

# IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPITAL HUMANO PARA EL DESARROLLO DE LA APUESTA PRODUCTIVA CACAO DEL DEPARTAMENTO DEL CAQUETÁ EN EL AÑO 2019\*

## RESUMEN

En la actualidad, para contar con sectores productivos que dinamicen las economías departamentales, se hace necesario adelantar esfuerzos tendientes a fortalecer aquellas cadenas con proyección internacional y que se encuentran mejor estructuradas, de manera que puedan responder a las exigencias del mercado globalizado, que aunado a los diferentes Tratados de Libre Comercio, representan una oportunidad para mejorar sus cuotas de mercado y contribuir en un aumento del PIB regional. Es una labor que debe acompañarse de esfuerzos de los diferentes actores de la economía, pero en especial las cadenas productivas deben preocuparse por mejorar su infraestructura, tecnologías, talento humano, recursos financieros y procesos internos, aumentar su eficiencia y eficacia, con el propósito de ser productivos y de esta manera estar a la altura de un mercado que devela una tendencia altamente competitiva. Pero esta posición competitiva no se logra por sí sola; requiere de una

\* El presente trabajo es resultado de la investigación del Programa Jóvenes Investigadores e Innovadores "Virginia Gutiérrez de Pineda" (Colciencias, 2011).



PARCIVAL PEÑA TORRES\*\*  
LEIDY LORENA SANTOS GONZÁLEZ\*\*\*

sinergia que se estructura a partir de la gestión y administración de los recursos de la cadena productiva. Es el talento humano el encargado de generar dicha sinergia, y por ello se ha seleccionado la cadena productiva de proyección internacional que cuenta con un mayor grado de articulación y organización como es la cadena Cacaotero, identificando la necesidades del personal idóneo para el desarrollo de las cadenas en 2019.

**Palabras clave:** Prospectiva; Administración; Talento humano; Competitividad.

## IDENTIFICATION OF HUMAN CAPITAL NEEDS, FOR THE DEVELOPMENT OF A PRODUCTION INITIATIVE FOR COCOA IN CAQUETÁ, 2019

### ABSTRACT

At present to rely on productive sectors that stir the departmental economies into action it becomes necessary to advance efforts tending to strengthen those chains with international projection and that are better structured so that it allows them to answer to the requirements of the globalized market that join to the different agreements of free trade, they represent an opportunity to improve their market shares and to contribute in an increase of the regional

GDP. It is a labor that must be accompanied of efforts of the different actors of the economy, but especially the productive chains must worry to improve their infrastructure, technologies, human talent, financial resources and internal processes, increasing their efficiency, with the intention to be productive and then, to be to the level of a market that have a highly competitive trend. But this competitive position is not achieved alone, needs a synergy that is structured from the management and administration of the resources that arranges the productive chain, is the human talent the responsible for generating this synergy, for which has selected the productive chain of international projection and that possess a greater degree of coordination and organization as it is the Cacao chain, identifying the needs of the qualified personnel for the development of the chains in 2019.

**Keywords:** Prospective; Administration; Human Talent; Competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

Este estudio surge dadas las tendencias de reconocer al capital humano como centro de sinergia y elemento fundamental dentro de las organizaciones, siendo uno de sus principales alcances lograr altos niveles de competitividad.

\*\* Magíster, profesor titular de la Universidad de la Amazonia. Director del Grupo de Estudios de Futuro Mundo Amazónico – GEMA. Colombia. Correo-e: parcipt@hotmail.com.

\*\*\* Magíster (c), miembro del Grupo de Estudios de Futuro Mundo Amazónico – GEMA. Colombia, Correo-e: lelosan4@gmail.com.

Recibido: 8 de septiembre de 2015, aceptado: 14 de abril de 2016.

Para citar el artículo: Peña, P.; Santos, L. L. (2016). "Identificación de necesidades de capital humano para el desarrollo de la apuesta productiva cacao del departamento del Caquetá en el año 2019", en *Sotavento MBA*, n.º 27, pp. 66-84. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n27.05>

En lo que lleva la investigación, se han desarrollado varias fases: la primera fue el levantamiento de información primaria y secundaria, seguida de la caracterización y estado actual de la administración del personal, desde el orden nacional hasta el local, enfocándonos y profundizando en el gremio cacaotero departamental, Asociación Departamental de Cultivadores de Cacao y Especies Maderables del Caquetá – Acamafrut.

La siguiente fase correspondió a la aplicación metodológica de la investigación, donde se analizaron y priorizaron aquellas variables que requieren mayor atención y que soportan el desarrollo de los ejes estratégicos (formación, condiciones laborales, gestión tecnológica y competitividad).

Los resultados de este proceso permitieron conocer que dentro del gremio, pese a que se tienen ejercicios importantes en torno al talento humano, se requieren grandes esfuerzos que reflejen un mayor reconocimiento a su personal. En respuesta a ello, posteriormente se procederá a establecer los objetivos de desarrollo y el diseño de escenarios, con el fin de presentar a Acamafrut una propuesta de administración de personal que le permita mejorar sus niveles de productividad y, así, convertirse a 2019 en un gremio altamente competitivo.

Para el año 2019, se espera visualizar un horizonte con expectativas de cumplimiento con las exigencias de talla mundial. Con la aplicación de las diferentes herramientas de la prospectiva podemos identificar los actores que contribuyen al desarrollo de la cadena, las diferentes relaciones directas e indirectas de las

variables estratégicas seleccionadas en cada eje estratégico, la construcción de los objetivos de desarrollo y la construcción de unos escenarios de desarrollo de la cadena. En ese horizonte, la cadena productiva de cacao en el departamento del Caquetá debe contar con personal de niveles de formación avanzada, con habilidades desarrolladas en torno a la apropiación y buen uso de las TIC, habilidad para la adaptación al cambio y, en especial, contar con un área de talento humano que gestione de manera idónea el capital humano de la cadena, con el propósito de generar los mayores beneficios de mercado y alcanzar la sostenibilidad en el largo plazo, a partir de una gestión óptima de los recursos con los que se cuenta en el sector productivo en el que los buenos resultados reflejen mejores condiciones para las comunidades en donde se desarrollan sus actividades.

## FUNDAMENTO TEÓRICO

### EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Según Calderón (2000, citado por Peña 2007), se puede hablar de cuatro tendencias del área de gestión humana, las cuales no se puede decir que sean fases superadas, debido a que las empresas pueden ubicarse no solo en una, sino que, además, pueden apropiarse características de diversas de ellas.

A continuación, se presenta una tabla en la que se ilustran las principales características de las tendencias en gestión humana:



Tabla 1. Evolución de la función de Gestión Humana

Momentos	Énfasis	Legitimidad	Competencias	Criterio Éxito	Cliente
Admón. personal	Relaciones industriales	Lograr comportamientos burocráticamente correctos	Técnicas en RRHH	Lograr productividad	Empleados (no se maneja este concepto)
Gerencia de RRHH	Ejecutar políticas de personal	Aumentar rendimiento de los empleados	Técnicas en prácticas de alto rendimiento en RRHH	Lograr reducción de costos	Empleados, gerentes de línea
Gerencia estratégica de RRHH	Formular y ejecutar estrategia empresarial	Alcanzar la estrategia de la organización	Capacidades de estrategia y competencias políticas	Lograr reconocimiento de la alta gerencia	Empleados y alta gerencia
Gerencia capital humano	Gestionar el conocimiento	Resolver problemas capitales de la empresa.	Gestión de cambio	Lograr resultados financieros y operacionales	Empleados, alta gerencia, accionistas y clientes

Fuente: Evolución y proyección de la gerencia estratégica de talento humano, 2007.

## ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Este enfoque se centra en las relaciones industriales con énfasis en la parte disciplinaria, las relaciones laborales y el bienestar laboral del empleado. La legitimidad de esta área está dada por la capacidad de “crear sistemas que produjesen comportamientos burocráticamente correctos así como un desarrollo predecible y ordenado del personal y sus carreras” (Mohrmam y Lawler III, 1998, citado por Peña 2007).

Destacan las competencias técnicas y el criterio de éxito, el cual se logra por la capacidad de hacer una sincronía entre las personas y la organización que permita la productividad y elimine situaciones de conflicto.

## GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Se habla de un momento de evolución, el área es la responsable de lo relacionado con la estrategia de personal (selección, entrenamiento, evaluación, etc.). Orienta sus esfuerzos a la obtención de prácticas de alto rendimiento a través de herramientas y métodos innovadores, no

integrándose con las demás áreas. Según Wright y McMahan (1992, citado por Peña 2007).

Según Dolan, Schuler y Valle (1999, citado por Peña 2007), la legitimidad del área está en la capacidad de encontrar prácticas para aumentar el rendimiento de los empleados y de la importancia de ello en el logro de los objetivos y metas de la alta gerencia.

Las competencias del área están enfocadas en conocimientos profundos en técnicas específicas: selección, contratación, entrenamiento, evaluación, recompensas, etc., y el éxito radica en minimizar los costos de personal en relación con los beneficios que estos generan, es decir, reducir la planilla de personal y por ende los costos (*downsizing*).

## GERENCIA ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

La gestión humana se ha extendido a todos los ámbitos y actividades en donde hay participación de personas, en aras de que los esfuerzos se encaminen a favorecer la formulación y la implementación de la estrategia empresarial.

Como características que la diferencian de la anterior, están: involucra la gestión humana desde la formulación estratégica, encadena las prácticas de gerencia de recursos humanos con los procesos de gerencia estratégica de la organización y enfatiza la coordinación o congruencia entre las diversas prácticas, es decir, hace que la gestión humana interna se comporte como un sistema (Wright y McMahan, 1992). La legitimidad del área está determinada por la efectividad de las acciones del sistema de capital humano frente a las diversas estrategias o situaciones competitivas de la empresa.

Las competencias en esta área son las relacionadas con las capacidades para detectar necesidades empresariales, convertirlas en competencias y a través del sistema garantizar que los recursos humanos aporten al desarrollo de ellas. El criterio de éxito está en la capacidad de influir en la alta dirección a través de resultados estratégicos.

Ulrich (1998) considera relevante realizar la medición de resultados de las actividades de la gestión humana, y plantea la pertinencia de medir cómo las prácticas de RRHH afectan el valor de mercado, el capital intelectual, el crecimiento o los costes; cuál es el impacto económico de utilizar actividades de los RRHH para crear una mentalidad común, transacciones más eficaces o empleados comprometidos, y cuál es el impacto económico de no invertir en ellos.

El cliente central es la alta gerencia de la organización y se espera influir sobre esta. El área se orienta a resolver problemas estratégicos, a aplicar políticas innovadoras, y al empleo de técnicas complejas y efectivas para ejercer control y procesar la información (Dolan, Schuler y Valle, 1999).

## GERENCIA DE CAPITAL HUMANO

En esta fase, la dirección de Recursos Humanos se considera centro de inversión, agente de

cambio y gestor de conocimiento. La legitimidad la obtiene por su capacidad de identificar y resolver los elementos humanos capitales en los problemas importantes de la empresa que impiden el crecimiento, reducen los beneficios o disminuyen los valores de inversión de los accionistas (Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1998) y, a través de las personas, construir la estrategia competitiva con base en las competencias humanas.

Según Becker y Huselid (1999), debe concebirse una estrategia competitiva sostenida en las personas, acompañada de una cultura gerencial que la apoye y defienda, así como unos gerentes que entiendan que las soluciones de problemas del negocio se encuentran modificando el sistema de RRHH.

Las competencias requeridas son: habilidades analíticas e interpersonales para identificar cambios requeridos y facilitar su implementación, conocimientos de diseño organizacional, credibilidad, manejo de la complejidad y la incertidumbre. El éxito radica en que a través de la acción de las personas se impacte en los resultados operacionales (productividad, rapidez en la entrega, calidad de productos y servicios y satisfacción al cliente) como los resultados financieros.

## SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Según Boisier, en el siglo XXI, la sociedad entra en la era del conocimiento, donde "su acumulación (del conocimiento), determina la capacidad para innovar en un entorno de facilidades crecientes de acceso a la información y de una extensión más rápida de la tecnología derivada del uso de las TIC" (Boisier, 2001).

Pero fue Taichi Sakaiya quien comenzó a hablar de "sociedad del conocimiento" (1995), refiriéndose a la sociedad de bienes materiales y demanda de valores no cuantificables, como las percepciones individuales y colectivas, en otras



palabras, información. Para Rosales (1991), “La cuestión de la competitividad descansa cada vez más en el conocimiento (científico, técnico, la capacidad de diseño, los sistemas de información) y en la gestión de la tecnología”.

En este orden de ideas, y de acuerdo con lo planteado por Luhmann (1997), en las organizaciones se hace necesario complejizar su propia estructura interna, puesto que la complejidad se reduce con más complejidad. Para él, la complejidad es la información que le falta a un sistema para poder comprender y describir completamente su entorno o bien a sí mismo. Conocer supone información, pero comprender supone conocimiento.

Adicionalmente y como complemento de lo anterior, también se requiere de articulación con los diferentes actores del territorio, pues “como empresas individuales, actuando individualmente, están en una posición débil para competir. Les faltan recursos, economías de escala y de alcance de las cuales disponen las firmas grandes y les falta una voz política necesaria para influir sobre su propio entorno económico y político” (Sengenberger y Pyke, 1991, 8, citados por Helmsing, 2000). Es claro que si no es mediante la asociatividad, el acceso a nuevas tecnologías se torna casi imposible.

## CAPITAL INTELECTUAL

El concepto “capital intelectual” ha adquirido alta relevancia entre las nuevas contribuciones en la gestión de organizaciones, y sus explicaciones más notorias provienen de la década de los noventa, donde opiniones planteadas de manera diferente llevaban a convergencias como las siguientes:

Edvinsson (1996) presenta el concepto de capital intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si sola-

mente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

El capital individual se divide en:

- Capital humano
- Capital estructural
  - Capital clientela
  - Capital organizacional
    - Capital innovación
    - Capital proceso

Para Brooking (1997), “con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”. Puede dividirse en cuatro categorías:

- Activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado).
- Activos de propiedad intelectual (*know-how*, secretos de fabricación, *copyright*, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios).
- Activos centrados en el individuo (cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es).
- Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

Steward (1997) define el capital intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Este y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.



Para este autor, el capital humano se divide en:

- Capital humano
- Capital estructural
- Capital cliente

El capital intelectual lo podemos definir como el conjunto de activos intangibles de una organización, que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro (Euroforum, 1998). Para este otro autor, el capital intelectual se compone de:

- Capital humano
- Capital estructural
  - Capital tecnológico
  - Capital de negocio
  - Capital organizativo
- Capital relacional

Esta clasificación la explicaremos de forma general. Se entiende por *capital humano* el conjunto de conocimientos, habilidades, educación, experiencia, formación y competencia individual que poseen las personas y particularmente los equipos de trabajo, así como su capacidad de aprender y crear. Este capital no se convierte en propiedad de la organización.

El *capital estructural* está conformado por la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano y sirve de soporte para lograr la optimización de su rendimiento y consecuentemente del rendimiento empresarial, este último como propiedad de la organización. Se incluyen activos de propiedad intelectual como bases de datos, sistemas administrativos, procedimientos y tareas.

Por su parte, el *capital relacional* está referido al grado de relación que tiene la organización con terceros y las percepciones que estos tienen con la misma, como, por ejemplo, imagen de marca, lealtad y satisfacción de los clientes y acuerdos con proveedores, entre otros.

Viedma (1998) expone el estado del arte sobre modelos de gestión de las *core competen-*

*cies* o del capital intelectual, e indica que en el mundo supercompetitivo actual en que vivimos, caracterizado por un progreso vertiginoso en las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los *stocks* y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina capital intelectual y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa (p. 65).

Tabla 2. Activos intangibles

Activo	Definición
Activos de competencia individual	Se refieren a la educación, experiencia, <i>know how</i> , conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa. No son propiedad de la empresa. La empresa contrata el uso de estos activos con sus trabajadores. A este conjunto de activos se le denomina también capital humano.
Activos de estructura interna	Se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al <i>software</i> , a las bases de datos, a la I+D (investigación y desarrollo), a los sistemas de dirección y gestión, y a la cultura de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (patentes, propiedad intelectual, etc.).
Activos de estructura externa	Se refieren a la cartera de clientes que recibe el nombre de fondo de comercio, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (marcas comerciales, etc.).

Fuente: Elaboración propia.



Siendo el capital intelectual la principal fuente de riqueza de nuestras empresas, es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz. Así, pues, la capacidad de identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y, en definitiva, gestionar estos activos intelectuales es un factor determinante en el éxito de las empresas de nuestro tiempo.

La agrupación de los activos intangibles es lo que forma el denominado "capital intelectual", que es el conocimiento intelectual de una organización, vale decir, la información intangible que posee y que puede producir valor.

No sería apropiado dejar de lado algunos modelos que intentan valorar el capital intelectual. El "cuadro de mando integral" de Norton y Kaplan es un sistema de gestión de información estratégica que integra los activos intangibles con los resultados financieros a través de indicadores que representan la estrategia desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

El "navegador" de Skandia, pionero en el mundo en el estudio de los componentes del capital intelectual, tiene como principal característica que está compuesto por áreas de eventual potenciación y mejora donde se encuentran los factores claves para el éxito en una determinada organización.

El modelo Meritum es una herramienta flexible que permite identificar, caracterizar y medir los intangibles en la empresa. Los intangibles se encuentran agrupados en cuatro categorías: recursos humanos, clientes, tecnología y procesos, y tienen un conjunto de indicadores en cada una de estas áreas que les permite realizar como una especie de auditoría de información.

El tratamiento del capital intelectual es, sin lugar a equivocarse, un tema de la alta relevancia para las organizaciones productivas. Por ello, según quienes están en contacto permanente con este tema, es importante la apropiación de un modelo que identifique los ejes estratégi-

cos que se deben evaluar en el desarrollo de la gestión de las personas en las organizaciones.

## LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

La gestión del conocimiento (*KM*, *Knowledge Management*) y la gestión del capital intelectual (*ICM*, *Intellectual Capital Management*) son conceptos que muchas veces se confunden y sus contenidos en parte se superponen. Sin embargo, existen diferencias esenciales de enfoque entre ambas, lo cual intentaremos clarificar apoyándonos nuevamente en Viedma, que explica:

"La gestión del Capital Intelectual, (*ICM*), se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y llevar a término con éxito sus estrategias. Es, por lo tanto, una gestión de los activos intelectuales desde un punto de vista gerencial o estratégico" (p. 67).

La gestión del conocimiento (*KM*), por otro lado, se refiere más bien a los aspectos tácticos y operacionales. Es también más detallada y se centra en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento, tales como su creación, captura, transformación y uso. Su función consiste en planificar, poner en marcha, operar y controlar todas las actividades y programas relacionados con el conocimiento, que requieren una gestión eficaz del capital intelectual.

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Los estudiosos de las ciencias administrativas han coincidido en manifestar que las características propias de la sociedad actual marcan



dos conceptos estrechamente relacionados: el conocimiento y las ventajas competitivas. Es en este sentido que podemos citar a Laurence Prusak (director de *Knowledge Management* en I.B.M.), que dice que la "fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas. De este modo y en conexión con esta especial relevancia del conocimiento, la sociedad actual también recibe el nombre de sociedad del conocimiento" (citado por Gil et al., 2014, p. 1).

Por su parte, Peter Drucker ha manifestado: "El valor se crea hoy por la productividad y por la innovación, ambas aplicaciones del conocimiento del trabajo. Los grupos sociales dominantes de la sociedad de conocimiento serán los trabajadores de conocimiento —ejecutivos instruidos que deben asignar sus conocimientos a usos productivos los profesionales de conocimiento y los trabajadores de conocimiento—... Lo que hoy consideramos conocimiento es necesariamente altamente especializado. Lo que hoy consideramos conocimiento se prueba a sí mismo en la acción. Lo que entendemos por conocimiento es información eficaz en la acción, información enfocada en los resultados. Los resultados están por fuera de la persona, en la sociedad y la economía, o en el progreso del conocimiento mismo... Esta mudanza de conocimiento a conocimientos, le ha dado al conocimiento el poder de crear una nueva sociedad. Pero esta sociedad tiene que estructurarse sobre la base de que el conocimiento sea especializado y las personas instruidas sean especialistas. Esto les da su poder. Pero también plantea cuestiones básicas de valores, de visión, de creencias, es decir, de todas las cosas que mantiene unida a la sociedad y le dan sentido a la vida. Pero hay una cosa que sí podemos predecir: el cambio más grande será en el conocimiento; en su forma y en su contenido; en su significado; en

su responsabilidad; y en lo que significa ser una persona educada" (Drucker, 1994, p. 8)

Lo anterior nos permite afirmar que los conocimientos que las organizaciones pueden acumular son definitivamente la fuente de sus ventajas competitivas sostenibles, aclarando que estamos haciendo referencia a aquel conocimiento que contribuye a generar valor económico. J. M. Viedma afirma: "Si la palabra conocimiento se toma en un sentido amplio y abarca por lo tanto aparte de los conocimientos propiamente dichos, habilidades, experiencia, valores, actitudes, *know how*, etc., nos encontramos con que la frase conocimientos esenciales es equivalente a competencias nucleares o en inglés *core competencies*. Al mismo tiempo como los conocimientos esenciales o competencias nucleares generan valor económico para la empresa se pueden considerar desde una perspectiva contable financiera como activos intangibles, activos intelectuales o capital intelectual" (Viedma, 2006, p. 2).

La "teoría de recursos y capacidades" procede del ámbito académico (se desarrolla en los años 80) y viene a ser la precursora de la "gestión del conocimiento" (años 90), concepto mucho más ligado a la práctica empresarial.

Partiendo del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y los vectores que desde el exterior (competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores, compradores y competidores en la industria) influyen en las empresas de un mismo sector, el análisis estratégico ha intentado investigar por qué dentro de un mismo sector se producen diferencias en el desempeño de las organizaciones. Por esta razón, el estudio de la estrategia avanzó hacia el paradigma de la estrategia basada en los recursos y capacidades que se poseen (enfoque interno), o los que se deben adquirir para poder competir. En definitiva, se pasa de un enfoque exterior a uno interior a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas.



La teoría de recursos enlaza completamente con los conceptos asociados a la gestión del conocimiento. Ambos enfoques se centran en la generación de capacidades distintivas (también llamadas competencias fundamentales) a largo plazo. La realidad es que esas capacidades distintivas se basan en recursos y capacidades de carácter intangible.

Para que los recursos de una empresa sean realmente útiles, deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Así, podemos considerar que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (en grupo). La relación entre recursos, capacidades, estrategia y ventaja competitiva queda reflejada en la figura siguiente:

Figura 1. Recursos, capacidades, estrategia y ventaja



Fuente: Recursos, capacidades y ventajas competitivas (Grant, 1996).

## CONPES DE DESARROLLO DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS

Para poder identificar la tendencia de la cadena como de talla mundial, se realizó la revisión de los documentos Conpes 3527, política nacional de competitividad y productividad del país y Conpes 3678, transformación productiva del país. A nivel regional, los marcos teóricos se fundamentan en el plan regional de competitividad 2009, y el plan de ciencia tecnología e

innovación para el departamento del Caquetá 2012-2025; además, es política pública aprobada por la asamblea departamental en 2012.

## METODOLOGÍA

En el diseño metodológico, se toma el modelo de Peña (2008), cuyas etapas se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 3. Diseño metodológico para la cadena productiva Acamafrut

Fases del estudio	Herramientas
Fase I. Estado del arte Evolución de la creación de la cadena objeto de estudio. Caracterización de la administración de personal Acamafrut.	Revisión bibliográfica o "pesquisa documental" de los estudios de impacto nacional y regional sobre la administración, y demás avances y desarrollo en la cadena. Fundamentación teórica y conceptual de las cadenas productivas (caucho y cacao). Diagnóstico y caracterización de área de administración de personal de las cadenas objeto de estudio.
Fase II. Realiza la identificación de los ejes estratégicos. Con los ejes estratégicos definidos, se realizará la clasificación de las variables. Con la aplicación del ábaco de Regnier, se realizará la priorización de las variables claves.	Se realizará la identificación de los ejes estratégicos. Con los ejes estratégicos definidos, se realizará la clasificación de las variables. Con la aplicación del ábaco de Regnier, se realizará la priorización de las variables claves.
Fase III. Análisis estructural de las cadenas productivas. Relación de juego de actores y objetivos de desarrollo.	Identificación, análisis y selección de los problemas centrales que se deben superar (ábaco Regnier). Análisis de la estructura y correlación de los problemas centrales con las oportunidades (MIC-MAC). Identificación, análisis de los grupos de interés e involucrados o actores (MACTOR). Taller de consenso entre los grupos de interés e involucrados. Construcción de los objetivos de desarrollo para las cadenas.
Fase IV. Diseño de escenarios apuesta para la construcción de las áreas de desarrollo y desempeño.	El diseño del futuro se logra necesariamente a través de la redacción de escenarios, con las herramientas sistema de matriz de impacto cruzado (Smic-p) y ejes o cruz de Peter Schwartz.

Fuente: (Peña 2008). Prospectiva: una herramienta gerencial.

## RESULTADOS

Se realizó el estudio en el departamento del Caquetá, para el caso se hizo una revisión de los sectores económicos, y las apuestas productivas definidas para el departamento del Caquetá por el estudio nacional realizado por el Departamento Nacional de Planeación, entre las que se identificó y se seleccionó la apuesta de Cacao con su organización Acamafrut, como aquellas que por su proceso y organización pueden ser consideradas de talla mundial y tienen grandes oportunidades de incursionar en mercados internacionales. Confirmada en el estudio (Peña y Ríos, 2008), puntualiza que el accionar del departamento se debe focalizar en las apuestas productivas que tienen unas características para incursionar a los mercados de talla mundial, y hacia ello debe orientar la inversión y la priorización de desarrollo regional.

Es así como se selecciona la cadena productiva del cacao en el Caquetá, con la Asociación Departamental de Cultivadores de Cacao y Especies Maderables del Caquetá –Acamafrut. Se trata de una asociación gremial de segundo grado, sin ánimo de lucro y utilidad pública, creada para liderar gremialmente a los cultivadores de cacao y con la responsabilidad de continuar con el fomento, acompañamiento técnico-social y comercialización del cacao y sus derivados a nivel regional, nacional e internacional.

### PRIORIZACIÓN DE VARIABLES

Posteriormente, luego de un amplio estudio del estado del arte sobre el talento humano, soportado en documentos nacionales como el Conpes 3527 – Política nacional de competitividad y productividad, y el Conpes 3678 – Transformación productiva, y otros regionales, como el Plan Regional de Competitividad del Caquetá 2009 y el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación del Caquetá 2012-2025, se procedió a

realizar un diagnóstico de la gestión del capital humano en el mismo orden, es decir, primero a nivel nacional y luego regional.

Para la segunda fase, se procedió a identificar cuatro ejes estratégicos, todos teniendo como enfoque el talento humano, los cuales son *competitividad, formación, condiciones laborales y gestión tecnológica*.

El análisis detallado de toda la información recolectada permitió el establecimiento de un amplio listado de variables claves para cada uno de los ejes estratégicos. Se clasificaron en el eje estratégico de competitividad 8 variables; en el eje estratégico de formación, 10 variables; en el eje estratégico de condiciones laborales, 15 variables, y finalmente, en gestión tecnológica, 10 variables, a las cuales se les realizó un análisis que permitió un tamizado de las variables identificadas, tratando de ser objetivos en su selección y evitando la tautología y generalización de las mismas.

Tabla 4. Priorización de las variables de la cadena productiva de Acamafrut por eje estratégico

Eje estratégico	Variables priorizadas
Competitividad	V1. Compromiso del personal con el SGC V2. Focalización del TH como centro de sinergia organizacional V3. Manejo integral del cultivo V4. Promoción de las Buenas Prácticas Agrícolas – BPA V5. Fomentar procesos de CTI V6. Generación de valor agregado
Formación	V1. Formación por competencias laborales V2. Mano de obra calificada básica V3. Mano de obra calificada avanzada V4. Oportunidades de profundización (educación superior) V5. Ciclos de formación técnica y tecnológica V6. Implementación de planes de educación y capacitación. V7. Uso y apropiación de las TIC V8. Cultura de emprendimiento y empresarización
Condiciones laborales	V1. Programa de salud ocupacional V2. Procesos de selección y vinculación V3. Área de administración de personal V4. Prestaciones extralegales V5. Vinculación laboral (tipo de contratación) V6. Organismos colegiados de decisión V7. Clima organizacional V8. Seguridad industrial V9. Funciones y procedimientos del cargo V10. Unidad de mando V11. Autonomía V12. Evaluación de desempeño V13. Programas de relevo generacional



Eje estratégico	Variables priorizadas
Gestión tecnológica	V1. Fomento de investigación y desarrollo V2. Implementación de sistemas de información y tecnología V3. Base de datos (productores, cultivos, agremiados) V4. Trazabilidad de productos V5. Direccionamiento estratégico V6. Vigilancia tecnológica V7. Gestión eficiente de recursos V8. Propiedad intelectual

Fuente: Investigadores 2012.

## ANÁLISIS ESTRUCTURAL

En el ejercicio anterior, se conocieron las variables en torno al talento humano que se consideran de mayor importancia por su funcionamiento actual y su nivel de incidencia en el desarrollo de la cadena productiva.

Ahora, mediante el análisis estructural, se pretende determinar y estudiar las relaciones de influencia o dependencia entre las diferentes variables priorizadas en cada eje estratégico. Este análisis lo realiza el grupo de expertos consultados en el ejercicio en la cadena, todos

con amplia trayectoria profesional, técnica y conocimientos en el campo de trabajo.

Metodológicamente, el análisis estructural se ocupa de relacionar los problemas (variables) en un tablero de doble entrada, o matriz de impacto directo, llamado también MicMac, para determinar las relaciones directas, indirectas y potenciales entre los problemas considerados.

La comparación de la jerarquización de las variables en los diferentes análisis de clasificación (ábaco y MicMac), es un proceso que permite confirmar la trascendencia y potencial desarrollo de ciertos problemas en el tiempo, y de igual manera desvelar otros problemas, cuyos efectos indirectos juegan un papel principal.

Los resultados anteriormente anunciados, en términos de influencia y dependencia de cada problema, pueden representarse en un plano (el eje de abscisas corresponde a la dependencia, y el eje de ordenadas, a la influencia), en el cual se da un determinado tratamiento a cada problema, dependiendo del cuadrante en el que se ubique, así:

Tabla 5. Lectura del plano cartesiano de motricidad y dependencia

Motricidad	Alta	<b>Zona de poder</b>  Variables motrices Aquí se encuentran variables de alta motricidad y baja dependencia. Se consideran estratégicas porque poseen una gran influencia sobre las restantes y casi no están subordinadas a ellas. Por lo tanto, son variables ante las cuales hay que actuar directamente y de inmediato.	<b>Zona de conflicto</b>  Variables de enlace Las variables de esta zona son muy motrices y, al mismo tiempo, muy dependientes. Influyen significativamente sobre las restantes, pero al mismo tiempo están supeditadas a ellas. Por tal razón, es sobre estas variables que se tienen que enlazar estrategias de acción, sin perder de vista las variables motrices.
	Baja	<b>Zona autónoma</b>  Variables autónomas Aquí se encuentran variables de baja motricidad y baja dependencia. Son variables que no juegan un papel significativo dentro del sistema. Hay que anotar que en esta zona se encuentran las variables del "pelotón", las cuales no muestran un comportamiento definido; por lo tanto, es necesario realizar un seguimiento sobre su comportamiento.	<b>Zona de salida</b>  Variables dependientes Aquí se encuentran variables de baja motricidad y alta dependencia. Estas variables son resultado o consecuencia de las zonas de poder y de conflicto, lo que nos permite considerarlas metas.
		<b>Dependencia</b>	

Fuente: (Peña. 2008) Metodología análisis estructural.

A continuación, se presentan los resultados del MicMac de la cadena productiva de cacao: utilizaremos el plano de posicionamiento de la tabla 5, identificando la variables de

acuerdo con cada eje estratégico. Se colocarán la iniciales del mismo: competitividad, VC; formación, VF; condiciones laborales, VCL, y gestión tecnológica, VGT.

**Tabla 6. Lectura del plano de posicionamiento del eje estratégico de competitividad**

Atención inmediata	Para enlazar estrategias
VF3. Mano de obra calificada avanzada VCL10. Unidad de mando	VC2. Focalización del TH como centro de sinergia organizacional VC6. Generación de valor agregado VC5. Fomentar procesos de CTI  VF1. Formación por competencias laborales VF6. Implementación de planes de educación y capacitación  VCL3. Área de administración de personal VCL2. Procesos de selección y vinculación VCL7. Clima organizacional VCL5. Vinculación laboral (tipo de contratación) VCL9. Congruencia de funciones y procedimientos del cargo  VGT1. Fomento de investigación y desarrollo VGT2. Implementación de sistemas de información y tecnología VGT5. Direccionamiento estratégico
Hacer seguimiento	Metas
VC7. Diferenciación de funciones VC8. Adaptabilidad al cambio  VF2. Mano de obra calificada básica VF7. Uso y apropiación de las TIC VF8. Cultura de emprendimiento VF5. Ciclos de formación técnica y tecnológica VF4. Oportunidades de profundización	VC1. Compromiso del personal con el SGC VC4. Promoción de las Buenas Prácticas Agrícolas – BPA VC3. Manejo integral del cultivo  VCL12. Evaluación de desempeño  VGT3. Base de datos (productores, cultivos, agremiados) VGT8. Propiedad intelectual VGT4. Trazabilidad de productos VGT6. Vigilancia tecnológica
VCL13. Programas de relevo generacional VCL6. Organismos colegiados de decisión VCL11. Autonomía VCL4. Prestaciones extralegales VCL8. Seguridad industrial VCL1. Salud ocupacional VGT7. Gestión eficiente de recursos	

Fuente: Grupo de estudio GEMA.

Al observar los resultados del MicMac de la tabla 6, es evidente que, a largo plazo, las relaciones pierden protagonismo y solamente se destacan los impactos fuertes: el eje estratégico formación (VF3. Mano de obra calificada avanzada), y condiciones laborales (VCL10. Unidad de mando).

Es de anotar que en el gráfico de influencias directas (corto plazo), todas las interacciones se destacan como importantes, y esto es comprensible si tenemos en cuenta que más del 68% de las variables consideradas se localizan en cuadrantes de trabajo, ruta crítica que intercomunica los diferentes ejes estratégicos y variables estudiadas.



## JUEGO DE ACTORES

Con los resultados del análisis estructural se identificó una serie de variables determinantes y estratégicas (oportunidades y riesgos) en cada uno de los ejes antes mencionados, que deben ser los escenarios de movilidad del talento humano en las cadenas productivas de cacao. Tras de cada una de estas variables existe un amplio juego de intereses de los actores sociales con quienes están, de alguna manera, relacionados de forma directa e indirecta o potencial indirecta.

En este orden de ideas, poder se entiende como la capacidad que tiene un actor de doblegar la voluntad de otro; el grado de poder que manejan los diferentes actores podría ser objeto de la constatación y consiguiente calificación asignada por un grupo de actores.

Es importante dejar claro que los actores sociales e involucrados siempre obran en defensa de sus propios intereses, y que esta constante origina alianzas, temores y conflictos con las relaciones de los demás actores. Tal situación da lugar a “campos de batalla” y “objetivos asociados”, los cuales se determinan precisando la actuación real de los actores que, evidentemente, es diferente del deber ser o comportamiento ideal de cada uno de ellos.

Este ejercicio se realiza con actores del desarrollo regional (saber, poder, comunidad y sector productivo), quienes, además de su am-

plio conocimiento, experiencia y de ser representativos en el orden local, cuentan con poder de decisión sobre temas relacionados con el talento humano en las diferentes instituciones públicas o privadas.

En el análisis estructural, estos valores son elevados a una potencia y, a partir de ellos, se establece un coeficiente llamado  $ri^*$ , el cual está basado en el siguiente razonamiento: el actor que tiene mayor poder es aquel que puede influir mucho sobre los demás y, al mismo tiempo, depende muy poco de ellos.

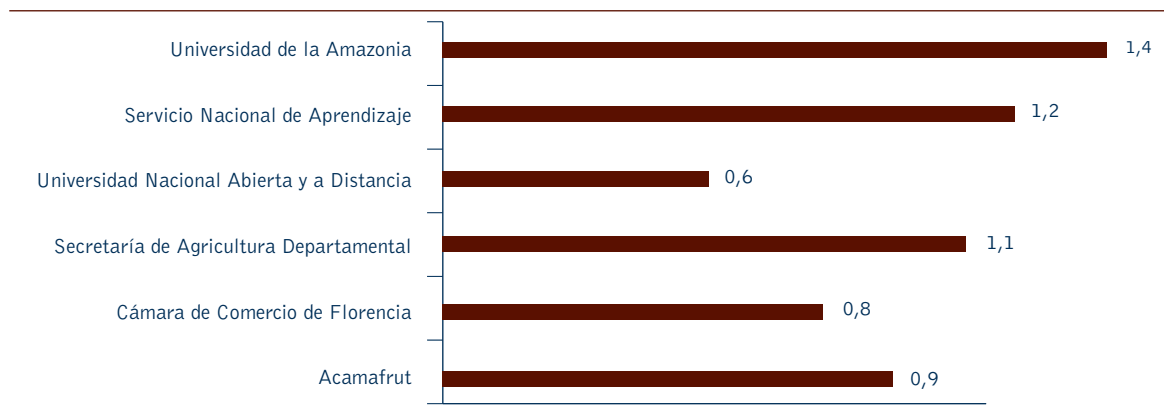
Tabla 7. Coeficiente  $ri^*$  de los actores – Cadena productiva de cacao

Actores	Coeficiente $ri^*$
Universidad de la Amazonia	1,40
SENA	1,20
Secretaría Departamental de Agricultura	1,10
Acamafrut	0,94
Cámara de Comercio	0,80
Universidad Abierta y a Distancia – UNAD	0,56

Fuente: Resultado del software LIPSOR.

Según el resultado del coeficiente  $ri^*$ , los actores con mayor posibilidad de influenciar en temas relacionados con el talento humano en las dos cadenas productivas son: Universidad de la Amazonia (1,40), SENA (1,20) y Secretaría Departamental de Agricultura (1,109).

Figura 2 . Histograma de poder de los actores - relaciones de fuerza MIDI - Cacao



Fuente: Resultado de la aplicación del software LIPSOR.



El histograma presenta la percepción de cada uno de los actores sobre la influencia de ellos en el desarrollo de la cadena y su nivel de compromiso con los objetivos. Se reestructuró el orden por la aplicación de la herramienta y se potencializó el razonamiento del poder de un actor sobre los demás.

## DISEÑO OBJETIVOS DE DESARROLLO ACAMAFRUT

Entre estas estrategias, se hallan los “retos estratégicos” y objetivos de desarrollo o asociados –alrededor de los cuales los actores que se han identificado presentan convergencias o divergencias–. Dichos objetivos se construyen con los resultados de las herramientas anteriores y con los insumos suministrados por los campos estratégicos de trabajo que, obviamente, guardan relación con las “variables claves”. Cabe aclarar que se construyeron para las dos cadenas, por cuanto estas presentaban muchas similitudes en los resultados.

**O<sub>1</sub>** Implementar programas de formación y capacitación en el fortalecimiento de las competencias laborales de la cadena (18,1).

**O<sub>2</sub>** Implementar la cultura de la formalización empresarial con el uso y apropiación de las TIC en todos los niveles de la cadena (16,7).

**O<sub>3</sub>** Formalización institucional del área de administración de talento humano como ejes integrados de los procesos de la cadena productiva (16,1).

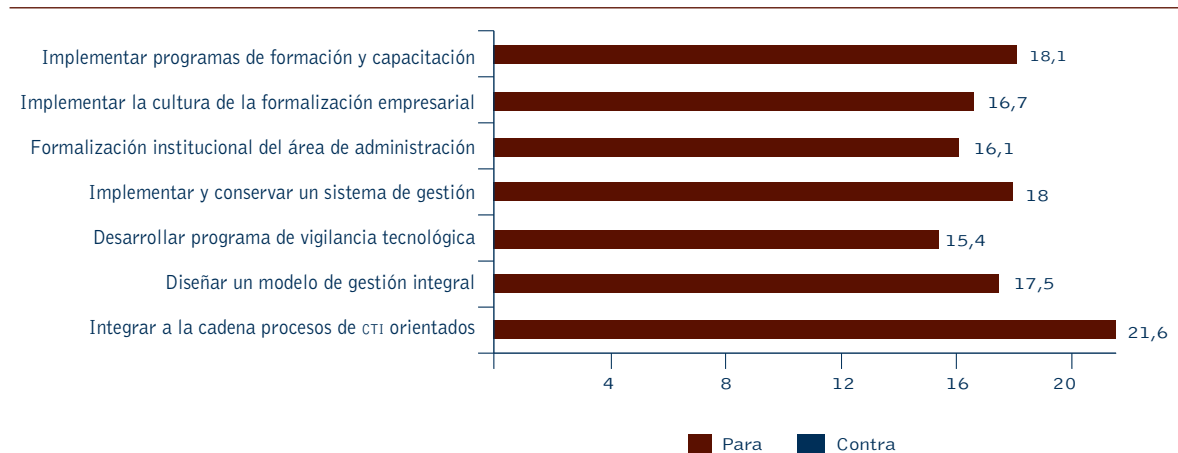
**O<sub>4</sub>** Implementar y conservar un sistema de gestión de calidad en los parámetros de aceptación mundial de la cadena (18).

**O<sub>5</sub>** Desarrollar programa de vigilancia tecnológica en la cadena productiva (15,4).

**O<sub>6</sub>** Diseñar un modelo de gestión integral en el manejo de la cadena con referentes de estándares internacionales (17,5).

**O<sub>7</sub>** Integrar a la cadena procesos de CTI orientados a la generación de valor agregado (21,6).

Figura 3. Histograma de la movilización de los actores sobre objetivos - Cacao



Fuente: Resultado de la aplicación del software LIPSOR Mactor.

Tal como se muestra en la figura, los actores, en su mayoría, coincidieron en que los objetivos con los que mayor correspondencia tienen son : i) integrar a la cadena procesos de

CTI orientados a la generación de valor agregado; ii) implementar programas de formación y capacitación en el fortalecimiento de las competencias laborales de la cadena; iii) implementar



y conservar un sistema de gestión de calidad en los parámetros de aceptación mundial de la cadena, y iv) Diseñar un modelo de gestión integral en el manejo de la cadena con referentes de estándares internacionales. Esto, porque encuentran gran afinidad con la misión de cada uno de ellos, sintiendo, a su vez, un gran compromiso en el alcance de estos objetivos y, por ende, en el desarrollo de la cadena productiva.

## DISEÑO DE ESCENARIO

Para el diseño de los escenarios se seleccionaron dos ejes estratégicos para la cadena productiva del cacao. La selección de los ejes se basó en los resultados del análisis estructural, específicamente en los planos de posicionamiento, los

cuales permitieron identificar aquellos ejes de mayor incidencia y relevancia para el desarrollo de la cadena productiva, a partir de su talento humano; uno, por tener mayores condiciones positivas, y el otro, por las negativas.

La identificación de los dos ejes estratégicos no significa que los otros ejes queden por fuera. A medida que se avanza en el diseño de escenarios, como se verá más adelante, estos se van incluyendo.

Es así como para la cadena productiva del cacao se identificaron los ejes estratégicos *condiciones laborales y formación*.

Entonces, además de relacionar todas las variables propias de cada eje seleccionado, se distribuyeron y se agregaron a cada uno de ellos, según su afinidad, las variables de los otros dos ejes, así:

Tabla 8. Organización de las variables de trabajo por ejes de Schwartz – Cadena de Cacao

Condiciones laborales	Formación
Salud ocupacional	Formación por competencias laborales
Procesos de selección y vinculación	Mano de obra calificada básica
Área de administración de personal	Mano de obra calificada avanzada
Prestaciones extralegales	Oportunidades de profundización
Vinculación laboral (tipo de contratación)	Ciclos de formación técnica y tecnológica
Organismos colegiados de decisión	Implementación de planes de educación y capacitación
Clima organizacional	Uso y apropiación de las TIC
Seguridad industrial	Cultura de emprendimiento
Congruencia de funciones y procedimientos del cargo	Fomentar procesos de CTI
Unidad de mando	Manejo integral del cultivo
Autonomía	Compromiso del personal con el SGC
Evaluación de desempeño	Fomento de investigación y desarrollo
Programas de relevo generacional	
Focalización del TH como centro de sinergia organizacional	
Generación de valor agregado	
Diferenciación de funciones	
Implementación de sistemas de información y tecnología	
Direccionamiento estratégico	

Fuente: Este estudio, 2013.

Figura 4. Ejes de Peters - Ejes de Schwartz

Condiciones Laborales (-)	<p>Formación (+)</p> <p>Anhelando cambios</p> <p>Mano de obra calificada avanzada, Unidad de mando, Implementación de planes de educación y capacitación, procesos de selección y vinculación, clima organizacional, vinculación laboral (tipo de contratación)</p>	<p>Nuevo horizonte</p> <p>Formación por competencias laborales, área de administración de personal, congruencia de funciones y procedimientos del cargo, implementación de sistemas de información y tecnología, direccionamiento estratégico, focalización del TH como centro de sinergia organizacional, generación de valor agregado, fomento de investigación y desarrollo, fomento de procesos de CTI</p>	Condiciones Laborales (+)
	<p>Uso y apropiación de las TIC, cultura de emprendimiento, ciclos de formación técnica y tecnológica, oportunidades de profundización, programas de relevo generacional, organismos colegiados de decisión, prestaciones extralegales, seguridad industrial, salud ocupacional, mano de obra calificada básica</p> <p>Mirando hacia atrás</p> <p>Formación (-)</p>	<p>Evaluación de desempeño, Compromiso del personal con el sgc, Manejo integral del cultivo, Autonomía, Diferenciación de funciones,</p> <p>Statu quo</p>	

## CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

- Se definieron 8 objetivos de desarrollo, puntualizando los actores del desarrollo como de atención inmediata los siguientes: i) integrar a la cadena procesos de CTI orientados a la generación de valor agregado; ii) implementar programas de formación y capacitación en el fortalecimiento de las competencias laborales de la cadena; iii) implementar y conservar un sistema de gestión de calidad en los parámetros de aceptación mundial de la cadena, y iv) diseñar un modelo de gestión integral en el manejo de la cadena con referentes de estándares internacionales.
- Implementar estrategias que permitan que el personal conozca y se empodere de la Norma ISO 9001:2008, garantizando así el buen funcionamiento y los resultados esperados del sistema de gestión de calidad.
- Teniendo en cuenta que los resultados de la herramienta de actores arroja que aquellos con mayor nivel de compromiso para trabajar conjuntamente el talento humano son la Universidad de la Amazonia y el Sena, permiten potencializar la cadena productiva.
- Apropiación y articulación de sus acciones con el Plan Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación, que es una política pública del departamento.
- Generar articulación con la Comisión Regional de Competitividad y la Secretaría Departamental de Agricultura para la generación de valor agregado (planta procesadora).
- Creación del cargo de administración del personal que se dedique exclusivamente a la administración del personal y a velar por su bienestar y por el buen desarrollo de sus labores.
- Fortalecimiento de los vínculos interinstitucionales con los agentes del desarrollo



regional y desarrollo y desempeño del personal (universidades y Sena).

- Fortalecer los actuales procesos que se adelantan en ciencia, tecnología e innovación – CTI, teniendo en cuenta que la misión del gremio está principalmente en la producción y comercialización de material vegetal, para lo cual requieren indispensablemente de investigación y nuevos desarrollos.

## REFERENCIAS

Asociación Departamental de Productores de Cacao y especies maderables del Caquetá (2011). *Manual de Responsabilidades de los trabajadores de Acamafrut*. Florencia.

Asociación Departamental de Productores de Cacao y especies maderables del Caquetá (2011a). *Procedimiento de gestión del recurso humano*. Florencia.

Asociación Departamental de Productores de Cacao y especies maderables del Caquetá (2011b). *Plan de acción decenal Acamafrut 2011-2021*. Florencia.

Asociación de Cultivadores y Reforestadores de Caucho (2010). *Plan Prospectivo "Asoheca Tocando el cielo Visión 2020" de la Asociación de Reforestadores y Cultivadores de Caucho del Caquetá – ASOHECA*. Florencia.

Drucker, P. (1994). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Ed. Norma.

Gil, H., Rodenes, M. y Sánchez, M. (2014). *Valor estratégico de la gestión de los activos intangibles en las organizaciones: aplicación en la ingeniería de proyectos*. Unizar. España. Disponible en <http://www.unizar.es/aeipro/finder/ORGANIZACION%20Y%20DIRECCION/DD22.htm>.

Grant, Robert (1995), *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas aplicaciones*. España: Editorial Civitas.

Departamento Nacional de Planeación (2008). *Documento Conpes 3527. Política Na-*

*cional de Competitividad y Productividad*. Versión aprobada. Bogotá D.C.

Departamento Nacional de Planeación (2010). *Documento Conpes 3678. Transformación Productiva*. Versión aprobada. Bogotá D.C.

Dessler, G. (1979). *Organización y administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.

Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", en *California Management Review*.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2011). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de caucho natural y su industria en Colombia*. Bogotá D.C.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2008). *Plan Regional de Competitividad del Caquetá Visión 2032*. Diciembre.

Peña Torres, Parcival; Espinosa Calderón, Luis Manuel; Marlés, Claritza, y Ríos Galeano, Gabriel (2012). *Universidad de la Amazonia, Gobernación del Caquetá y Colciencias. Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Caquetá 2012-2025*. Florencia.

Peña Torres, Parcival (2008). *Prospectiva: una herramienta gerencial. Un caso práctico de prospectiva sectorial*. Bogotá: Editorial Unibiblos, pp. 181-186.

Porter, Michael (1982). *Estrategia competitiva*. México: CECOSA.

## FUENTES DE INTERNET

El talento humano: una aproximación a su génesis y evolución. Consultado el 17 de julio de 2012. Disponible en [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_talento\\_humano\\_una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_genesis\\_y\\_evolucion](http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion).

Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores. XVIII Asamblea General Ordinaria. Tomado de [www.gestiondel](http://www.gestiondel)

conocimiento.com/conceptos capital intelectual. Información facilitada por Juan Carrión Morató. Disponible en [www.google.com.co/search?q=tipos+de+desechos&hl=es-419&source=Inms&sa=X&ei=mRRnUq7cBpHS8wSPmoGQAQ&ved=0CAYQ\\_AUoAA&biw=1366&bih=667&dpr=1#hl=es-](http://www.google.com.co/search?q=tipos+de+desechos&hl=es-419&source=Inms&sa=X&ei=mRRnUq7cBpHS8wSPmoGQAQ&ved=0CAYQ_AUoAA&biw=1366&bih=667&dpr=1#hl=es-)

419&q=de+www.gesti%C3%B3n+del+conocimiento.com%2Fconceptos\_capital+intelectual.+Informaci%C3%B3n+facilitada+por+Juan+Carri%C3%B3n+Morat%C3%B3.

Viedma Marti, José María. *La gestión del conocimiento y del capital intelectual*. Disponible en [http://admin.unegocios.cl/files/gesti\\_ndelconocimientoorganizaciona/gci-dintel.pdf](http://admin.unegocios.cl/files/gesti_ndelconocimientoorganizaciona/gci-dintel.pdf)

