

## **GERENCIA EFECTIVA Y CAPITAL HUMANO, FACTORES PUJANTES PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN EL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO\***

**Laura Michel Santa Fajardo\*\***

*lsantaf@eafit.edu.co*

**Magda Del Pilar Santa Fajardo\*\*\***

*msantaf@eafit.edu.co*

**MARIO ENRIQUE VARGAS SÁENZ\*\*\*\***

**CONSTANZA LORETH FAJARDO CALDERÓN\*\*\*\*\***

---

\* Artículo resultado del trabajo investigativo del Proyecto “Aplicación de las dimensiones de la responsabilidad social empresarial (RSE) en las Mipymes del Quindío”. El producto responde igualmente a las directrices desde el Grupo de Investigación Institucional en Derecho Tributario Comparado y su línea “Desarrollo Empresarial” de la Universidad del Quindío-GEDUQ”; igualmente al Grupo de investigación “Gestión Empresarial” y su línea “Desarrollo Empresarial y Competitividad” de la Universidad La Gran Colombia, Armenia. Artículo científico como opción de trabajo de grado del MBA Universidad EAFIT, Colombia.

\*\* Administradora de Empresas y Especialista en Gestión de Proyectos de Desarrollo, ambas de la Universidad La Gran Colombia, Armenia, Colombia. Maestrante en Administración de Negocios MBA de la Universidad EAFIT, Colombia. Asesora de Proyectos Fondo Emprender, SENA. Docente Investigadora del Programa de Administración de Empresas de la Universidad La Gran Colombia, Armenia. Docente del Programa de Administración de Empresas e Ingeniería Industrial de la Corporación Universitaria Empresarial Alexander Von Humboldt, Armenia, Colombia. Email: [michelsanta@hotmail.com](mailto:michelsanta@hotmail.com)

\*\*\* Ingeniera Electrónica de la Universidad del Quindío, Armenia, Colombia. Especialista en Gestión de la Calidad y Normalización Técnica de la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Maestrante en Administración de Negocios MBA de la Universidad EAFIT, Colombia. Docente del Programa de Ingeniería Electrónica de la Universidad del Quindío, Armenia Colombia. Email: [ing.magdadelpilar@hotmail.com](mailto:ing.magdadelpilar@hotmail.com)

\*\*\*\* Director del trabajo de grado “Gerencia Efectiva y Capital Humano, Factores Pujantes para la Sostenibilidad Empresarial en el Departamento del Quindío”. PhD, Director de EAFIT Llanogrande y EAFIT Social. Director del Grupo de Investigación Institucional en Innovación y Emprendimiento-GUIE de la Universidad EAFIT, Colombia; Email: [mvargas@eafit.edu.co](mailto:mvargas@eafit.edu.co)

\*\*\*\*\* Directora del Grupo de Investigación Institucional en Derecho Tributario Comparado y su línea “Desarrollo Empresarial” de la Universidad del Quindío-GEDUQ”; Contador Público de la Universidad del Quindío, Armenia, Colombia. Magister en Educación-Docencia de la Universidad de Manizales, Colombia. Maestría en Ciencias Financieras y de Sistemas de la Universidad Central de Bogotá, Universidad del Quindío, Armenia, Colombia. Especialista en Ciencias Tributarias de la Universidad del Quindío, Armenia, Colombia. Especialista en Control Fiscal para Entidades Públicas de la Universidad del Quindío, Armenia, Colombia. Especialista en Pedagogía y Docencia Universitaria de la Universidad La Gran Colombia, Armenia, Colombia. Directora de la Especialización en Gerencia Tributaria de la Universidad La Gran Colombia, Armenia, Colombia. Docente de planta de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Programa de Contaduría de la Universidad del Quindío, Armenia, Colombia. Email: [lorethfal@yahoo.es](mailto:lorethfal@yahoo.es)

***La empresa y la academia, gestoras de conocimiento e investigación, son la base para la generación del capital humano y una gerencia efectiva socialmente responsable.***

*El empresario de éxito,  
es aquel profesional íntegro,  
honesto, competente y comprometido  
con su labor social, económica y ambiental  
partícipe activo en el desarrollo sostenible de la sociedad.*

**Resumen**

El estudio realizado en el desarrollo del proyecto de investigación “Aplicación de las dimensiones de la responsabilidad social empresarial (RSE) en las Mipymes del Quindío” ha permitido proponer la gerencia efectiva y el capital humano como factores pujantes para la sostenibilidad empresarial en el departamento, al abordar un análisis teórico sobre los elementos que afectan la categorización de las dimensiones de la responsabilidad social empresarial (RSE) y los *stakeholders* en las empresas quindianas. De igual forma el presente artículo hace una caracterización de las competencias del capital humano de quienes pretenden ser futuros gerentes efectivos y exitosos partiendo de las competencias genéricas identificadas en el proyecto Tuning Latinoamérica y de otras competencias gerenciales clasificadas con la información suministrada por los primeros encuestados: gerentes exitosos, administrativos de gerencia media y profesionales de diferentes áreas especialistas y maestrantes en el área de administración.

Lo anterior permite hacer una reflexión sobre la responsabilidad social que tienen las universidades en la formación de los futuros profesionales, que administrarán diferentes organizaciones de acuerdo a las dimensiones de la RSE para lograr la sostenibilidad empresarial. El tema es de interés para las comunidades académica y profesional, que pueden abordar la temática como parte de la gestión educativa y de conocimiento, dado que la empresa y la academia, gestores de conocimiento e investigación, son la base para la generación del capital humano y una gerencia efectiva socialmente responsable.

**PALABRAS CLAVES**

Gerencia efectiva, capital humano, sostenibilidad empresarial, responsabilidad social empresarial (RSE).

**ABSTRACT**

The study developed in the research project “Application of the social responsibility dimensions (CSR) on Mypimes of Quindío”, allowed to propose effective management and human capital, thriving factors for sustainability

business in the department, addressing a theoretical analysis about the elements that affect the categorization of the Social Responsibility Dimensions (CSR) and the stakeholders, and even more on the companies of Quindío. Likewise, the article accomplish a characterization of the competences of the human capital that pretends to be effective and successful managers in a point of view of the generic competences identified in the project Tuning Latin-America and other management competences, classified with the information for the first respondents: successful managers, middle management administrative and professionals in different specialized areas masters in the administration area.

This enables reflection on the social responsibility of universities in the training of future professionals who will administer different organizations according to the dimensions of CSR to achieve business sustainability. This issue is of interest to the academic and professional community who can address it as part of the education and knowledge management in the rationale of universities, as business and academia, knowledge managers and research are the basis for the generation of human capital and effective management socially responsible.

## **KEY WORDS**

Effective Management, Human Capital, Corporate Sustainability, Corporate Social Responsibility (CSR).

## **1. Introducción**

En los últimos años, el término de Gerencia se ha transformado y complementado continuamente por las diferentes áreas del saber, y no solo por la importancia de generar productividad sino por ser el órgano distintivo de toda organización, que actualmente busca directivos flexibles que incentiven a investigar, así como a transmitir y gestionar los nuevos conocimientos.

Universidad, Empresa y Estado tienen la responsabilidad social de extender sus redes para lograr, en la formación académica, entregar a la sociedad profesionales y empresarios con una conciencia de responsabilidad de sus actos y una elocuente relación entre la comprensión ética y moral que deben implementar en el ejercicio de su profesión. Esto dará lugar a una nueva generación cuyos integrantes se destacarán como líderes y personal altamente calificado para

realizar una gerencia efectiva. Según Drucker (1999), esto es requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de las empresas en las condiciones altamente desafiantes y móviles del mercado actual.

Con el presente artículo se quiere invitar a reflexionar sobre cómo la empresa y la academia, son gestores de conocimiento e investigación, que son la base para la generación del capital humano y una gerencia efectiva socialmente responsable, que las lleva a ser factores pujantes para la sostenibilidad empresarial en el departamento del Quindío.

Es parte del análisis que se viene haciendo en el proyecto de investigación denominado “Aplicación de las dimensiones de la responsabilidad social empresarial (RSE) en las Mipymes del Quindío”, por parte de la Universidad del Quindío y la Universidad La Gran Colombia, seccional Armenia, en las facultades de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, donde se analiza a los *stakeholders* o grupos de interés, que son todos aquellos que se pueden ver beneficiados o perjudicados por la actividad de la empresa. Sus preocupaciones, necesidades e intereses, se ven directamente relacionados con las actuaciones de las universidades como instituciones creadas por la sociedad, las cuales deben hacer mayor énfasis en preparar a sus estudiantes como profesionales efectivos y emprendedores, con el fin de volver más competitiva la región, tal como lo expresa Pérez & Peiró (1997, citado por Gaete, 2012):

La universidad sólo se legitima si responde a las demandas y necesidades sociales para las que ha sido creada y que justifican su existencia continuada y su dimensión social. Si se pierden o se anulan los sensores de la universidad ante las demandas y necesidades sociales, la toma de decisiones comienza a estar determinada básicamente por el juego político interno y por una lógica de intereses corporativistas y de juegos de poder entre los diferentes grupos y estamentos de la propia institución (p. 119).

## 2. Marco conceptual

La responsabilidad social empresarial es un concepto que ha tenido una gran evolución, pero que hace referencia a la relación de la empresa con la sociedad. Ha ido variando y enriqueciéndose a lo largo del tiempo, y aunque ha sido ampliamente estudiado y considerado desde hace más de 50 años, no se ha llegado a un consenso definitivo en cuanto a su construcción y concreta definición.

El concepto presenta gran variedad de significados que van de lo general a lo específico, y además, diferentes corrientes filosóficas lo han ido desarrollando, refiriéndose en términos generales *“al conjunto de acciones realizadas por la empresa, asociando las actividades productivas y comerciales con aspectos relacionados con derechos humanos, laborales, medio ambiente, comunidad, proveedores, valores y ética”* (Corredor, 2008, p. 16).

Las temáticas en que generalmente hacen énfasis las definiciones de RSE son:

- Económica: ámbito económico o financiero de la empresa.
- Social: la relación con la comunidad y el público interno y externo.
- Medio Ambiente: reducción de impactos ambientales y manejo de recursos.
- Stakeholders: conocido como grupos de interés, aquí se hace referencia a la relación con terceros.
- Voluntariedad: se trata de, en un principio, un acto voluntario, con acciones que van más allá de las leyes.

Pero se evidencia que lo anterior tiene relación con las dimensiones de la RSE, donde la económica se complementa con aspectos sociales y ecológicos o ambientales, y se expresa como

un embudo, ya que no siempre se cumple que una organización aplique estrategias para los tres fines, sino que muchas veces se presenta la dimensión económica con alguna de las otras dos.

Aquí cabe resaltar la definición de empresa dada por García & Casanueva (2001, p. 3) que definen la empresa como una *“entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”* y su acción responsable debe ser enmarcada en un contexto integral, regirse por las diferentes necesidades, expectativas y valores que conforman el ser y quehacer de las personas que integran la organización y aquellos con los que tiene relación. De esta manera, las empresas pueden analizar las dimensiones integrales que la RSE, que según el Cemefi —Centro Mexicano para la Filantropía— son:

**1) Dimensión económica:**

- Interna, su responsabilidad se enfoca en la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no solo las condiciones de mercado, sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad).
- Externa, implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa pública a través de la contribución impositiva. Así mismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implantación de los planes económicos de su región y su país.

**2) Dimensión social:**

- Interna: Implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.
- Sociocultural y política externa: conlleva la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades y, por tanto, a un entorno de mercado favorable para el desarrollo de su negocio.

**3) Dimensión medio ambiental o ecológica, gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales:**

- Interna, implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y, por lo tanto, la prevención —y en su caso remedio— de los daños que causen o pudieran causar.
- Externa, conlleva la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura. (Cajiga, 2013, pp. 5-6)

Las empresas deben asumir su compromiso frente a la disminución del consumo de recursos, desechos y las emisiones contaminantes; la generación de una política integrada de productos, PIP<sup>1</sup>; y promover la RSE, por medio de sistemas como:

- EMAS —Reglamento comunitario de ecogestión y ecoauditoría— conocido como Eco-management and audit scheme : *“Promover medidas que conduzcan a una mejora del comportamiento medioambiental de las organizaciones”* (Dirección General de Promoción y Disciplina Ambiental, 2012).
- ISO 14001. En gestión de medio ambiente, trabajar con los sistemas de gestión ambiental ISO 14001:2004 e ISO 14004:2004, y demás requerimientos y orientaciones para las empresas. *“Este estándar no especifica niveles de desempeño ambiental. Se trata de un marco para una política ambiental, planes y acciones con enfoque holístico y estratégico”* (ANDI. Asociación Colombiana de Empresas de Colombia, 2013).
- ISO 19000, Auditoría de calidad y medioambiente, para animar a las empresas a que creen de forma voluntaria sistemas como *“ecoauditoría y ecogestión en la compañía o el emplazamiento industrial dirigidos a estimular la mejora constante del rendimiento*

---

<sup>1</sup> Según Ecosmes (Services for Green Products), PIP o Política Integrada de Productos (IPP en inglés). Política que permite analizar para todos los productos y servicios el impacto ambiental generado durante una o varias etapas de su ciclo de vida (Ecosmes, 2004).

*ecológico. Periódicamente se publican informes sobre dicho rendimiento, verificados por organismos acreditados”* (Fernández R. , 2010).

Asimismo, existen varias concepciones alternativas sobre responsabilidad social empresarial (Garriga & Mele, 2004), plasmadas en distintos modelos o enfoques posibles y diversas líneas argumentales de justificación, que además son entendidas como diferentes motivos por los cuales una empresa debería adoptar la RSE en su estrategia corporativa. Esta diversidad puede deberse a diferencias idiosincráticas de cada país o región, como Fajardo, Romero & Tarapuez (2011) argumentan:

Distintos énfasis culturales o la prioridad que una sociedad concreta da a un tema en cierto momento, como pueden ser el desempleo, la inestabilidad política, la reparación de las víctimas de la violencia, el cuidado del medio ambiente y la inflación, entre otras. (p. 90)

La noción de RSE, según Valero & Camacho (2006) *“tiene un desarrollo histórico apreciable”*, en el cual como se presenta en los antecedentes, es posible distinguir varias fases e ideologías empresariales. A continuación se presentan en orden cronológico algunas definiciones relevantes que hacen parte de la doctrina de la RSE.

Uno de los pioneros en estudiar la responsabilidad social empresarial fue el reconocido economista estadounidense Friedman (1966, p. 147) quien menciona que *“Sólo los individuos tienen responsabilidades no así las corporaciones, que son personas artificiales cuya única responsabilidad social es la de obtener beneficios por y para los accionistas”*. Este es un enfoque netamente stakeholders; pues apoya su planteamiento en la concepción de que el directivo es la persona contratada con el fin de maximizar el beneficio de los accionistas (Huerta, Rivera & Torres, 2011).

Por el contrario, Carroll (1979), exponente del pensamiento con un enfoque socioeconómico, define la RSE como *“la forma en que la empresa da respuesta a sus obligaciones económicas, legales, éticas o discrecionales”* dándole importancia a que las empresas no solo tienen obligaciones frente a sus accionistas, sino que tienen unas responsabilidades legales y éticas.

Según Clavero (1988), la responsabilidad es una acción voluntaria, y afirma:

La responsabilidad social de la empresa es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa.

Sobre el concepto cabe realizar algunas matizaciones como lo hicieron Aguirre, Clavero & Tous (1999, citado por Núñez & Carrillo, 2006), quienes argumentan:

La responsabilidad social de la empresa abarca áreas fundamentales de su actividad y no puede ser traducida en aportaciones a instituciones altruistas de manera esporádica... Para que una organización sea socialmente responsable necesita gestionar la responsabilidad social a través de un sistema adecuado de gestión y control de las actuaciones en esta materia (p. 92).

Y para el mismo año, Fernández J. (1999, citado por Huerta, Rivera & Torres, 2011) planteó que:

... el ser socialmente responsable no significa sólo cumplir plenamente con las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, avanzando voluntariamente hacia nuevas exigencias, mayor inversión en capital humano, mejor relación con los interlocutores y mayor respeto al medio ambiente (p. 11).

La evolución constante del tema tras el advenimiento de la globalización, el creciente aceleramiento de la actividad económica, la necesidad de una conciencia ecológica y el mismo desarrollo tecnológico han dado lugar a iniciativas como el Libro Verde, que busca fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Este la define como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y*

*medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*

(Comisión de las Comunidades Europeas, 2001), de igual manera, una empresa socialmente responsable es aquella:

- cuyos productos y servicios contribuyen al bienestar social;
- cuyo comportamiento va más allá del estricto cumplimiento de la normativa vigente y las prácticas de libre mercado;
- cuyos directivos tienen un comportamiento ético;
- cuyo desarrollo contempla el apoyo a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera (p.7).

En los años más recientes, el concepto de RSE ha tomado aún más fuerza y ha trascendido los círculos de expertos más reducidos para instalarse en el debate de ámbito público, debido al papel que desempeñan y el impacto que generan las empresas en sus diferentes tamaños y actividades sobre las sociedades en donde operan. Este es uno de los temas que actualmente atrae más la atención al sector privado y público, razón por la cual plantean Berbel, Reyes & Gómez (2007):

La Responsabilidad Social Corporativa comienza a entenderse y aplicarse de forma más integrada en las empresas y en la sociedad, trascendiendo el simple cumplimiento legal, la creación de utilidades y la filantropía que se manifiesta en el patrocinio de actividades de caridad o de inversión en asistencia social.

La RSE no puede concebirse solo como filantropía, ni como la sola ciudadanía corporativa ni asociarse solamente con el cumplimiento de la normativa legal. Así lo explican Fajardo, Romero & Tarapuez (2011):

En realidad, la RSE consiste en incorporar prácticas responsables en la estrategia y funciones de la empresa, tener en cuenta a todos los agentes que forman parte de ella y no sólo a los accionistas o dueños (Peinado, 2003). De allí la importancia de definir exactamente qué se asume como RSE y qué mecanismos se van a utilizar para medirla (Gautier, 2005), aspectos que muy posiblemente tienen una relación directa con el contexto geográfico, político y

económico donde la empresa se encuentra desarrollando sus labores productivas y en la que muy seguramente va a realizar sus actividades de RSE (Griesse, 2007) (p. 18).

### **3. Método de solución**

#### **Gerencia efectiva y capital humano, factores pujantes para la sostenibilidad empresarial del Quindío**

Una de las caracterizaciones de la RSE que se aborda en la actualidad es la dimensión económica, con la cual se busca garantizar un mayor nivel de bienestar social por medio de la relación Empresa-Comunidad, y según Visión Colombia II Centenario: 2019 (2013, p. 13), se busca “*construir una propuesta, no de Gobierno, sino de Estado*”, que tenga una visión más allá de las diferencias políticas e ideológicas a una sociedad abierta y democrática como la presente; siendo un punto de partida útil para ordenar una discusión que lleve a construir propuestas que generen impactos positivos tanto a la sociedad, al medio ambiente como a la economía del país; planteando soluciones efectivas.

Sin embargo, pese a varios intentos y a los avances, aún se nota la existencia de grandes brechas en el país que son preocupantes, principalmente las enormes desigualdades en los servicios sociales, al acceso a servicios públicos y el desarrollo de infraestructura en las zonas urbanas y rurales. De igual forma, el comportamiento de los grandes directivos y profesionales que participan en la toma de decisiones en diferentes instituciones de carácter público y privado. Esto es el reflejo de que el país en ocasiones se ha quedado rezagado en muchas áreas respecto a otros países, incluso en el contexto latinoamericano.

Colombia en su búsqueda de bienestar deberá asimilar unas condiciones claves que serán determinantes para su desarrollo, como lo son: “*Un mundo en transformación, un territorio*

*privilegiado y una población en transición*” (Visión Colombia II Centenario: 2019, 2013, pp. 21-24). Debido a la globalización, Colombia, en primer lugar, debe entender y adaptarse a los cambios dramáticos que tienen lugar en la economía mundial. Asimismo es importante tener claro que el país y sus regiones pueden beneficiarse de las oportunidades de esta expansión de la economía si aprovechan plenamente las condiciones, variedad y situación geográfica de su territorio, a la vez que asimilan los costos que éste les genera para proveer ciertos bienes públicos como gobernabilidad y seguridad, pues es claro que todo país genera beneficios, pero también costos. Asumir los cambios demográficos es esencial para el desarrollo futuro.

Según Fajardo, Romero & Tarapuez (2011):

Hoy en día la economía global ha hecho que las acciones sociales se conviertan en una estrategia de negocio. En un artículo reciente el profesor de la escuela de negocios de Harvard James Austin aseguró que la creciente importancia de la dimensión social de la empresa es uno de los cambios recientes de mayor impacto. Se podría pensar en una evolución de las empresas (p. 55).

Lo anterior implica que el sector empresarial está viendo la necesidad de contribuir a los problemas sociales como una manera de obtener beneficios económicos y financieros que le permite seguir la búsqueda de sostenibilidad empresarial. En esto participan quienes ejercen sus funciones gerenciales y participan en la planeación empresarial.

#### **4. Presentación y análisis de resultados**

**Vinculación de la gestión del conocimiento e investigación a la universidad: formar un capital humano y una gerencia efectiva socialmente responsable**

Entre las definiciones de la RSE se puede observar que siempre hacen referencia a un elemento en común: participan los empleados y el medio a que pertenecen. Melo y Guerra (2005, citado por Fajardo, Romero & Tarapuez, 2011) explican que:

De la calidad de estas relaciones depende en gran medida que la organización pueda cumplir con su Responsabilidad Social, retribuyendo a todos los grupos de interés con los que tiene relación, pues son ellos quienes garantizan su permanencia en el medio y su crecimiento tanto económico como organizacional (p. 21).

En este sentido, la academia es uno de los actores dinamizadores del entorno así como el Estado, la misma comunidad civil y el sector productivo, mediante la formación de un ciudadano socialmente responsable, que hará parte de las empresas como su capital humano y una gerencia efectiva, con un enfoque investigativo generador de nuevos conocimientos. En la academia se le contextualiza y sensibiliza sobre el papel que juega como profesional íntegro y ser humano que desempeña en la sociedad. La educación es el medio de movilidad esencial que requiere la sociedad como factor de crecimiento económico, progreso y desarrollo social, de allí su gran importancia para generar ventajas competitivas tanto en las universidades como en las compañías, y lograr una verdadera mundialización al servicio del género humano, al comprender e interiorizar la ética profesional, con el conocimiento, la solidaridad y la moral de la sociedad.

Parecería que aún no se ha tomado conciencia en las organizaciones de lo que realmente significa la elocuente frase del profesor Drucker acuñada en los años noventa, que hoy ya es el presente:

... el futuro llegó hace rato... En el futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprenden cosas nuevas que tienen que hacer... (Drucker, 1999), es decir, ya estamos viviendo en la “era del conocimiento, donde la creación, la codificación, la distribución y la gestión del conocimiento en las compañías es la principal ventaja competitiva del siglo XXI (Malvicino, 2010).

De esta manera los aprendizajes se hacen cada vez más significativos en la formación de los administradores y profesionales de las demás áreas del saber; debido a que continuamente es más notoria la inmersión en escenarios globales, en contextos no solo complejos sino turbulentos, que exigen un aprendizaje continuo e integral, propio de las organizaciones que aprenden y desean hacerlo.

Resulta por lo tanto coherente vincular la gestión del conocimiento y la investigación a las universidades de Colombia, y del propio departamento del Quindío, como uno de los principales agentes contemporáneos en la producción y transmisión de conocimiento. No obstante llama la atención el hecho de que en varias ocasiones el mundo universitario, puede decirse, no se ha comprometido en términos reales a asumir la misión con la cual debería involucrarse. Se puede evidenciar según Clark (1991, p. 79), cuando expresa que *“el campo de la administración universitaria todavía se encuentra muy poco desarrollado”*. De hecho, se considera incierta la posibilidad de que se construya una teoría coherente de la gestión universitaria dada la diversidad de las subculturas actuales que tienden a la diferenciación y la complejización (Becher, 2001).

En este ámbito, en la actualidad los actores del desarrollo regional, como las universidades y el gobierno departamental, deben aunar sus esfuerzos para lograr un mejor rendimiento en los sectores educativos y empresariales, pues ambos tienen el compromiso de formar un capital humano con las competencias necesarias para una gerencia efectiva socialmente responsable, donde el conocimiento será la base para la formación de profesionales íntegros, pues de acuerdo al economista Paul Romer, de la Universidad de Stanford, citado por Malvicino & Serra (2006), *“el conocimiento es el único recurso ilimitado, el único activo que aumenta con el uso”*; además

Peter Drucker, citado por Malvicino & Serra (2006), expresa que es “*la nueva base de la competitividad*”, por lo cual se debe gestionar continuamente para tener las competencias necesarias y ser un partícipe activo de la sociedad por los impactos positivos que generarán sus acciones.

La responsabilidad social, aunque ha sido ampliamente usada y relacionada con las empresas, es una forma de abrir puertas y realizar buenas prácticas administrativas que permiten lograr un desarrollo en otras organizaciones. La participación de los stakeholders de las universidades en los procesos de enseñanza-aprendizaje y evaluación son la fuente para generar comportamientos socialmente responsables tanto de los miembros de las organizaciones universitarias como de los futuros egresados llamados a ser los gerentes efectivos.

Los actores del desarrollo del departamento del Quindío presentan grandes divergencias en cuanto a la comprensión de significados fundamentales tales como de la ética del empresario, responsabilidad social, gestión del conocimiento y de la gestión educativa, mecanismos para el desarrollo universitario-empresarial, que no se reduce al crecimiento empresa sino que trasciende al desarrollo humano en la región, por lo tanto ha sido notoria la inclusión de este tema para el desarrollo universitario-empresarial, y la relación que tienen los stakeholders como base para el funcionamiento de la administración de la organización.

Asimismo al tener claros estos mecanismos, la organización puede llegar a ser competitiva, al basarse no solo en la eficiencia de los recursos sino en procesos de gestión del conocimiento de sus colaboradores, a la par que las universidades por medio del acto investigativo puede brindar la información pertinente para ayudar en la formación de un profesional ético socialmente responsable, quien se destacará al aplicar buenas prácticas administrativas y por su capacidad de

tomar decisiones de calidad que lleven al éxito en un mundo globalizado; como lo argumenta Cortina (2006) *“la buena reputación se gana con las buenas prácticas, no con un marketing social que funciona como maquillaje de un rostro poco presentable”* (p. 114).

En la gestión universitaria del departamento es importante destacar como estas instituciones vienen reconociendo la inclusión de juicios de responsabilidad social con el fin no solo de mejorar sus procesos administrativos y cumplir los compromisos de la adhesión a los principios del Pacto Mundial, sino además formar profesionales competentes, socialmente responsables por sus actos tanto en la academia como a nivel empresarial, con ética profesional y conocimiento.

En el contexto actual, se ha reflejado un alto grado de dinamismo y afán por generar productividad en el área administrativa de cualquier tipo de organización, la gerencia ha pasado de ser un simple formalismo a ser la guía para el desarrollo empresarial. Su labor es dar paso a empresas con sistemas abiertos y no como anteriormente se presentaba en el país: empresas que eran sistemas cerrados, que únicamente buscaban resultados operativos, lo que las hacía débiles y reacias al cambio.

Drucker plantea la relación entre las actuales ideologías administrativas y la globalización, teniendo en cuenta la preparación necesaria para adelantarse y liderar el cambio, y los componentes humanistas y personales. Este es el gran desafío para aquellas personas de las que dependen el funcionamiento y el éxito de los negocios y organizaciones.

La gerencia se ha convertido en el órgano distintivo de toda organización, dependiendo de esta gran parte de la economía y la comunidad moderna; según Drucker (1999):

Es el centro de una sociedad,... es la institución, administrada como el órgano de la sociedad que está para producir resultados, y la administración es la herramienta específica, la función específica, el instrumento específico que capacita a la administración para que produzca resultados (p. 102).

Al encontrarnos en un mundo tan voluble, ya los nuevos esquemas que se proponen no rechazan el cambio, sino que sugieren enfrentarlo y adelantarse a él, convirtiéndolo no en un peligro sino en una oportunidad de aprender y de fortalecer tanto a las empresas como a las universidades que les brindan un talento humano acorde a sus necesidades, con el fin de sobrevivir y convertirse en líderes de cambio.

Por eso, el desafío consiste en la integración, la diversificación, la innovación, y la creación de estrategias que permitan asumir los cambios, y desenvolverse fácilmente en los mercados mundiales. Las organizaciones actuales se ven obligadas no solo a producir, sino a innovar sus productos y procesos, además de mejorar sus servicios haciendo uso de nuevas tecnologías y capacitando al personal a cargo, haciéndose más competitivas y sostenibles en el mercado. Ese es su objetivo, pues ya no solo deben enfrentar a un entorno regional o nacional, sino a un mercado globalizado, en el cual, siguiendo las ideas de Drucker, una empresa fragmentada no tiene la capacidad de afrontar problemas y mucho menos retos y desafíos que se puedan presentar.

La globalización ha permitido que la economía mundial logre integrar mercados, en otras palabras, ha roto las fronteras geográficas y políticas, brindando a las organizaciones una mejor forma para ser competitivas y permitiendo que exista una cooperación tanto entre países y sectores como entre mercados. La organización y su administración deben tener un enfoque interno, de todo lo que pasa dentro de ella; y uno externo, que permite integrar intereses políticos, socioculturales, económicos, tecnológicos, ambientales, para poder consolidarse en el

mercado, y de esta manera se debe analizar todo lo que afecte a la empresa y que no se encuentre bajo su control, por lo cual se puede definir globalización como el conocimiento e integración de factores influyentes en la empresa.

Siendo así, el propósito de la gerencia efectiva es, según Drucker (1999), desde un punto de vista globalizado, crear planes y objetivos; permitiendo que las organizaciones creen estrategias para cumplir con las exigencias y estén pendientes de realizar los ajustes pertinentes, con el fin de ser sostenibles. Según Fajardo, Romero & Tarapuez (2011, p. 30) se trata de *“una estrategia que resulta de las realidades, preocupaciones y presiones sociales, medio ambientales y económicas, que hoy generan la sociedad, el mercado y la misma empresa”*.

En este sentido, el desafío es tanto para las empresas que permiten lograr la experiencia en la práctica laboral, como para las universidades que en sus procesos de formación académica de enseñanza-aprendizaje deben producir egresados socialmente responsables, quienes serán los futuros gerentes y miembros activos del capital humano empresarial. La academia tiene un papel fundamental para asegurar la prosperidad y la supervivencia futura de las empresas, y son estos los factores pujantes para la sostenibilidad empresarial del país.

En el aspecto económico, por medio de mejores prácticas administrativas tanto en procesos como en servicios y generando impactos positivos en la comunidad y en el medio ambiente, se busca un apoyo del Estado, para lograr un trabajo mancomunado. Se debe tener una relación con los stakeholders –grupos de interés– como accionistas, trabajadores, proveedores, distribuidores comunidad, gobierno, universidades, entre otros, sin olvidar su dimensión de voluntariedad, pues cada empresa voluntariamente debe aplicar acciones para su bienestar y el de la sociedad.

De esta manera, las organizaciones del Quindío pueden irse acomodando a la continua cinética del mundo, y especialmente, a los factores del entorno que las pueden afectar o beneficiar; por lo tanto la estrategia que se implemente debe basarse en la realidad del país y del mundo en un contexto globalizado.

De acuerdo a la investigación, existen competencias que están inmersas en los gerentes efectivos y exitosos, que parten de las bases de las competencias genéricas del Proyecto Alfa Tuning de América Latina, en el que interviene Colombia. Este es un *“proyecto independiente, impulsado y coordinado por Universidades de distintos países, tanto latinoamericanos como europeos, cuya meta es identificar e intercambiar información y mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia”* (Tuning America Latina, 2013).

La atención se centra en la aplicación de competencias genéricas, definidas (Tobón, 2005, pp. 71-73) como *“aquellas competencias comunes a varias ocupaciones o profesiones”*, y específicas *“aquellas competencias propias de una determinada profesión”*; tema de gran importancia para el desarrollo de los estudiantes universitarios en las aulas de clases. El proyecto Tuning, por medio de sus actividades, plantea como competencias genéricas para América Latina un listado de veinte y siete (27)<sup>2</sup>, las cuales se fundamentaron en las ya existentes para Europa<sup>3</sup>. Y para administración de empresas, veinte (20) específicas<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Ver listado en <http://www.tuningal.org/es/competencias/geologia>

<sup>3</sup> Ver listado en <http://www.unideusto.org/tuningeu/competences/generic.html>

<sup>4</sup> Ver listado en <http://www.tuningal.org/es/areas-tematicas/admin-empresas/competencias>

Todas estas competencias son gran importancia para cada uno de los niveles gerenciales, aplicables, según Amaru (2009, pp. 146-148) a “*supervisor de primera línea, gerencia intermedia como alta gerencia*”. Según la empresa, el sector económico y la situación en que se encuentren la organización y sus directivos, el desempeño como gerente efectivo puede producirse por la combinación de varias competencias tanto genéricas como específicas de administración de empresas. En la tabla 1 se presentan las características y capacidades de un gerente efectivo.

Tabla 1:

**Competencias genéricas y específicas gerenciales**

COMPETENCIAS GENÉRICAS	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES
1. Demostrar responsabilidad social y compromiso ciudadano.	1. Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.
2. Hacer investigación.	2. Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
3. Identificar, plantear y resolver problemas.	3. Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.
4. Tomar decisiones.	4. Mejorar e innovar los procesos administrativos.
5. Trabajar en equipo.	5. Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
6. Motivar y conducir hacia metas comunes.	6. Estar orientado a los logros
7. Demostrar compromiso con la preservación del medio ambiente.	7. Administrar con efectividad interpersonal.
8. Tener compromiso con su medio socio-cultural.	8. Actuar con liderazgo
9. Valorar y respetar la diversidad y la multiculturalidad.	9. Demostrar habilidades de dirección
10. Trabajar en contextos internacionales.	10. Demostrar capacidad de negociación
11. Trabajar en forma autónoma.	11. Atender las políticas acertadas del servicio al cliente.
12. Formular y gestionar proyectos.	
13. Demostrar compromiso ético.	
14. Tener compromiso con la calidad.	

Fuente: elaboración de los autores.

En la tabla 2 se hace una distinción de las competencias que debe cumplir un gerente efectivo en su desarrollo profesional desde el pregrado hasta el posgrado, tanto desde la perspectiva del

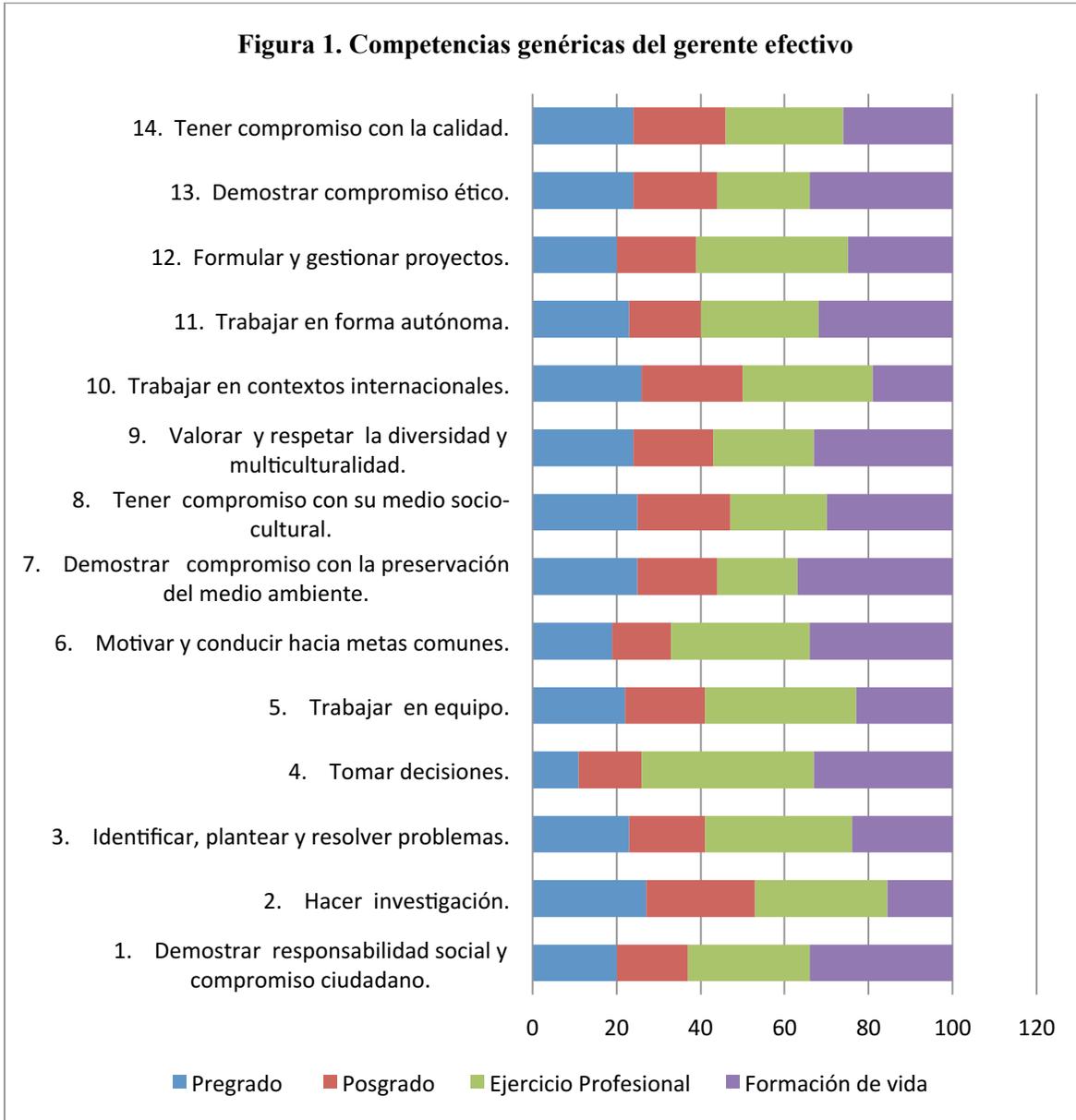
ejercicio profesional como de su formación de vida. La información ha sido suministrada por los encuestados, gerentes exitosos, administrativos de gerencia media y profesionales de diferentes áreas, especialistas y maestrantes en el área de administración.

Tabla 2:

**Competencias genéricas del gerente efectivo**

COMPETENCIAS GENÉRICAS	ACTIVIDAD %			
	Pregrado	Posgrado	Ejercicio profesional	Formación de vida
1. Demostrar responsabilidad social y compromiso ciudadano.	20	17	29	34
2. Hacer investigación.	27	26	31	16
3. Identificar, plantear y resolver problemas.	23	18	35	24
4. Tomar decisiones.	11	15	41	33
5. Trabajar en equipo.	22	19	36	23
6. Motivar y conducir hacia metas comunes.	19	14	33	34
7. Demostrar compromiso con la preservación del medio ambiente.	25	19	19	37
8. Tener compromiso con su medio socio-cultural.	25	22	23	30
9. Valorar y respetar la diversidad y la multiculturalidad.	24	19	24	33
10. Trabajar en contextos internacionales.	26	24	31	19
11. Trabajar en forma autónoma.	23	17	28	32
12. Formular y gestionar proyectos.	20	19	36	25
13. Demostrar compromiso ético.	24	20	22	34
14. Tener compromiso con la calidad.	24	22	28	26

**Nota.** Análisis de las competencias genéricas del gerente efectivo. Fuente: información obtenida por los autores.



**Figura 1. Barra comparativa de las competencias genéricas del gerente efectivo**

Fuente: elaboración de los autores.

De acuerdo con la información de la tabla 1 y la figura 1, las personas encuestadas comprenden la importancia para su desarrollo profesional y crecimiento laboral y personal, de prácticas demostrativas de responsabilidad social y empresarial, a la hora de gestionar sus empresas hacia una toma de decisiones oportunas con un adecuado trabajo en equipo. Le dieron

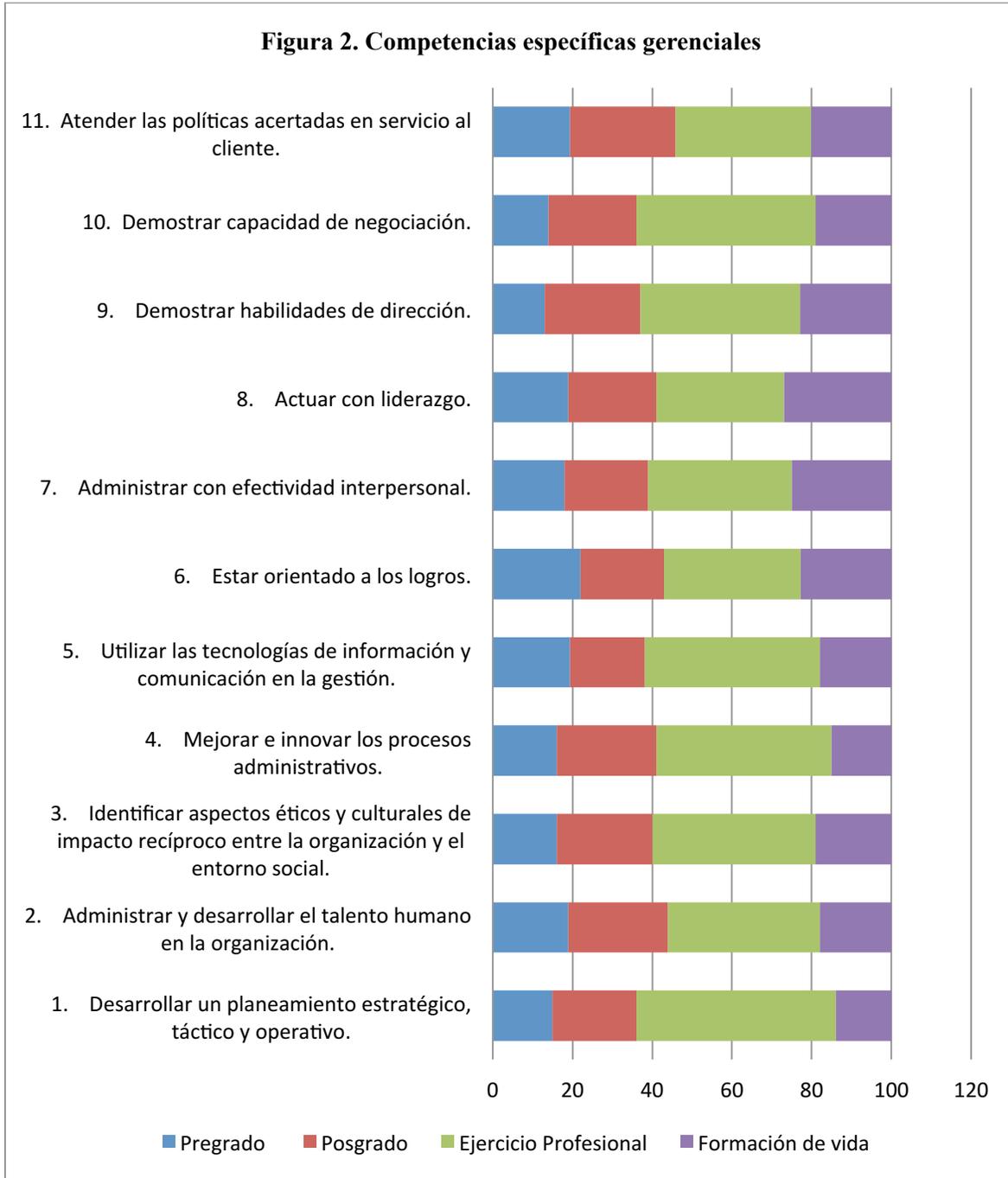
prioridad, para su formación de vida, a tener un verdadero compromiso ético con un enfoque hacia la calidad, buscando la preservación del medio ambiente y el medio socio-cultural, así como de valorar y respetar la diversidad y la multiculturalidad.

Tabla 3:

**Competencias específicas del gerente efectivo**

COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES	ACTIVIDAD %			
	Pregrado	Posgrado	Ejercicio profesional	Formación de vida
1. Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.	15	21	50	14
2. Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.	19	25	38	18
3. Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.	16	24	41	19
4. Mejorar e innovar los procesos administrativos.	16	25	44	15
5. Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.	19	19	44	18
6. Estar orientado a los logros.	22	21	34	23
7. Administrar con efectividad interpersonal.	18	21	36	25
8. Actuar con liderazgo.	19	22	32	27
9. Demostrar habilidades de dirección	13	24	40	23
10. Demostrar capacidad de negociación	14	22	45	19
11. Atender las políticas acertadas del servicio al cliente.	19	26	34	20

**Nota.** Análisis de las competencias específicas del gerente efectivo. Fuente: información obtenida por los autores.



**Figura 2. Barra comparativa de las competencias específicas del gerente efectivo**  
Fuente: elaboración de los autores.

De acuerdo con la tabla 2 y la figura 2, según los encuestados, para su efectivo desarrollo profesional y laboral gerencial, desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo es

primordial en todo aspecto de su vida, principalmente en el campo laboral donde además se requiere demostrar su capacidad de negociación, buscar mejoramiento e innovación en los procesos administrativos por medio del uso adecuado y efectivo de las tecnologías de información y comunicación en la gestión. Todo esto, sin dejar de lado los aspectos éticos y culturales que permitirán generar impacto recíproco entre su compromiso con la organización y el entorno social; es ahí que pondrán en práctica todos los conocimientos suministrados por la academia para una gerencia efectiva.

Esta información nos permite observar que el desarrollo de un planeamiento estratégico, táctico y operativo en los gerentes y los llamado a serlo es clave para el cumplimiento de objetivos eficazmente, al dotarlos de la aptitud para analizar el entorno organizacional –lo cual es de gran importancia para la sostenibilidad empresarial– sometido a unas fuerzas indirectas, conocidas como factores económicos, tecnológicos, socioculturales, demográficos, políticos y legales, sin dejar de lado los globales o internacionales y los medio ambientales. Por eso deben seguir lineamientos de la responsabilidad social empresarial y sus dimensiones social, económica y ambiental.

De acuerdo con la tabla 1 y la figura 1, según la información suministrada por los gerentes del departamento del Quindío y estudiantes universitarios, la formación para el ejercicio profesional es de vital importancia a la hora de realizar sus funciones, pues es donde aplican sus conocimientos a problemáticas reales de los sectores empresariales. Por tanto, ven la importancia no solo de prepararse para la actividad laboral, sino como una formación de vida, y consideran que la preparación del pregrado es necesaria, pero más aún el desarrollo posgradual que elige el

egresado por las cualidades, habilidades, aptitudes y destrezas, como por el cargo en la organización.

Asimismo se puede concluir que ante la crisis de falta de ética que enfrenta el país en sus funcionarios tanto del sector público como del privado, las competencias de identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social y la responsabilidad social y empresarial han tenido gran acogida tanto entre los gerentes como en los estudiantes de administración de empresas y áreas afines. De igual forma, los profesionales de otras áreas deben demostrar sus competencias cuando en su quehacer profesional atienden cargos directivos que implican demostrar capacidades para el desarrollo de los mismos o como parte de su cultura profesional que les permitan direccionar sus servicios y su actitud ciudadana.

A partir de este análisis, el gerente podrá encontrar múltiples soluciones a problemáticas y oportunidades de negocios; su compromiso con la sociedad y el departamento debe ser un pilar de enseñanza para los futuros administradores de empresas; y deben caracterizarse por ser empresarios que reaccionan de manera oportuna, flexible, y acorde con las contingencias del entorno. Como lo expresa Gutiérrez (2010, p. 111) “*anticipándose para realizar acciones antes que otros lo hagan*”. De igual manera, el pensamiento estratégico, como competencia específica del campo de la administración de empresas ha sido objeto de estudio de casos empresariales.

En el departamento del Quindío, aunque no se caracteriza por tener un gran sector industrial, pueden destacarse empresas cuyos directivos han sido efectivos por un arduo y esforzado trabajo, analizadas en el libro *Casos empresariales: empresas exitosas en el Quindío* (Santa, López & Escamilla, 2012). Entre estas empresas, que además han involucrado en los procesos empresariales las dimensiones de la RSE, están:

- **IBG (Iván Botero Gómez):** Se constituye como la empresa más emblemática del Quindío. Es una comercializadora de productos para el hogar que desarrolla ventas personalizadas con atención prioritaria al cliente. Actualmente se encuentra en proceso de certificación de calidad NTC - ISO: 9001. En cuanto a sus prácticas sociales (IBG, 2013), tiene el lema de que *“Las empresas nunca serán más grandes que las personas que las conforman”* y ha creado:
  - ⇒ El Fondo de Empleados IBG, empresa privada sin ánimo de lucro, perteneciente al sector de la economía solidaria, fundada el 17 de octubre de 2000, y cuya misión y visión van encaminadas a mejorar la calidad de vida de sus asociados y sus familias, promoviendo el compañerismo, la autogestión; fomentando el ahorro y prestando diversos servicios con calidad.
  - ⇒ El Fondo de Solidaridad y Bienestar Social, que destina recursos económicos a colaborarles a los asociados y sus grupos familiares primarios, en aquellos casos imprevistos o fortuitos que desestabilicen la economía familiar como calamidades domésticas u otras situaciones de particular dificultad, en las que sea necesaria la ayuda mutua de los asociados. Para acceder a los auxilios, el asociado debe tener antigüedad igual o superior a doce (12) meses y solo tendrá derecho a pedir un auxilio por año. (IBG, 2013)
  - ⇒ Fundación Botero Gómez, constituida el 18 de septiembre de 1995 por iniciativa de los empleados de la familia Botero Gómez como homenaje a María Gómez de Botero, que brinda una opción de vivienda a los empleados de la empresa Iván Botero Gómez, IBG.

En los años que lleva de su fundación, el barrio Universal ha crecido en importancia e infraestructura y ha pasado a hacer parte de uno de los polos de la ciudad con mayor crecimiento poblacional y comercial, la microempresa es la fortaleza económica (Crónica del Quindío, 2013).

- **Agroindustria Lumin:** El gerente de la empresa es reconocido en el eje cafetero como un emprendedor digno de imitar y ejemplo para los jóvenes emprendedores. El esfuerzo del desempeño y la perseverancia infinita hasta obtener resultados son los factores más relevantes. Es una empresa transformadora de cúrcuma en productos comestibles y de uso de medicina natural.

Gestiona sus procesos en pro del cuidado y protección del medio ambiente, como fuente de sus insumos, tiene prácticas de administración verde, divulga una cultura del consumo ecológico de los alimentos naturales, con un manejo ambientalmente sano en los procesos de producción, como forma de consolidación y alternativa del mercado nacional. Enmarcada en la sostenibilidad ambiental aporta a la salud de la población mundial (Agroindustria Lumin, 2013); actualmente está en el proceso de internacionalización por medio de capacitación de Proexport Armenia.

- **Pollos Santa Lucía:** Es una empresa procesadora de alimentos de origen animal, que busca certificar la inocuidad del alimento para brindar un servicio que beneficie a la sociedad. Sus directivos han visto la necesidad, para el sostenimiento de su negocio, de establecer inversiones programadas con base en el ahorro como fuente de apalancamiento financiero.
- **Toy Pilo:** Empresa cuyos propietarios e impulsores han implementado un direccionamiento estratégico, enfocados en sistemas de información para un óptimo servicio al cliente. Es una comercializadora de juguetes y ropa para niños, que aparte de

su beneficio económico, busca generar un impacto social apoyando a una fundación, por medio de estrategias como que si los clientes llevan prendas usadas de buen estado para niños, reciben un descuento en sus compras. De esta manera, integra la participación de la empresa y de sus clientes para un fin social.

## 5. Conclusiones

Las empresas anteriores y sus directivos son ejemplo de innovación y competitividad en el departamento del Quindío, pues la base de su éxito radica en una adecuada estructuración de su organización y el desempeño de las funciones gerenciales efectivas; su capital humano se capacita constantemente y entrena para estar a la vanguardia de las tendencias administrativas y aplicando la responsabilidad social empresarial en sus procesos y servicios como factores pujantes para la sostenibilidad empresarial del Quindío.

Gran parte de los gerentes del departamento han dejado de ser reacios al cambio, y se están preparando gracias a la academia para afrontar el contexto internacional y otros cambios que se están presentando, y verlos no como inconvenientes para las organizaciones, sino como estímulos para que sus directivos sean gerentes efectivos, que generen un impacto en el mercado haciendo lo que menciona Drucker (1999, p. 186): “*abandonar el ayer, visión realista de las situaciones, mejoramiento de la organización y el aprovechamiento del éxito*”. Esas son las características que se deben tener para buscar no quedarse en el pasado, sino ir aprendiendo de él, en un proceso lento, pero esencial que poco a poco se debe ir implementando para ver oportunidades, retos y desafíos a los que debe enfrentarse el gerente actual, siendo además un

líder ético y socialmente responsable en un mundo que está en constante cambio y transformación.

La actividad gerencial y su funcionamiento en la organización, según Drucker (1999, p. 189) se ha adecuado a “...*las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna*”. Esto sirve como punto de partida para establecer oportunamente los cambios requeridos por las instituciones, a fin de que su funcionamiento se adapte a las exigencias de la realidad y a los principios de la gerencia moderna, donde el capital humano sea capaz de gestionar conocimiento y ser socialmente responsable, comprometido con su labor social y ambiental, y con el desarrollo sostenible, y se convierta en la base para forjar ventajas competitivas.

Asimismo, es importante destacar que la universidad y el Estado deben influir en la formación de futuros gerentes, para que estos puedan adaptarse a las necesidades y oportunidades de las empresas del país, teniendo en cuenta unas condiciones claves de desarrollo mencionadas al inicio del artículo, las cuales expresa la Visión Colombia II Centenario: 2019 (2013), y haciendo énfasis en la globalización, en la cual los gerentes colombianos deben entender y adaptarse a los cambios con el fin de beneficiarse de las oportunidades de la expansión de esta economía global. Es ahí, donde se verá reflejado un gerente efectivo, generador de impactos positivos, que dependiendo de las circunstancias y de las organizaciones sea eficaz o eficiente, o en algunos casos ambas; busque siempre aprovechar plenamente los recursos, las condiciones, variedad y situación geográfica y además asuma los cambios demográficos esenciales para el desarrollo futuro, y para el cumplimiento de los objetivos.

De esta manera se logrará asegurar una estrategia de desarrollo sostenible en el país, gracias a la cual, según Visión Colombia II Centenario: 2019 (2013, p. 41) “*Colombia deberá alcanzar sus metas de desarrollo económico y social con fundamento en el aprovechamiento sostenible del medio ambiente, los recursos naturales y la biodiversidad*”. Se tendrán que incluir cada vez más, en un marco regulatorio moderno y eficaz, normas que permitan establecer criterios ambientales en los procesos de planificación sectorial y territorial, a fin de reducir notablemente la pérdida o degradación de los recursos naturales y proteger los ecosistemas estratégicos.

Drucker en su libro analiza desafíos y temas que se pueden identificar, discutir y formular prescripciones para los países en vías de desarrollo, como Colombia. Con esta técnica se busca preparar en las universidades del país, personas líderes y futuros gerentes efectivos de éxito. Desde luego, entendiendo el planteamiento de Drucker de que la gerencia moderna no es cumplimiento de una persona, sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito.

La sociedad futura será, entonces, una sociedad en la cual factores como la economía, nuevas ideologías, la nueva demografía y los trabajadores del conocimiento, harán que las organizaciones se modifiquen tanto en el ámbito gerencial como en el papel que el trabajador ejerce en la empresa. Las nuevas tecnologías serán impulsadoras de la economía para estas organizaciones que deben definir nuevas estructuras y tareas para la alta gerencia. Esto permitirá una nueva generación representada en un capital humano socialmente responsable, transparente, honesto, íntegro y comprometido con su labor social y con el desarrollo sostenible regional, nacional y mundial.

La tarea es formar profesionales que asuman la labor educativa del docente del siglo XXI, que se puede definir citando a de John Stewart Miller, quien afirma “*Los hombres son hombres, antes que médicos, ingenieros o arquitectos. La educación deberá hacer de ellos, hombres honestos, sensatos y capaces, y ellos con el tiempo se transformarán en médicos, ingenieros y arquitectos, honestos, sensatos y capaces*” (citado por Aponte, 2007).

## 6. Referencias

Valero, É. A. & Camacho, K. (2006). El lado oscuro en las prácticas de responsabilidad social corporativa del sector floricultor. *Innovar, 16 (27), enero a junio, 73-90.*

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review, 4 (4), 497-505.*

Berbel, G., Reyes, J. & Gómez, M. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): Análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *Innovar, 17 (29), enero a junio.*

Friedman, M. (1966). *Capitalismo y libertad*. Madrid: Ediciones Rialp.

Clark, B. R. (1991). *El Sistema de Educación Superior, una visión comparativa de la organización académica*. México: Nueva Imagen.

Becher, T. (2001). *Tribus y territorios académicos. La indagación intelectual y las culturas de las disciplinas*. Barcelona: Gedisa.

Cortina, A. (2006). La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial. *Mitos y realidades realidades de la responsabilidad social en España. Un enfoque multidisciplinar*. Madrid: Thomson Civitas, 109-120.

Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

Crónica del Quindío. (2013). *En el Universal cuatro vías permanecen sin pavimentar*. Recuperado 25 de agosto de 2013 de [cronicadelquindio.co](http://www.cronicadelquindio.co):  
[http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-en\\_el\\_universal\\_cuatro\\_vias\\_permanecen\\_sin\\_pavimentar-seccion-mi\\_barrio-nota-10713.htm](http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-en_el_universal_cuatro_vias_permanecen_sin_pavimentar-seccion-mi_barrio-nota-10713.htm)

Ecosmes. (1 de septiembre de 2004). *Política Integrada de Productos*. Recuperado 29 de agosto de 2013 de [ecosmes.net](http://www.ecosmes.net):  
<http://www.ecosmes.net/cm/navContents?l=ES&navID=ipp&subNavID=1&pagID=1>

Aguirre, A., Clavero, A. & Tous, A. (1999). *Administración de organizaciones: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.

Clavero, A. (1988). Aproximación metodológica al contenido de la responsabilidad social de la empresa. *Cuadernos de ciencias económicas y empresariales*. 19, 34- 41.

ANDI. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2013). *Normas y estándares*. Recuperado 10 de agosto de 2013 de [andi.com.co](http://www.andi.com.co):  
[http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu\\_id=49](http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu_id=49)

Visión Colombia II Centenario: 2019. (2013). *Propuesta para discusión. Resumen Ejecutivo*. Recuperado 26 de marzo de 2013 de [dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co):  
[https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/2019/Libro\\_4ta\\_ed/resumen\\_ejecutivo.pdf](https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/2019/Libro_4ta_ed/resumen_ejecutivo.pdf)

Aponte, F. (Abril de 2007). *El docente del siglo XXI*. Recuperado 25 de agosto de 2013 de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/docentes-del-nuevo-siglo-y-sus-exigencias.htm>

Cajiga, J. F. (2013). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Recuperado 30 de enero de 2014 de Cemefi. Centro Mexicano para la Filantropía:  
[http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

Corredor, O. (28 de febrero de 2008.). *Guía técnica de RSE, a consulta popular. Beneficios tributarios que se pueden aprovechar*. Recuperado 11 de junio de 2013 de La República :  
[http://issuu.com/diario\\_larepublica/docs/feb\\_2008](http://issuu.com/diario_larepublica/docs/feb_2008)

Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.

Fernández, J. (1999). *Ética y responsabilidad social y modelos de empresa. Papeles de ética, economía y dirección*. Recuperado 22 de enero de 2013 de [eticaed.org](http://www.eticaed.org):  
<http://www.eticaed.org/tica%20Responsabilidad%20Social%20%20y%20Modelos%20de%20Empresal.pdf>

Fernández, R. (6 de julio de 2010). *Dimensiones de la responsabilidad social empresarial. Sus actores. Papel de las políticas públicas*. Recuperado 24 de enero de 2014 de Diario Responsable: <http://www.diarioresponsable.com/portada/destacados/11467-dimensiones-de-la-responsabilidad-social-empresarial-sus-actores-papel-de-las-politicas-publicas.html>

Gaete, R. (2012). Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los stakeholders. *Universidad y sociedad del conocimiento. RUSC*, 9 (2), 115-128.

García, J. & Casanueva, C. (2001). *Prácticas de la gestión empresarial*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Garriga, E. & Mele, D. (2004). Corporate social responsibility Theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, No. 53, 51–71.

Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Huerta, P., Rivera, C. & Torres, A. (2011). Análisis de la relación entre responsabilidad social corporativa y los resultados empresariales: Un estudio por estrategia corporativa. *Horizontes empresariales*, 9-38.

Malvicino, S. (7 de abril de 2010). *La gestión del conocimiento y la mejora de los sistemas de gestión integrados*. Recuperado 25 de agosto de 2013 de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-conocimiento-sistemas-integrados.htm>

Malvicino, S. & Serra, R. (Febrero de 2006). *La importancia de la gestión del conocimiento y el desarrollo del capital humano en las organizaciones del siglo XXI*. Recuperado 26 de agosto de 2013 de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/modelo-intervencion-gestion-conocimiento.htm>

Núñez, M. & Carrillo, I. (2006). Propuesta de indicadores de responsabilidad social preventiva. *Universo Blumenau*, 2 (1), enero-abril , 90-102.

Pérez, F. & Peiró, J. (1997). Gobierno de la universidad: un diseño alternativo. *Órganos de gobierno de la Universidad Castilla y La Mancha España: Forum*, 105-128.

Santa, L. M., López, N. & Escamilla, M. (2012). *Casos empresariales: Empresas exitosas en el Quindío. I edición*. Armenia: Editorial universitaria La Gran Colombia.

Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Fajardo, C., Romero, M. & Tarapuez, E. (2011). *Responsabilidad social empresarial (RSE) en el Quindío (Colombia)*. Armenia: Kinesis.

Tuning America Latina. (2013). *Proyecto Tuning 2011-2013. Innovación educativa y social*. Recuperado 24 de julio de 2013 de [tuningal.org](http://www.tuningal.org/): <http://www.tuningal.org/>

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.

Agroindustria Lumin. (2013). *Empresa Lumin*. Recuperado 24 de agosto de 2013 de [agroindustrialumin.com.co](http://agroindustrialumin.com.co): <http://agroindustrialumin.com.co/empresa.php>

IBG. (2013). *El fondo de empleados IBG*. Recuperado 24 de agosto de 2013 de [fondoibg.ibg.com.co](http://www.fondoibg.ibg.com.co): <http://www.fondoibg.ibg.com.co/>

Dirección general de promoción y disciplina ambiental. (7 de diciembre de 2012). *Comunidad Autónoma Madrid, el reglamento EMAS - guía práctica*. Recuperado 23 de enero de 2014 de [gestrategica.org](http://www.gestrategica.org):  
[http://www.gestrategica.org/templates/listado\\_recursos.php?id\\_rec=840&id\\_cl=1](http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_rec=840&id_cl=1)