

# Capacidades organizacionales en asociaciones cacaoteras del suroriente del departamento de Boyacá, Colombia

Organizational capacities of cocoa associations from the southeast of the department of Boyacá, Colombia

*Andrés Felipe Vargas Martínez*

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja, Colombia.  
[andresfv1701@gmail.com](mailto:andresfv1701@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-5434-4293>

DOI: <http://doi.org/10.15359/prne.20-40.4>

*Juan José Arenas Mojica*

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja, Colombia.  
[juanjosearenas.uptc@gmail.com](mailto:juanjosearenas.uptc@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-5943-6640>

*Álvaro Enrique Alvarado Gaona*

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja, Colombia.  
[alvaro.alvarado@uptc.edu.co](mailto:alvaro.alvarado@uptc.edu.co)  
<https://orcid.org/0000-0002-7024-5594>

Recibido: 27/7/2022 ● Aceptado: 12/10/2022 ● Publicado: 3/11/2022

## RESUMEN

En el contexto de globalización y competitividad, el desempeño de las organizaciones es susceptible de ser estimado a través de herramientas que mediante diferentes indicadores midan distintas variables. El objeti-

## ABSTRACT

In a globalized and competitive context, the performance of organizations can be measured with tools that integrate different indicators to measure different variables. The objective of this project was to determine



vo de la presente investigación consistió en determinar el índice de Capacidades Organizacionales de ASOCACAM, ASOPROCALEN y ASACASAM, asociaciones cacaoteras del Suroriente del Departamento de Boyacá, Colombia. Para tal fin, se realizó un estudio de caso que corresponde a una investigación descriptiva, con un alcance exploratorio, bajo un paradigma interpretativo, de tipo cualitativo e inductivo, no probabilístico; utilizando el Índice de Capacidades Organizacionales, el cual contempla once variables agrupadas en cuatro áreas denominadas 1) Organización, 2) Estrategia, 3) Ámbito externo y 4) Ámbito interno. Una vez obtenidas las ponderaciones individuales, se procede a evaluar teniendo en cuenta un porcentaje de desempeño ideal (100% global, 31,37% en Organización, 9,96% para el ítem Estrategia, 17,71% en el Ámbito externo y 40,96% en el Ámbito interno); resultando que las asociaciones evaluadas bajo esta metodología no alcanzan a obtener un porcentaje de rendimiento que se acerque al menos a la mitad del desempeño ideal ponderado. Lo anterior permite concluir que el nivel de Capacidad Organizacional en las asociaciones cacaoteras estudiadas es deficiente.

**Palabras clave:** Diagnóstico, Organización de productores, Desarrollo rural, Desarrollo empresarial, Gestión, Administración, Cacaoteras, Indicadores, Índice, Asociaciones, Boyacá.

the Organizational Capacity Index (OCI) of ASOCACAM, ASOPROCALEN, and ASACASAM, cocoa associations of the Southeast of the Department of Boyacá, Colombia. For this purpose, a case study was conducted, corresponding to a descriptive research study with an exploratory scope, under an interpretive, not probabilistic, qualitative and inductive paradigm, using the Organizational Capability Index that has eleven variables grouped in four major areas: 1) Organization, 2) Strategy, 3) External scope, and 4) Internal scope. Once the individual weightings had been obtained, the evaluations were conducted based on an ideal performance percentage (100% overall, 31.37% in Organization, 9.96% for the Strategy item, 17.71% in the External area, and 40.96% in the Internal sphere). As a result, the associations evaluated under this methodology did not even reach close to half the ideal weighted performance, proving the level of Organizational Capacity of the cocoa associations studied to be deficient.

**Keywords:** Diagnostic, Producer Organization, Rural Development, Business Development, Management, Administration, Cocoa Companies, Indicators, Index, Associations, Boyacá.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con **Ramírez (2010)**, la teoría administrativa ha evolucionado desde los tiempos antiguos, pasando por la Escuela Clásica con la administración científica de Taylor, la administración industrial de Fayol y los ciclos del proceso administrativo, hasta las escuelas actuales

---

Capacidades organizacionales en asociaciones cacaoteras del suroriente del departamento de Boyacá, Colombia  
*Andrés Felipe Vargas Martínez, Juan José Arenas Mojica y Álvaro Enrique Alvarado Gaona*



de administración, donde existen varias escuelas teóricas<sup>1</sup>. Las diferentes escuelas y puntos de vista académicos y empíricos han permitido integrar distintos conocimientos y técnicas que, en la actualidad, permiten a los administradores de unidades empresariales, sean estas grandes o pequeñas, disponer de técnicas para administrar los recursos disponibles, teniendo en cuenta las condiciones económicas, políticas, culturales; sociales y ambientales que generan el contexto de la organización.

Actualmente, el empleo de Tecnología y el desarrollo de Sistemas de Información son componentes importantes de la planeación estratégica, para recaudar información tanto interna como externa de la organización, la cual es vital para la formulación de proyectos con horizontes amplios de varios años; así como la implementación de planes de control y la toma de decisiones en los diferentes tipos de plazo, como son el inmediato, el mediano y el de larga duración.

Así mismo, el concepto de Desarrollo Organizacional<sup>2</sup> se despliega en un instrumento para la gestión del cambio ligado a la eficiencia organizacional, tal como lo señala *Segredo et al. (2016)*, que permite evaluar el comportamiento que asumen los integrantes de una organización para administrar y para organizarse, basado en las habilidades y capacidades que desarrolla una organización para implementar su estrategia a largo plazo (*Ponce-Espinosa et al., 2017*). Un instrumento apropiado para poder iniciar un plan de Desarrollo Organizacional lo constituye el “Índice de Capacidad Organizacional -ICO. Instrumento de diagnóstico del estado organizativo de las comunidades campesinas locales” el cual, de acuerdo con el *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2003)*, es una herramienta que permite realizar el diagnóstico de la situación organizativa de las organizaciones comunitarias, con el fin de poder adoptar planes y programas de mejora.

Este instrumento emplea indicadores, los cuales son “una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una

- 
- 1 Entre ellas la escuela humanista, la escuela del comportamiento administrativo, la escuela estructuralista; la escuela de administración por objetivos o la escuela matemática de la administración.
  - 2 El cual es definido por *Sánchez (2006, p. 37)* como el “cambio continuado de comportamientos, integrado y sistémico en toda la organización, administrado por la comunidad del conocimiento, para lograr el mayor valor agregado de la organización en red, a través de la intervención planeada de los procesos que la conforman.”

---

Capacidades organizacionales en asociaciones cacaoteras del suroriente del departamento de Boyacá, Colombia  
*Andrés Felipe Vargas Martínez, Juan José Arenas Mojica y Álvaro Enrique Alvarado Gaona*



variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo“ (DANE, 2005). De esta forma, es posible evaluar bajo un mismo patrón las variables que se desean analizar, de una forma objetiva, ya sea mediante metodología cuantitativa o cualitativa, describiendo los fenómenos y proponiendo soluciones a los problemas encontrados, ya sea con soluciones económicas, sociales, o ambientales. A su vez, un indicador permite evaluar la implementación de dichas soluciones y los resultados obtenidas de estas (Bautista, 2010).

Un indicador debe cumplir con tres características básicas: 1. Simplificación: midiendo una de las múltiples dimensiones de la realidad (económica, social, cultural, política, etc.); 2. Medición: con la cual se puede comparar por series de tiempo o respecto a un patrón o modelo; y 3. Comunicación: generando información acerca de la medición realizada para poder tomar decisiones frente a ella específicamente (DANE, 2005).

Los conceptos expuestos anteriormente son totalmente vigentes para empresas del sector rural, sea cual sea su vocación productiva (agrícola, pecuaria, pesquera, caza, minera, etc.); por tanto, son claves para el Desarrollo Rural integral, dado que les permite a quienes los aplican mejorar la forma en que administran los recursos disponibles para lograr los objetivos que se plantean. Un problema que se observa comúnmente en las empresas del sector agrícola colombiano consiste en que, gracias a los procesos seculares de desigualdad y la desventaja casi naturalizada de los sectores rurales frente a los urbanos desde el punto de vista territorial y demográfico, existen a nivel organizativo más dificultades en el área rural debido a menores índices de alfabetización y menor acceso a tecnologías que les permitan satisfacer sus necesidades básicas, constituyendo, de acuerdo con Narváez (2014), factores internos y externos que impiden o permiten que una asociación perdure a largo plazo. Para poder hacer frente a las dificultades surgidas de los diferentes ámbitos organizacionales, diversas investigaciones se han preocupado por realizar diagnósticos integrales de la situación las organizaciones, con el ánimo de generar planes de mejora aplicables y adecuados para cada caso particular en su respectivo contexto.

En el “Análisis del sector cacaotero desde los aspectos de la competitividad sistémica, y su inserción en el mercado mundial”, Fierro (2017) busca examinar la forma en la que dichos aspectos de competitividad permiten al

sector cacaotero colombiano ingresar y competir en el mercado mundial, concluyendo que existen posibilidades para ingresar en él; sin embargo, este autor reconoce la importancia de tener siempre en cuenta factores como los que se evalúan en el Índice de Competencias Organizacionales, además de temas como sostenibilidad e innovación.

En “Aplicación del índice de capacidad organizacional a las organizaciones solidarias del municipio de Anolaima para medir la capacidad de negociación”, **Rojas y Bustos (2017)** diagnostican la capacidad de negociación de las organizaciones de economía solidaria en el municipio de Anolaima, usando el Índice Capacidad Organizacional ya mencionado. En dicho estudio, los autores encontraron deficiencias en los procesos administrativos, así como en la comunicación interna y externa de la organización. Esto es útil para la presente investigación, pues permite observar cómo se aplica el índice y analizar cómo se producen dichas deficiencias.

En “Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre, Colombia”, **Ramírez y Pérez (2018)** buscaron evaluar dicha competitividad mediante un estudio descriptivo correlacional donde observan que las organizaciones productoras de aguacate tienen bajos niveles de competitividad, por lo cual su ingreso al mercado internacional se ve limitado. Esto es importante en cuanto permite describir el proceso de competitividad y ver cómo las organizaciones fallan en su implementación.

En “Asociaciones y cooperativas rurales: factores internos y externos que influyen en su estabilidad y eficiencia. Una reflexión sobre el caso de Viotá, Cundinamarca” **Narváez (2014)** expone la situación de tres asociaciones rurales del municipio de Viotá, estableciendo que los factores internos como la capacidad de la gerencia con la participación de los asociados permite una mejor dinámica de las asociaciones; mientras que los factores externos, como los niveles de estabilidad institucional y confianza interpersonal, afectan la manera en que estas organizaciones operan. Uno de los factores que más afectan la operación de las asociaciones, según el autor, es el humano, dado que cuando los socios no cooperan, son excluyentes, no están preparados para las actividades de control y/o dirección, la fortaleza de la asociación es menor, tendiendo a tener menor permanencia en el tiempo.

Dados los anteriores conceptos y referentes investigativos, la presente investigación se justificó en el hecho de que en el área de estudio no existen investigaciones que den cuenta de la situación de asociaciones cacaoteras

respecto de su Desarrollo Organizacional, en cuanto a las Capacidades Organizacionales que tienen para enfrentar el mercado.

Socialmente, este trabajo se justifica dado que determinar la forma en que las asociaciones impactan el Desarrollo Humano que se evaluó como componente de dichas Capacidades permite realizar intervenciones apropiadas para fomentar la inclusión, el empoderamiento y el desarrollo intelectual, técnico y humano de las personas que las integran. A nivel económico, el conocimiento de las capacidades administrativas, de gestión, de liderazgo y financieras-contables permite a las organizaciones estructurar planes de mejora permanentes. Por lo anterior, el objetivo de la presente investigación consistió en determinar el índice de Capacidades Organizacionales de las asociaciones cacaoteras del Suroriente del Departamento de Boyacá, Colombia denominadas ASOCACAM, ASOPROCALEN y A ASACASAM.

## METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó en tres asociaciones cacaoteras del suroriente del departamento de Boyacá, Colombia, denominadas Asociación de productores de cacao de Campohermoso-ASOCACAM, Asociación de productores de cacao de Lenguaque ASOPROCALEN y Asociación de Cacaoteros de Santamaría ASACASAM, las cuales hicieron parte de la investigación de cultivos agroforestales (cacao, plátano, árboles forestales) adelantado por la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria Agrosavia, además de la asistencia suministrada por la empresa *Audio Engineering Society* -AES- Colombia, acerca de los municipios de Santamaría y Campohermoso, y del proyecto Nuevas siembras en convenio con la alcaldía de Miraflores.

El tipo de investigación es descriptiva, con un alcance exploratorio, bajo un paradigma interpretativo, mediante un estudio de caso, el cual emplea una metodología cualitativa e inductiva, por tanto no probabilístico, donde la unidad de caso o análisis posee unos límites y características en función del contexto donde se encuentra (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Para analizar las unidades de estudio -las tres asociaciones cacaoteras del suroriente de Boyacá- se emplea el Índice de Capacidades Organizacionales, el cual, de acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2003), es un instrumento diagnóstico que permite identificar la capacidad que las

---

Capacidades organizacionales en asociaciones cacaoteras del suroriente del departamento de Boyacá, Colombia  
Andrés Felipe Vargas Martínez, Juan José Arenas Mojica y Álvaro Enrique Alvarado Gaona

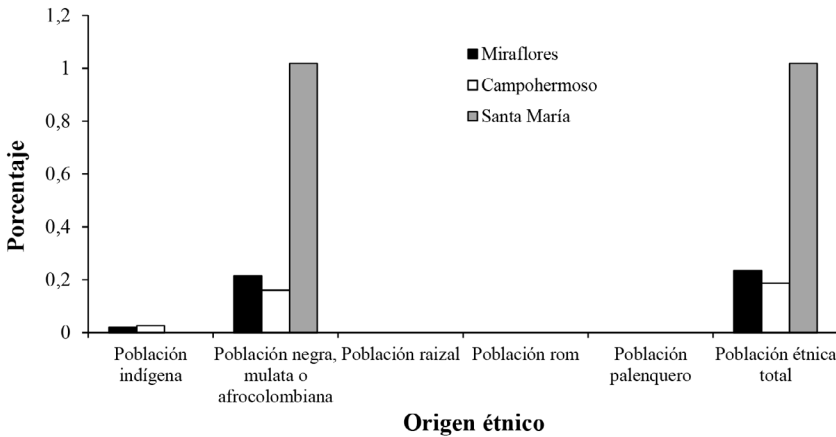


organizaciones despliegan para lograr su actividad productiva. Al aplicar esta herramienta y realizar el análisis de los resultados, es posible formular recomendaciones tendientes a fortalecer las organizaciones. Siguiendo la metodología mencionada, se aplicó el instrumento, el cual contempla once variables agrupadas en cuatro áreas denominadas 1) Organización, 2) Estrategia, 3) Ámbito externo y 4) Ámbito interno.

Adicionalmente a lo propuesto por el Ministerio en su instrumento estandarizado, el presente fue calificado y su puntuación sugerida fue traducida a cantidades porcentuales, con el fin de poder establecer una comparación entre las asociaciones y el modelo ideal de asociatividad.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Frente a la variable “Organización”, en la cual se evalúa la Cobertura (Base social, Base geográfica), Caracterización (Antigüedad, Situación funcional, Experiencia organizacional) y Manejo Democrático y participativo (Junta Administradora, Funcionamiento de las Asambleas, Formas de Participación de los socios y Forma de planeación de la Base social) se encuentra que, en general, las asociaciones están aproximadamente a la mitad del desempeño ideal que se establece según el ICO (Figura 1).



**Figura 1.** Variable Organización

Fuente: Elaboración propia.

Capacidades organizacionales en asociaciones cacaoteras del suroriente del departamento de Boyacá, Colombia  
Andrés Felipe Vargas Martínez, Juan José Arenas Mojica y Álvaro Enrique Alvarado Gaona



De acuerdo con la figura anterior, las tres asociaciones tuvieron un similar manejo en cobertura y caracterización, mientras que, en el manejo democrático y participativo, Asoprocalen tuvo un menor desempeño, con dos puntos porcentuales menos que las otras dos asociaciones. En este sentido, **Tamayo (2012)** plantea que la organización social fortalece a sus comunidades en cuanto refuerza la identidad de las comunidades campesinas y la democratización del territorio, dado que los procesos integran las necesidades y luchas individuales dentro de un proceso colectivo, por lo cual resulta importante fortalecer la asociatividad como eje transformador dentro de las organizaciones campesinas, hecho que brindaría la posibilidad de, a su vez, desarrollarse tanto como comunidad como de forma individual, al alinear sus intereses y encontrar puntos de encuentro a través de la organización.

El mayor porcentaje de calificación que puede asignársele a la cobertura o extensión que tenga una organización es cuando esta tiene alcance de tipo internacional. Para el presente análisis las organizaciones tienen cobertura de nivel municipal.

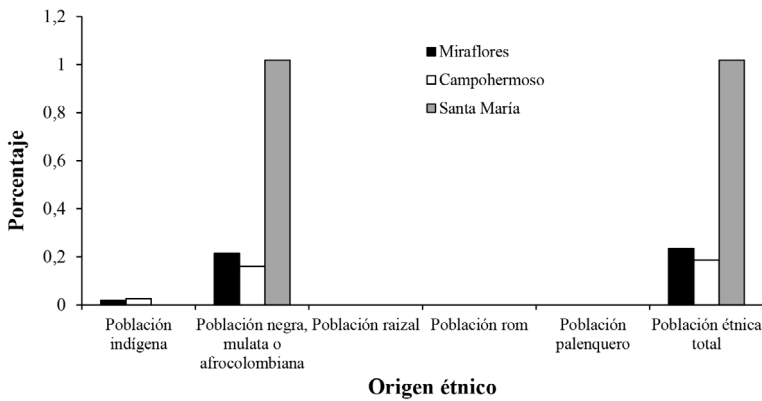
Las asociaciones son de tipo abierta, lo cual incrementa el porcentaje de calificación dentro del Índice de Capacidades Organizacionales, aunque la diversidad en la base social está restringida a favor de la participación masculina, haciendo que la inclusión de mujeres o de personas de grupos étnicos sea menor.

Por tanto, en cuanto a la población femenina ocurre un fenómeno que puede ser catalogado como de exclusión, dado que, en el caso de Campohermoso, de los 12 socios de Asocacam, todos son hombres; en Miraflores de los 86 miembros de Asoprocalen, 69 son hombres y 17 mujeres, a pesar de que la población de estos municipios es homogénea en cuanto al género. En Santa María, en cambio, se observa que de los 13 miembros 7 son hombres y 6 son mujeres. Sin embargo, al cuestionarlos acerca de la participación de las mujeres, en todos los casos la respuesta fue que su labor se dirigía al apoyo en las labores de campo más no como socias activas. Este hallazgo concuerda con el hecho de que existen brechas de género que son aún más amplias a nivel rural, con una tasa de participación en el mercado laboral de 37,3 puntos por debajo de la tasa del hombre rural, y la presencia de estereotipos donde la mujer es un “complemento” para las actividades del hombre (**DANE, 2020**).



En este sentido es importante reconocer que persisten prácticas de exclusión frente al género femenino, las cuales son mencionadas, entre otros, por (Morales & Cediel, 2018), quienes afirman que existen brechas de género que deben ser superadas para poder llegar a un estadio de equidad, donde los roles que tradicionalmente son adjudicados a las mujeres sean asumidos de forma igualitaria por los distintos actores de la sociedad, lo cual liberaría tiempo de las mujeres para satisfacer sus propios intereses y necesidades, a la vez que adquirir recursos económicos para cumplirlos.

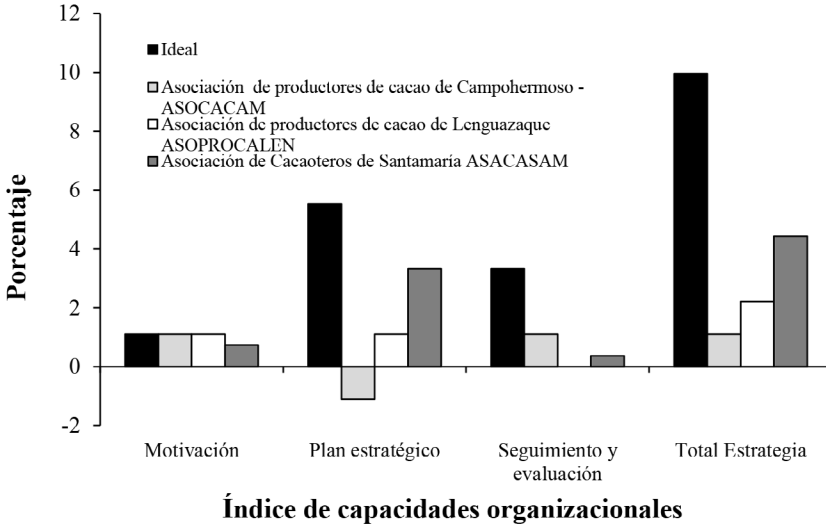
Frente al tema de inclusión, los municipios donde operan las asociaciones tienen un muy pequeño porcentaje de personas de origen étnico (Figura 2), lo que disminuye las probabilidades de ser empleados.



**Figura 2.** Porcentaje de población de origen étnico

Fuente DANE (2018).

Con respecto a la variable Estrategia, la cual contempla motivación misional, Plan estratégico (Identificación de la problemática, Plan de acción), Plan de seguimiento y control a la estrategia, se observa que Asocacam no realiza un plan estratégico, lo cual le cuesta negativamente en la asignación de puntaje; mientras que Asocasam realiza una mejor planeación estratégica, que se sitúa un poco más cerca de la situación ideal. Al observar el seguimiento y evaluación que se le hace al plan, se encuentra que se invierte en cuanto a las dos asociaciones. Al final, el mejor desempeño global en esta variable lo tiene Asocasam, el cual, sin embargo, está por debajo de la mitad del valor ideal (Figura 3).



**Figura 3.** Variable Estrategia

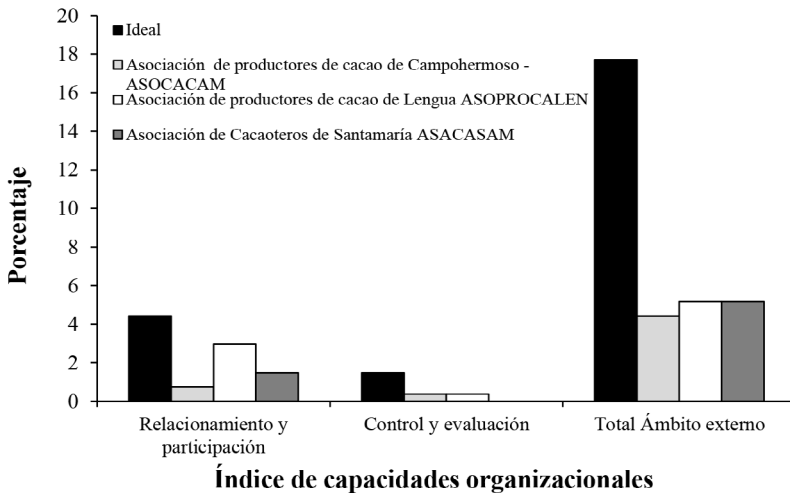
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con *Fernández et al. (2019)*, la falta de implementación de planeación estratégica y la inexistencia de un plan de negocios para alcanzar los objetivos y metas de las organizaciones dificulta su viabilidad e incluso las lleva al fracaso. En el presente estudio de caso se observa que si bien es cierto existe una motivación, una necesidad manifiesta que los hace asociarse, la forma en que planean las acciones, cómo seguirlas y controlarlas es deficiente. En las actuales circunstancias económicas es totalmente inconveniente para cualquier organización realizar acciones sin planearlas, dado que existe una integración global de mercados, donde la competitividad que despliegan las organizaciones las diferencia y les permite ser reconocidas o, por el contrario, ser olvidadas o incluso ser completamente anónimas, por lo cual su impacto, en lugar de ser positivo se vuelve irrelevante. Por ello es importante establecer programas de educación para transformar conocimiento, lo cual se traduce en capacidad para implementar estrategias bien orientadas.

Debido a la entrada en vigencia de los Tratados de Libre Comercio – TLC–, en general para el exportador de cualquier producto y en particular para el productor de cacao, cobra importancia desarrollar la capacidad de

pensar estratégicamente, estableciendo planes y programas que tengan un horizonte más largo, con acciones de mediano y corto alcance. Planear un presupuesto, la forma en que se obtendrán capacidades de Investigación y Desarrollo, la forma en que se generará el Desarrollo del talento humano, son actividades necesarias que, además, deben ser sometidas a continuos procesos de revisión y ajuste (Anthony y Govindarajan, 2008; Hernández, 2017).

Con respecto a la variable **Ámbito externo**, esta mide el Relacionamiento y participación (Relacionamiento con la comunidad y otras asociaciones, Participación, Suscripción de contratos o convenios con Entidades Públicas y otras Organizaciones Sociales y Gestión de Proyectos) y el Control y evaluación del ambiente externo que la organización ejerce dentro del contexto donde se desempeña. Para este ítem, se observa un comportamiento muy similar a nivel global en las tres asociaciones, donde las diferencias son en el enfoque de relacionarse y participar o el de controlar y evaluar. A pesar de estas diferencias, no obtienen un puntaje que se acerque al menos a la mitad del ideal (Figura 4).



**Figura 4.** Variable **Ámbito externo**

Fuente: Elaboración propia.

Al respecto, la teoría administrativa plantea que, en la práctica, la observación del ambiente externo corresponde a la puesta en marcha de aquella parte del plan estratégico donde se analizan las variables externas a la organización (Thompson et al., 2018). Es decir, una vez se identifican los factores externos, la organización se moviliza para poder obtener relaciones con los demás actores que se encuentran dentro del contexto, a la vez que analizan cómo se realizan estas actividades de relacionamiento (Bernal, 2018; Ramírez, 2017). Relacionarse puede ser conseguir más socios, pero a la vez tiene que ver con conseguir fuentes de financiación, para lo cual requiere habilidades de negociación, bien sea para ventas como para generar contratos, y esto también se consigue a través del desarrollo organizacional, lo que permite el mejoramiento organizacional (Buendía, 2013).

En ese sentido, las asociaciones buscan participar en el ambiente externo a ellas, como se ven en la figura anterior, en menor o mayor grado, pero de forma muy tímida. Algo que es preocupante es la falta de seguimiento en las acciones. Tanto en el análisis anterior como en el actual se observa que no hacen seguimiento o control ni de la planeación ni de las acciones ejecutadas respecto al exterior de la organización. Este es un error común de las organizaciones, no solamente a nivel rural, sino a nivel mundial, lo cual hace que exista una desintegración entre la misión, visión, estrategias, metas, objetivos, actividades, indicadores de medición de gestión, desempeño y control; los recursos económicos destinados a dichos procesos y las personas que deberían ejecutarlos (Cuesta *et al.*, 2018).

Adicionalmente a lo anterior, se evaluó el ámbito interno, dentro del cual se determina cuál es la capacidad de la organización para administrar sus recursos intelectuales, humanos y económicos, dentro de las siguientes dimensiones:

- a. Recurso y desarrollo humano (Contratación de personal, Inclusión, Desarrollo humano; Capacidades técnicas básicas),
- b. Liderazgo (autopercepción, percepción de la comunidad, poder de convocatoria);
- c. Capacidad financiera y contable (administración contable, fuentes y manejo de recursos, capacidad instalada y patrimonio)

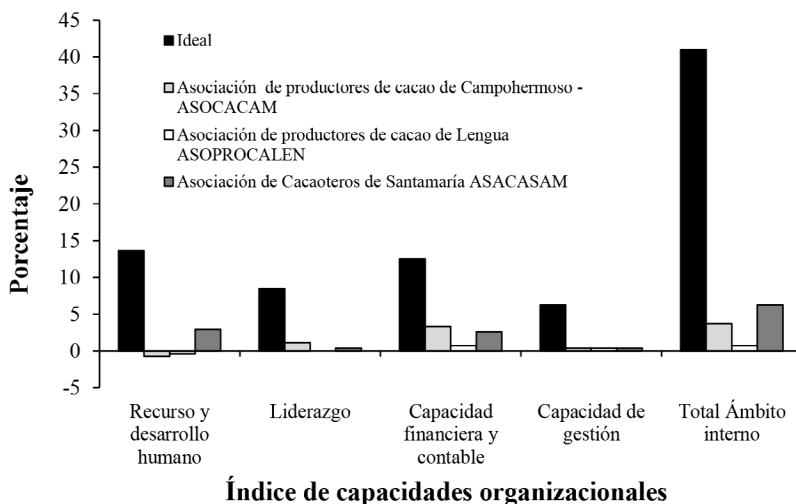
---

Capacidades organizacionales en asociaciones cacaoteras del suroriente del departamento de Boyacá, Colombia  
Andrés Felipe Vargas Martínez, Juan José Arenas Mojica y Álvaro Enrique Alvarado Gaona



d. Capacidad de gestión (oferta de servicios, comunicación interna y externa). Los resultados se observan en la Figura 5.

En este último grupo se observa que Asoprocalen tiene un desempeño muy bajo, dado que en el área de desarrollo humano incluso obtienen un valor negativo, pues además de no capacitar a sus asociados, no tener capacidades básicas de oficina dentro de su talento humano, cuando contratan lo hacen informalmente y adicionalmente su inclusión es nula, siendo conformada solamente por hombres, lo cual no contribuye a la gestión del conocimiento como estrategias de desarrollo organizacional que propone Silva (2019), así como no contribuye a la inclusión que proponen (Morales y Cediél, 2018).



**Figura 5.** Variable Ámbito interno

Nota: Elaboración propia.

Igualmente, la capacidad de Asoprocalen en este ámbito es triplicada por Asocacam; la cual muestra un poco más de liderazgo que las otras dos asociaciones. A nivel global, se observa que AsocaSam sobrepasa a AsocaCam (la duplica) y a Asoprocalen (la sextuplica) en capacidad en este punto. Sin embargo, a pesar de ser la de mayor desempeño de las tres, se identifica que su Índice de capacidades en el ámbito interno es muy bajo frente al ideal (6,27%/40,96%). Al respecto, según Rozo *et al.* (2019), el liderazgo permite conseguir las metas de la organización, dado que este es la capacidad para

coordinar y motivar a personas y grupos de personas hacia la consecución de un objetivo común y de esa forma aplicar conocimientos para tomar decisiones y dar dirección a la organización. Por tanto, se debe considerar que esta situación es un factor determinante para la supervivencia de las asociaciones cacaoteras, dado que, a pesar de tener una idea de producción, los objetivos, por falta de mejores liderazgos y estilos de dirección, se pueden diluir y llevar al fracaso de las organizaciones.

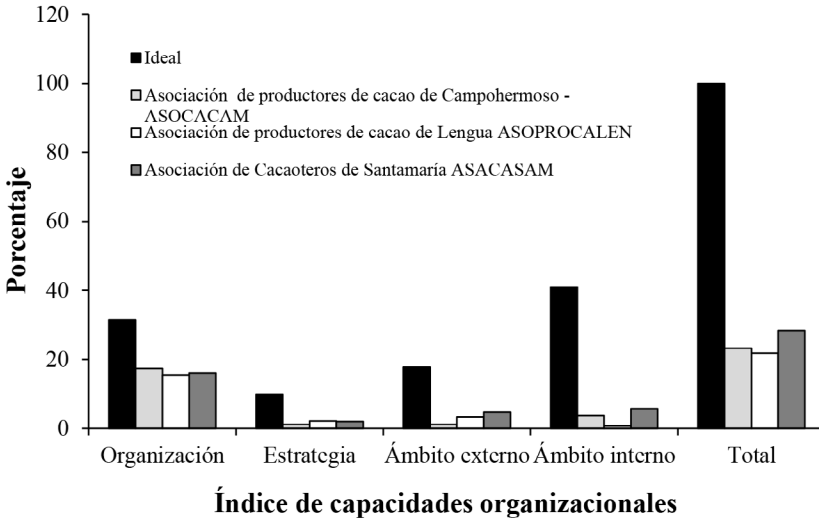
Acerca de este tema, la teoría expuesta previamente muestra que la planeación estratégica involucra al ambiente interno, aspecto bastante descuidado por parte de las asociaciones evaluadas. El presente estudio indica que hay mayor énfasis, sin que este sea alto ni obedezca a proceso de planeación estratégica en el desarrollo de capacidades financieras, que en los demás aspectos. Aspectos como la Investigación y Desarrollo solo pueden adelantarse con personas altamente motivadas que, además, cuenten con recursos para adelantarlos. La innovación y la competitividad dependen en mucho de la adquisición de competencias, las cuales se desarrollan con mayor calidad a través de formación académica, combinada con la práctica como plantean (Bernal, 2018; Fernández *et al.*, 2019; Ramírez, 2017; Silva, 2019). Atraer talento, para mejorar los procesos internos de las organizaciones debe ser una prioridad de las organizaciones. A pesar de lo anterior, es muy difícil tener como prioridad la investigación y el desarrollo si no se solventan las necesidades básicas. Este aspecto es limitante, y en el caso de lo rural, el bajo nivel de alfabetización es un condicionante de lo que idealmente debería darse en organizaciones competitivas (Tamayo, 2012).

Por último, se observa que dentro del puntaje global frente a un 100% de puntuación ideal para un Índice de Capacidades Organizacionales, las tres asociaciones mostraron un desempeño menor al 30%, posiciona como organizaciones con un muy bajo desempeño medido a través del Índice de capacidades Organizacionales (Figura 6).

---

Capacidades organizacionales en asociaciones cacaoteras del suroriente del departamento de Boyacá, Colombia  
 Andrés Felipe Vargas Martínez, Juan José Arenas Mojica y Álvaro Enrique Alvarado Gaona





**Figura 6.** Índice global de capacidades organizacionales

Nota: Elaboración propia

El Estado puede apoyar a las asociaciones mediante este tipo de diagnósticos y con el desarrollo de intervenciones que le permita a estas organizaciones superar las limitantes para avanzar y mejorar sus sistemas productivos; como argumenta [Roper \(2016\)](#), garantizando la satisfacción de las necesidades básicas al permitir acceder a bienes públicos sociales-salud, educación, recreación, cultura, seguridad, paz, tecnología, capacitación y asistencia técnica, entre otros, fortaleciendo las capacidades productivas de las familias, acompañado de políticas públicas que integren conceptos de sustentabilidad económica, social, ambiental y de desarrollo humano, que puedan apalancar procesos organizacionales orientados, no solo al incremento de utilidades sino a la creación de riqueza social.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis del índice de capacidades organizacionales, las tres organizaciones evaluadas bajo esta metodología tienen un desempeño muy bajo, puesto que no existe una cultura organizacional que los prepare para tener aún mejores liderazgos.

Capacidades organizacionales en asociaciones cacaoteras del suroriente del departamento de Boyacá, Colombia  
*Andrés Felipe Vargas Martínez, Juan José Arenas Mojica y Álvaro Enrique Alvarado Gaona*



No se puede afirmar que no existen liderazgos, ya que el solo hecho de sacar adelante asociaciones y tenerlas funcionando indica que existe gente que dedica parte de su tiempo a sostener una idea asociativa y eso por sí mismo es un gran avance. La cuestión es el enfoque que tiene el liderazgo, y las limitaciones que pueda tener su visión organizacional.

Estos procesos organizacionales son complejos, pues adquirir las competencias de liderazgo requiere procesos sistemáticos que ayuden a mejorar y a desarrollarlas, cuestiones que no se dan de forma correspondiente a los procedimientos académicos y pedagógicos sino que son producto de la observación y el empirismo propios de quienes se “arriesgan” a liderar, lo cual no garantiza que sus conocimientos y habilidades sean transmitidas de forma sostenida en el tiempo, corriendo el peligro que los saberes propios se pierdan. Estos contextos espaciotemporales permiten comprender que los procesos de las organizaciones deben ser considerados como esfuerzos valiosos, cuidados como tal y fortalecidos con el apoyo externo, para robustecer las capacidades propias de acuerdo con sus necesidades específicas, no a modo de imposición o conquista académica, sino de cooperación entre conocimientos distintos.

Dado que existe un diagnóstico organizacional es factible generar planes de mejora para el establecimiento de las asociaciones referidas, con los cuales pueden mejorar las capacidades de liderazgo, la planeación estratégica y las acciones a largo plazo. Independientemente del cultivo y las metas productivas que tienen, pueden organizarse para evaluar las mejores formas de generar asociaciones que les permita desarrollarse como personas, adquirir más y mejores competencias laborales, técnicas y ciudadanas, y actitudes y comportamientos que fomenten la creación de tejido social, dentro de sistemas en los cuales pueden beneficiarse económicamente.

El Desarrollo Organizacional es fundamental para lograr el Desarrollo Rural, dado que las personas adquieren mejores capacidades. Una forma de poder hacerlo más fácil es a través de la asociatividad, siempre y cuando esta se ejerza de manera dinámica y activa.

## AGRADECIMIENTOS

A Agrosavia, entidad que financió el proyecto en convenio con la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, denominado “Investigación, desarrollo e innovación, de cacao especiales bajo sistemas

---

Capacidades organizacionales en asociaciones cacaoteras del suroriente del departamento de Boyacá, Colombia  
*Andrés Felipe Vargas Martínez, Juan José Arenas Mojica y Álvaro Enrique Alvarado Gaona*





agroforestales”, convenio N° 1841-05, y a la Gobernación de Boyacá por sus aportes para desarrollar esta investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de control de gestión* (Duodécima edición).
- Bautista, S. (2010). *Desarrollo de una metodología para la creación de indicadores de evaluación del ProAire León 2008-2012*. <https://ddd.uab.cat/record/69644>
- Bernal, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento global*, 3(1), 50-55. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>
- Buendía, E. A. (2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 28(69), 55-78. <https://bit.ly/3NtImlu>
- Cuesta, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24-35. <https://bit.ly/3CFtjSf>
- DANE. (2005). *Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores*. [https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf)
- DANE. (2018). *Censo nacional de población y vivienda*. <https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/311-demograficas/censo-2018>
- DANE. (2020). *Mujeres rurales en Colombia*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/sep-2020-%20mujeres-rurales.pdf>
- Fernández, S. R., Martínez, L. Á., & Ngono, R. A. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254-279. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>
- Fierro, G. (2017). *Análisis del sector cacaotero desde los aspectos de la competitividad sistémica, y su inserción en el mercado mundial* [Fundación Universidad de América]. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7151/1/543324-2017-II-NIIE.pdf>
- Hernández, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: Conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 111-124. <https://doi.org/10.22206/cys.2017.v42i1.pp115-128>
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana de editores.

---

Capacidades organizacionales en asociaciones cacaoteras del suroriente del departamento de Boyacá, Colombia  
Andrés Felipe Vargas Martínez, Juan José Arenas Mojica y Álvaro Enrique Alvarado Gaona



- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2003). *Índice de capacidad organizacional—ICO. Instrumento de diagnóstico del estado organizativo de las comunidades campesinas locales*. <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/6369/1/158.pdf>
- Morales, P., & Cediel, N. (2018). Equidad de género en la tenencia y control de la tierra en Colombia: Llamado a una acción emancipatoria. *Revista de Medicina Veterinaria*, 37, 7-12. <https://doi.org/10.19052/mv.vol11.iss37.1>
- Narváez, C. (2014). Asociaciones y cooperativas rurales: Factores internos y externos que influyen en su estabilidad y eficiencia. Una reflexión sobre el caso de Viotá, Cundinamarca. *Cooperativismo & Desarrollo*, 104(22), 63-81. <http://dx.doi.org/10.16925/co.v22i104.971>
- Ponce-Espinosa, G., Espinoza, D. L., Ríos-Zaruma, J., Tapia C., K. G., Ponce-Espinosa, G., Espinoza, D. L., Ríos-Zaruma, J., & Tapia C., K. G. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: Análisis del sector industrial. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), 271-290. <https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.09>
- Ramírez, A., & Pérez, C. (2018). Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre, Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 15(81). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr15-81.copa>
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración* (Tercera Edición). ECOE Ediciones.
- Ramírez, L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/1214>
- Rojas, J., & Bustos, J. (2017). Aplicación del índice de capacidad organizacional a las organizaciones solidarias del municipio de Anolaima para medir la capacidad de negociación. *Administración de Empresas*. [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/616](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/616)
- Roperó, S. (2016). Desarrollo rural en Colombia, entre la realidad y la oportunidad en el posconflicto. *Perspectivas Rurales Nueva Época*, 27, 13-35. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/7608>
- Rozo, A., Flórez, A. & Gutiérrez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Sánchez, E. (2006). *Desarrollo organizacional. Cómo encarar los cambios en las organizaciones. Conceptos, estrategias y aplicaciones prácticas*. Universidad Santo Tomás.

- Segredo, A. M. S., García, A. J., León, P. & Perdomo, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información Científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 0(24), 86-99. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>
- Silva, G. (2019). Teorías del aprendizaje y la construcción de conocimiento como estrategia de desarrollo organizacional. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(1), 14-19. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1689>
- Tamayo, J. (2012). La participación política del campesino en Colombia, entre los mecanismos institucionales y los procesos organizativos. El caso de las organizaciones campesinas del suroeste de Antioquia. *Cultura Investigativa - Revista Virtual Semilleros de Derecho*, 4, 97-120. <https://bit.ly/3RLpmzs>
- Thompson, A., Strickland, Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M., & Gamble, J. (2018). *Administración estratégica. Teoría y casos* (Segunda Edición Internacional). McGraw Hill Latinoamericana.

---

Capacidades organizacionales en asociaciones cacaoteras del suroriente del departamento de Boyacá, Colombia  
*Andrés Felipe Vargas Martínez, Juan José Arenas Mojica y Álvaro Enrique Alvarado Gaona*

