634/28666>
- Rosero, O., Riascos, S., & Enríquez, A. (2022). Prácticas de gestión de conocimiento en empresas colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 744-766. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.23>.
- Soto, R., Sánchez, R., & Ramírez, J. (2016) La construcción social de la comunidad, la experiencia de algunas empresas familiares y la responsabilidad social. En VV. AA. *Mipymes: Una mirada de los expertos e investigadores* (pp. 175-208). Pearson Educación – Universidad de Guanajuato.
- Valdés, L. (2002). *La re-evolución empresarial del Siglo XXI. Conocimiento y capital intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa*. Grupo Editorial Norma.
- Valhondo, D. (2004). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Vencatachellum, I. (2016). La artesanía a través de las diferentes convenciones de la Unesco. *Revista Artesanías de América*, (75), 46-63. <http://documentacion.cidap.gob.ec:8080/handle/cidap/1690>
- Vega Torres, D (2012) El aprendizaje de la artesanía y su reproducción social en Colombia. *Educación y Territorio*, 2(1), 89-112. <https://revista.jdc.edu.co/index.php/reYTE/article/view/415>
- Vergara, W. (2014). La dicotomía urbano-rural en las historias del conflicto. En D. A. Mora Arenas & N. Sánchez Corrales (Eds.), *Cartografía de la paz: Una mirada crítica al territorio* (p. 167-181). Universidad de la Salle. <https://doi.org/10.19052/978-958-8844-24-4>
- Villaseñor A, & Zolla, E. (2012). Del patrimonio cultural inmaterial o la patrimonialización de la cultura. *Cultura y Representaciones Sociales*, 16(2). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-81102012000100003](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-81102012000100003)
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S., & Von Glinow, M. A. (2000). *Las capacidades del aprendizaje en la organización: como aprender a generar ideas con impacto*. Universidad Iberoamericana.
- Zumba-Lucero, R., Erazo-Álvarez, J., Andrade-Mena, G., & Erazo-Álvarez, C. (2021). Gestión del conocimiento y competitividad. *Cienciamatria*, 7(12), 918-951. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.454>