

Editorial

UNIVERSIDAD & EMPRESA (U&E) Y UNA LECTURA DEL DISCURSO DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN (A) Y SUS DOS DIMENSIONES: DIRECCIÓN (D) Y GERENCIA (G) (A=D+G)

Mauricio Sanabria*

La revista *Universidad & Empresa* (U&E), desde el fascículo anterior (volumen 16, número 26), ha renovado su equipo editorial, tanto en su composición como en su estructura. Esta labor se ha hecho con dos fines básicos: 1) para darle un nuevo aire y una mayor fortaleza y respaldo al desarrollo futuro de nuestra publicación, atendiendo así al rol que ella ocupa en el desarrollo de las comunidades educativa, investigativa y de práctica (Sanabria, 2014) en el campo de los estudios organizacionales (Sanabria, Saavedra Mayorga & Smida, 2014). 2) Para vincularnos aún más directamente, respondiendo a nuestro origen e identidad (Hernández Q., 1999; Restrepo, 2004a, 2004b; Vélez B., 2004), con el discurso que la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario ha tratado de promover al interior de este campo de conocimientos desde hace ya varios años (Ramírez M., 2012b; Restrepo, 2005b).

* Doctor (*summa cum laude*) en Sciences de Gestion de la Universidad de Caen (Francia), Magister (D.U., M. Sc.: Master 2e année recherche) en Sciences de Gestion de la Universidad de Rouen (Francia), Magister en Administración y Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia. Editor de la revista *Universidad & Empresa* (U&E), Profesor Asociado de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario (Colombia) y miembro en ella del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE), en la línea de investigación en Estrategia. Correo electrónico: mauricio.sanabria@urosario.edu.co

Con el fin de estructurar adecuadamente este nuevo equipo para la revista *U&E*, en mi calidad de Editor, he hecho una lectura de ese discurso, uno a cuyo progreso, evolución y divulgación, como miembro de la Escuela de Administración desde 2006, he tratado también de contribuir de algún modo. De hecho, el presente editorial, en el marco de un proceso de explicitación (Nonaka & Takeuchi, 1995), presenta el resultado de esa lectura y, a partir de mi propio ejercicio interpretativo, trata de dar una aún mayor coherencia interna y claridad al mismo y de proponer múltiples aportes a este en su estado actual de desarrollo.

Como resultado de lo anterior, este texto no constituye necesariamente la posición oficial de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. El documento da cuenta, sin embargo, de una interpretación que desde el encargo editorial de *U&E* —ocupado en este momento por un miembro activo de la Escuela desde hace casi una década— se hace de dicha posición por las razones ya mencionadas. El escrito procura poner en evidencia los principales elementos que le dan forma al discurso hasta el día de hoy y, a través de ello, busca que nuestra revista esté vinculada de manera aún más estructurada y pertinente con ese proyecto teórico, educativo, investigativo y práctico. Este ejercicio trata entonces, en conjunto, de avanzar hacia el logro de una mayor coherencia institucional y de una más amplia vinculación de nuestra publicación con la Escuela en la que ella se encuentra inmersa al interior del campo de los estudios organizacionales.

LA ADMINISTRACIÓN (A) NO ES SOLO ALGO MÁS QUE GERENCIA, ES, MÁS ESPECÍFICAMENTE, GERENCIA (G) MÁS DIRECCIÓN (D): $A=D+G$

En la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, como resultado de años de arduo trabajo (Cardona, 2008a, 2008b; Hernández Q., 1999; Mejía, Santamaría B., Buenaventura B., Méndez Á., & Locano B., 1999; Ramírez M., 2012b; Vélez B., 2004), se ha dado forma a un discurso que, desde una perspectiva crítica (Hernández Q., 2001;

Restrepo, 2004a, 2006a, 2010a, 2010b), trata de poner en cuestión la corriente principal (*mainstream*) en el campo de la administración.

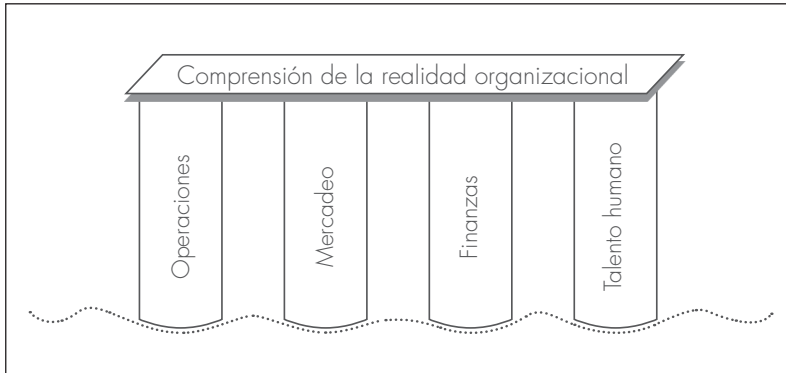
Se considera que la corriente principal ha privilegiado la concepción de que la administración es algo esencialmente aplicado y centrado en la utilidad y que “la responsabilidad social de los negocios es incrementar sus ganancias” (Friedman, 1970/2007). En esta forma de concebir al campo y al rol del administrador en el contexto socioeconómico, la reflexión filosófica, ética, humanista, educativa y científica no ha contado con el espacio que sería deseable que tuviera (Khurana & Nohria, 2008; Restrepo, 2006b). Además, en la perspectiva hegemónica se estima que para dar forma a la oferta educativa que permite habilitar para el oficio a un dirigente profesional hay que transmitir, en lo fundamental, el saber propio de las áreas funcionales y hay que privilegiar en él, muy específicamente, al conocimiento financiero.

Así, saber de administración, al interior de la *mainstream*, implica esencialmente tener conocimientos en materia de operaciones, mercadeo, finanzas y talento humano. Se estima, de hecho, que la suma de esas “partes” es casi igual —o igual, según el caso— al “todo”. Esta concepción ha permitido estructurar la gran mayoría de programas de formación profesional en este campo de conocimientos, esencialmente al más insigne de ellos: el Master of Business Administration —MBA— (Hernández, Romero, Saavedra & Sanabria, 2007). La idea básica es que estos cuatro “pilotes”¹ soportan bien al administrador y, en particular, su concepción sobre la realidad de las organizaciones, una concepción sobre la cual él se posa para enfrentarse al mundo

¹ “Un pilote es un elemento de cimentación de gran longitud comparada con su sección transversal, que enterrado consigue una cierta capacidad de carga (...) A menudo se hincan en grupos o en filas, conteniendo cada uno suficientes pilotes para soportar la carga de una sola columna o muro” (http://ocw.upm.es/expression-grafica-en-la-ingenieria/dibujo-de-construccion/contenidos/Dibujo_en_Construccion/cimentaciones_pilota-je_120307.pdf, p. 29). En su acepción más básica es un: “Madero rollizo armado frecuentemente de una punta de hierro, que se hinca en tierra para consolidar los cimientos” (<http://lema.rae.es/drae/>).

presente y futuro (Senge, 1990) y dar un sentido al pasado (Weick, 1979) (figura 1).

Figura 1. La mirada tradicional de la corriente principal (*mainstream*)



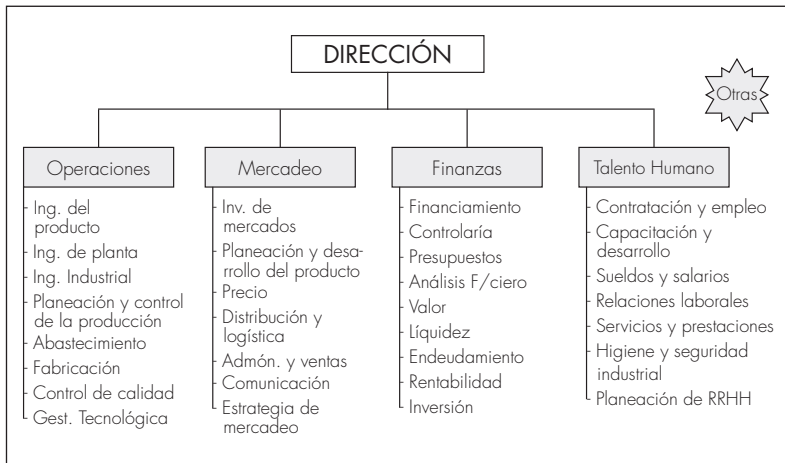
Fuente: elaboración propia.

El análisis crítico de la corriente principal, realizado al interior de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, permitió alcanzar múltiples resultados. Uno de ellos fue la publicación en las páginas de *U&E* de un artículo que, siguiendo una reflexión amplia realizada antes al interior de la Escuela (Restrepo, 2004a), inspirada principalmente en una reinterpretación de la obra de Fayol (Restrepo, 2010b), procuró dar forma inicial a los aspectos básicos de un mensaje que se resume en el título del documento: La administración es algo más que gerencia (Vélez & Garzón, 2005).

Ese texto soportó la idea de que la administración no convoca tan solo al conocimiento práctico, relativo principalmente a las operaciones, el mercadeo, las finanzas y el talento humano (figura 2). En otras palabras, que este campo no se restringe al saber vinculado con las áreas funcionales clásicas —un tipo de conocimiento que fue reunido en el discurso bajo el concepto de *gerencia*—, sino también con “algo más”, con un tipo de saber menos restringido a la practicidad y más abierto a la reflexión y al pensamiento que, en ese momento, estaba iluminado esencialmente por los adelantos conseguidos

al interior del dominio de la dirección estratégica (p.8). Según los autores del artículo, estos adelantos, así como aquellos logrados en los dominios del mejoramiento y la productividad, permitirían hacer avanzar al campo. Ellos facilitarían el tránsito de las organizaciones hacia el logro de su perdurabilidad (p.10), un fenómeno que es resaltado dentro del discurso como un aspecto vital para el desarrollo socioeconómico y el mejoramiento de las condiciones de los individuos en la sociedad (Restrepo, 2004a, 2004b).

Figura 2. El modelo funcional: Fayolista-Burocrático-Neoclásico



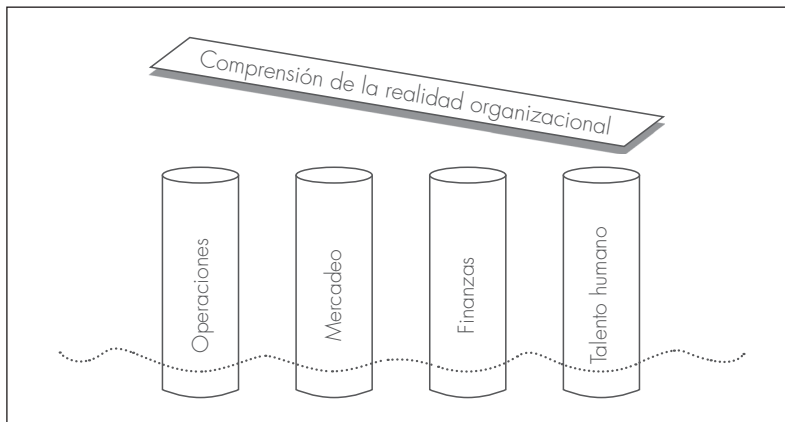
Fuente: Sanabria (2006, p.199). Elaborado, en su momento, a partir de Münch G. y García M. (1990, p.57).

El planteamiento incorporado en el artículo de Vélez y Garzón (2005) evolucionó al interior de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. Esto permitió dar una mayor forma a las ideas que originalmente inspiraron esa publicación. Como resultado de dicha evolución se considera, al interior del discurso, que la administración (A) no es solo algo más que gerencia, es, más específicamente, gerencia (G) más dirección (D). Esta idea se resume, de manera sencilla, en la siguiente fórmula: $A = D+G$. Así, de acuerdo con esta concepción, aún más desarrollada, los elementos que complementan al saber gerencial en el contexto de la administración son esencialmente tres:

el pensamiento estratégico, el liderazgo y la adecuada lectura y modificación de la realidad empresarial (Restrepo, 2006b, p.6; 2010b, p.5). Los dos primeros saberes son las “columnas” y el tercero “la base” sobre las cuales, en el contexto de la tradición, se posa directamente y de manera esencial el administrador.

Se entiende que los “pilotes” sobre los cuales se sustentaba tradicionalmente el administrador, gracias a su formación, aquellos que dan forma a la gerencia (*i.e.*, las operaciones, el mercadeo, las finanzas y el talento humano), se han consolidado cada vez más, y han logrado una mayor independencia, consistencia y profundidad en el mundo contemporáneo. Estos “pilotes”, al fundamentarse más, al tomar una mayor especificidad y profundidad, dejaron al administrador “en el aire”, “sin un piso” que sostuviera de manera adecuada su comprensión de la realidad organizacional (figura 3).

Figura 3. Alteración en la mirada tradicional de la corriente principal (*mainstream*)



Fuente: elaboración propia.

En efecto, cada uno de esos “pilotes” se fue cimentando en el seno del conocimiento profesional y académico, fue dejando de ser el apoyo esencial del saber del administrador y fue encontrando su propio lugar. Estas áreas, en efecto, cuentan en la actualidad con sus propios

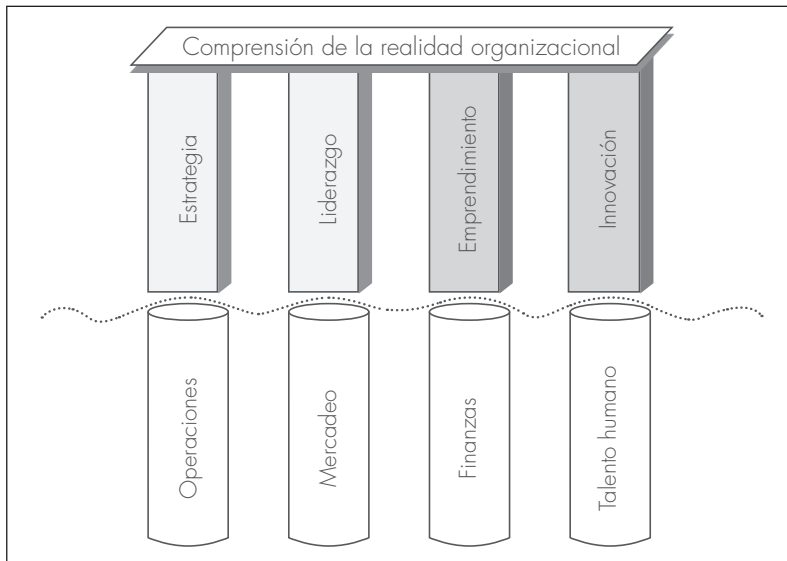
programas de formación en pregrado, maestría y doctorado, con titulaciones reconocidas por múltiples Estados en el mundo, con prestigiosas revistas especializadas, con un cuerpo de saberes particular, con asociaciones profesionales propias, con graduados ejerciendo el oficio de tiempo completo, con redes específicas de colaboración científica y eventos que congregan a sus comunidades e, incluso, en contextos como el francés y el canadiense, con la calificación de “ciencias” que, en conjunto, aportan a la “gestión” o a la “administración”, dependiendo de si se trata de un país (Audet & Déry, 2000) o del otro (Verstraete, 2007).

El discurso de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, identificando la fundamentación, profundidad e independencia que estos saberes han alcanzado al interior del conocimiento académico y profesional, considera que las áreas funcionales (*i.e.*, las operaciones, el mercadeo, las finanzas y el talento humano) siguen siendo relevantes y básicas para el campo de la administración. Sin embargo, estima que estas, a las que reúne bajo el concepto de *gerencia*, son “pilotes” que, dada su actual fortaleza y consistencia, cimentan de manera adecuada el terreno sobre el cual se erigen las “columnas” que más directamente soportan al administrador y su comprensión de la realidad organizacional. Estas “columnas” son, hasta lo construido al día de hoy, la estrategia y el liderazgo.

Ahora bien, como resultado de su constante proceso de evolución y del análisis de las nuevas realidades, recientemente han emergido como fundamentales, al interior del discurso, dos “nuevas” “columnas”. Estas, aunque vinculadas tiempo atrás —en particular, desde hace un poco más de una década— al desarrollo de la Escuela de Administración (Hernández Q., 2001; Mejía et al., 1999; Pineda, 2011; Ramírez B., 2004; Restrepo, 2004a), se vislumbran hoy también como protagónicas en el planteamiento. De hecho, se consideran tan relevantes en la actualidad, que ambas darán forma, en un futuro cercano, a una nueva denominación para la Sede de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario en Bogotá. Estas dos nuevas “columnas” son: emprendimiento e innovación.

Así, el discurso avanza hacia el futuro. Lo hace en la tradición que guía a la Universidad del Rosario de honrar y vivir en la convivencia y la complementariedad de lo anterior con lo nuevo, de la tradición con el cambio, del *nova et vetera*. Fiel a esta filosofía, en la actualidad, se comprende entonces a la dirección como sustentada en los dos pilares emergentes que comienzan a ocupar ahora también un lugar protagónico: emprendimiento e innovación (*nova*) y los dos que tradicionalmente han sido considerados: estrategia y liderazgo (*vetera*). Estas cuatro “columnas”, de manera conjunta, sustentan el saber del administrador y la comprensión de la realidad organizacional sobre la cual este se posa. Ellas, a su vez, están adecuadamente soportadas en un conocimiento académico y profesional cimentado de manera apropiada por el saber propio de las áreas funcionales (figura 4).

Figura 4. Actual discurso de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario

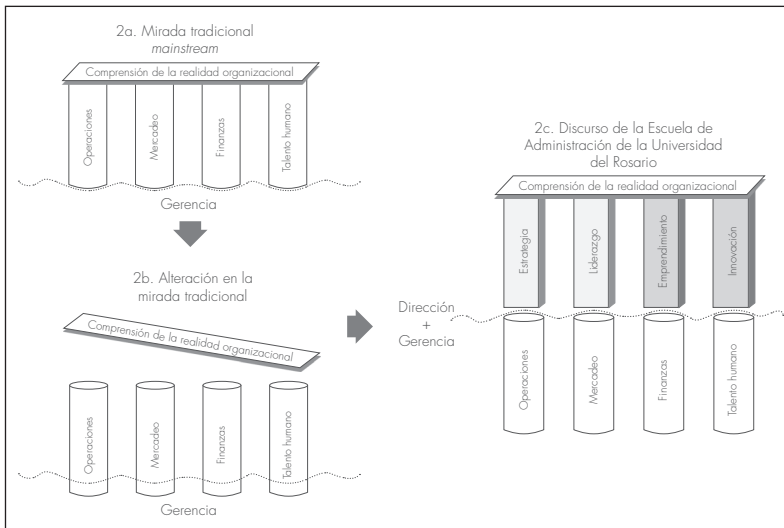


Fuente: elaboración propia.

Para mantenerse adecuadamente en pie, la estructura de saberes que soporta al administrador y su comprensión de la realidad organiza-

cional requiere entonces tanto de los cuatro “pilares” funcionales que dan forma a la gerencia, como de las cuatro “columnas” que conforman la dirección. La administración (A), en efecto, no es solo algo más que gerencia, es, más específicamente, gerencia (G) más dirección (D): $A=D+G$. El conjunto de estos componentes permite al dirigente aproximarse e impactar de manera positiva la realidad de las organizaciones (Hernández Q., 2001; Restrepo, 2006a, 2009, 2010a). Estos facilitan el cumplimiento del rol que la sociedad ha delegado en él (Vélez B., 2004). Una síntesis gráfica del proceso puesto en evidencia se representa en la figura 5.

Figura 5. La mirada tradicional, su alteración y el discurso de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario



Fuente: elaboración propia.

Dado que el lugar de los dos componentes emergentes en el concepto de dirección (*i.e.*, emprendimiento e innovación) es aún incipiente al interior del discurso y se encuentra en este preciso momento en construcción (lo que explica su color gris en las figuras 4 y 5), en este documento, desde el siguiente apartado, desarrollamos principalmente los elementos de la visión que hoy en día se encuentra madura. Lo

hacemos de este modo pues es sobre ella que nos hemos sustentado para realizar la actual reestructuración del equipo editorial de la revista *U&E*. Esperamos, por supuesto, en un tiempo cercano, poder actualizar la lectura que hoy hacemos del discurso, incorporando de manera más completa, en el momento adecuado, los notables avances que actualmente están en curso. Con seguridad, esto nos permitirá derivar, de ese nuevo ejercicio, implicaciones adicionales para el desarrollo futuro de nuestra publicación.

DIRECCIÓN Y GERENCIA: UNA RELACIÓN DE COMPLEMENTARIEDAD Y DIFERENCIA

La relación entre la *dirección* y la *gerencia* es verdaderamente estrecha. De hecho, como se ha indicado, al interior del discurso se considera que estas dos dimensiones, de manera conjunta, dan forma a la administración. Sin embargo, diferenciar estos dos conceptos es una tarea importante. La Escuela de Administración ha impulsado, gracias al trabajo de múltiples profesores entre los que se destaca uno de sus exdecanos, el profesor Luis Fernando Restrepo Puerta, la idea de que así como un médico requiere conocimientos suficientes de física, química, biología y farmacología, pero no por ello es, *stricto sensu*, un físico, un químico, un biólogo o un farmacéutico; un administrador necesita conocimientos suficientes en materia de operaciones, mercado, finanzas y talento humano, pero no por ello está necesariamente enfocado de manera única y exclusiva en —ni está restringido a— ninguna de estas áreas funcionales (Restrepo, 2010a).

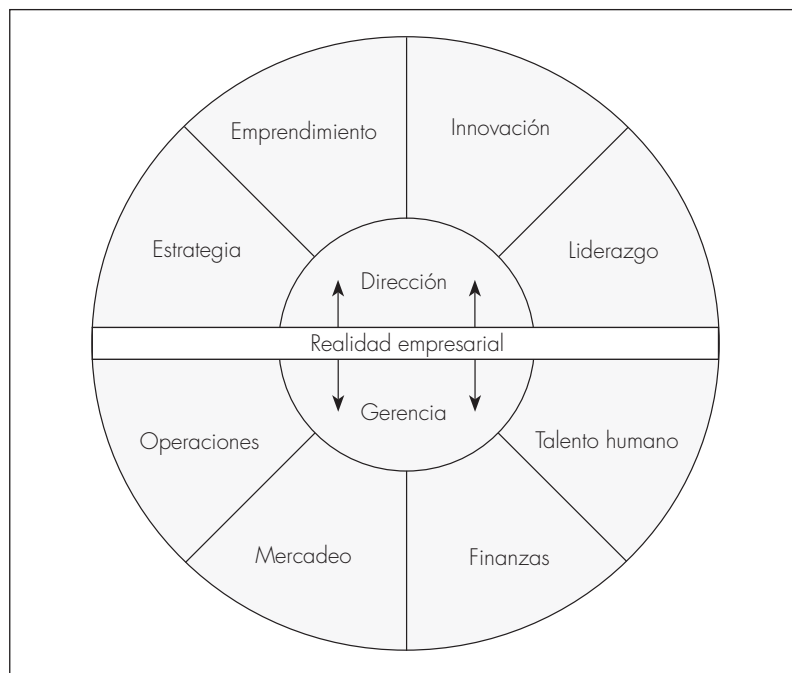
A partir de esta comprensión, los programas universitarios en la Escuela de Administración se han estructurado bajo la idea de que, en efecto, el administrador requiere conocimientos suficientes y robustos acerca de las áreas funcionales, así como una filiación especial con el ideal práctico que las fundamenta, en otras palabras, que es importante que cuente con conocimientos y habilidades suficientes en materia de *gerencia*. Sin embargo, se considera que esto no es suficiente. El administrador, para completar lo necesario para el ejercicio adecuado de su rol en la sociedad, necesita poder dar

sentido a esos conocimientos y contar con un destacado pensamiento estratégico, un liderazgo sobresaliente y una adecuada lectura de la realidad empresarial, es decir, poseer conocimientos y habilidades importantes en materia de *dirección*.

Esta aproximación procura comprender entonces a la administración como una disciplina que, en efecto, posee dos dimensiones: dirección y gerencia (figura 6). Esta comprensión, desarrollada a lo largo de años de investigación y reflexión (Cardona, 2008a, 2008b; Mejía et al., 1999), ha llevado a la Escuela de Administración a ofrecer programas vinculados directamente con el saber propio de las áreas funcionales (la gerencia), pero también a hacerlo, en particular en el nivel de posgrado, con el conocimiento relativo a su dimensión complementaria y fundamental (la dirección). Lo primero la ha conducido a abrir programas como el pregrado de Administración en Logística y Producción, lo segundo a ofertar a la sociedad, específicamente, una Maestría en Dirección (Restrepo, 2006a, 2009) y un Doctorado en Ciencias de la Dirección (Facultad de Administración, 2008; Ramírez M., 2012a). Estos últimos, como es evidente, son programas vinculados directamente con el concepto de dirección y sus componentes fundamentales.

Esta estructuración emerge de los elementos presentes en el discurso y de la convicción de que tanto los saberes vinculados con la gerencia como los que dan forma a la dirección aportan de manera importante al logro de la perdurabilidad de la organización —el problema de investigación que ha animado la labor investigativa de la Escuela de Administración durante años y a su Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE)— (Ramírez M., 2012a, 2012b; Restrepo, 2004a, 2004b, 2005c). La perdurabilidad es entendida por la Escuela como el hecho de que las organizaciones logren tener “longevidad con calidad de vida” (Knudsen, 2008, p.10; Restrepo, 2010a, p.8; Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009, p.5), lo que conduce al estudio del “nacimiento de las empresas, su crecimiento, su morbilidad y su mortalidad” (Restrepo, 2004b, p.5).

Figura 6. Las dos dimensiones de la administración: dirección y gerencia²



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el discurso se espera que en estos programas se formen seres humanos “virtuosos, excelentes en el hacer y en el comportarse; morales y éticos y preparados idóneamente en lo cognitivo” (Restrepo, 2005c, p.6) que, desde el rol que les corresponde y nutridos de los saberes, comprensiones y habilidades vinculados tanto con la gerencia como con la dirección, presten a las organizaciones un adecuado, correcto y efectivo servicio. De hecho, en la Universidad del Rosario, en todas las áreas del saber, como lo señala la placa en bronce en el busto del exrector, el doctor Antonio Rocha

² Como se ha indicado en el apartado anterior, los componentes de *emprendimiento* e *innovación*, a pesar de que están incluidos en esta figura, se consideran emergentes. Su inclusión en el discurso, al interior del concepto de dirección, es en efecto muy reciente y su fundamentación se encuentra actualmente en construcción.

Alvira, ubicado en el Claustro: “Se enseña, se profesa y se practica la virtud”. Se busca además que los profesionales en administración puedan identificar problemas en el contexto organizativo y generar soluciones novedosas y creativas para resolverlos, que sean capaces de percibir, crear y aprovechar oportunidades y de aportar al logro de la perdurabilidad empresarial. Se pretende, finalmente, que con sus actuaciones estos individuos contribuyan también al logro de una mejor sociedad para todos (Restrepo, 2005a).

Desde el discurso se entiende la administración, en sus dos dimensiones, como un conjunto de actividades cuyos componentes básicos no son de propiedad exclusiva del más alto nivel organizacional (Barnard, 1938/1968; Fayol, 1916/1917). Sin embargo, se considera que el ejercicio de esas actividades, en particular de aquellas vinculadas con la dirección, ocupa la mayor parte de las labores que realizan los actores que se encuentran ubicados en los más altos cargos de la organización. Así, aunque el liderazgo, el pensamiento estratégico y la lectura de la realidad organizacional, consideradas de manera aislada, no son actividades efectuadas únicamente por los administradores, ellas, consideradas de manera conjunta y apoyadas en el saber gerencial, ocupan la mayor parte del trabajo que desarrollan los directivos y constituyen sus ejes básicos de acción.

De hecho, al recordar el planteamiento fayolista original, de cuya reinterpretación, como ya se ha indicado, emergió de manera importante el discurso (Restrepo, 2010b), se encuentra que:

La *administración* no es ni un privilegio exclusivo, ni una carga personal del jefe o de los dirigentes de la empresa; es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales³, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

³ 1) Técnicas (producción, fabricación y transformación), 2) comerciales (compras, ventas e intercambios), 3) financieras (búsqueda y manejo de los capitales), 4) seguridad (protección de los bienes y de las personas), 5) contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.) y 6) administrativas (previsión, organización, comando, coordinación y control) (Fayol, 1916/1917, pp. 7-8).

La función *administrativa* [prever, organizar, comandar, coordinar y controlar] se distingue particularmente de las otras cinco funciones esenciales.

Es importante no confundirla con el *gobierno*. *Gobernar* es conducir a la empresa hacia su objetivo buscando tomar el mejor partido posible de todos los recursos de los que ella dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales.

La *administración* no es sino una de las seis funciones de la que el gobierno debe asegurar la marcha. Pero ella ocupa en el rol de los grandes jefes un lugar tan grande que puede a veces parecer que ese rol es exclusivamente administrativo (Fayol, 1916/1917, pp.11-12, traducción del francés hecha por el autor).

A partir de la mirada a este planteamiento básico, en su fuente original, se observa cómo los conceptos fundamentales considerados para la construcción del discurso de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario pudieron haber sido víctimas de los ejercicios de traducción que han conducido a múltiples equivocidades y dificultades teóricas en vocablos de uso básico en español para el campo de la administración (ver Sanabria, 2007). En efecto, algunas versiones deficientes en castellano —no todas, por supuesto (Fayol, 1987, p.10)— de los conceptos planteados por este autor en su escrito en francés, tradujeron “gobierno” como “gerencia” (Fayol, 2005, p.124), distinguiendo a esta última de “administración”. Así, la diferenciación entre “dirección y gerencia”, aunque justificada de algún modo, en su espíritu, en la obra original de Fayol —y en el uso que de estas palabras se hace hoy en día en el contexto latinoamericano—, eventualmente hubiera podido, de acuerdo con lo que aquí se ha puesto en evidencia y siendo fieles al planteamiento de este autor, hacer uso más bien de los conceptos de “gobierno y administración”. De hecho, estos tienen una más fácil y directa traducción a otros idiomas (como el inglés y el francés).

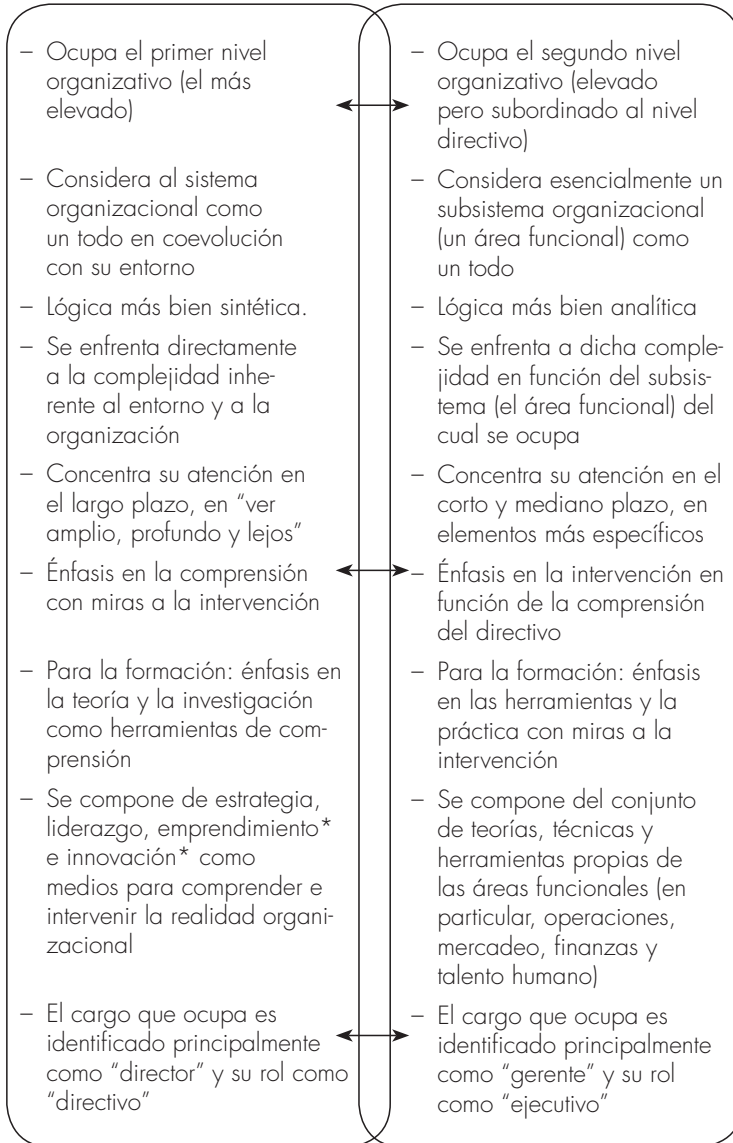
A pesar de esto, al interior del discurso, en la actualidad, se considera que mientras el objeto central de la gerencia es la *ejecución* de

acciones que procuran el logro de objetivos específicamente determinados y vinculados usualmente con un área funcional en particular, el objeto central de la dirección es la *comprensión*, por parte del directivo, de la realidad que caracteriza a la organización (Restrepo, 2006b). Esta actividad se realiza, principalmente, con el fin de lograr, gracias a esa comprensión, una adecuada *intervención* en el contexto organizacional (Sanabria, 2006). Para realizar de manera adecuada y efectiva esta intervención el directivo requiere contar con un destacado pensamiento estratégico y un liderazgo sobresaliente, dos “columnas” fundamentales de la dirección (figuras 4 y 5).

La dirección, de acuerdo con lo señalado antes (figuras 3 y 5), es considerada como la dimensión que da su principal sentido y su más directo soporte a la administración. Su aporte, desde su propia perspectiva, lógicas y entornos específicos, es esencial para el logro de la perdurabilidad de las organizaciones. Una síntesis de los elementos que caracterizan a las dos dimensiones de la administración se observa en la figura 7.

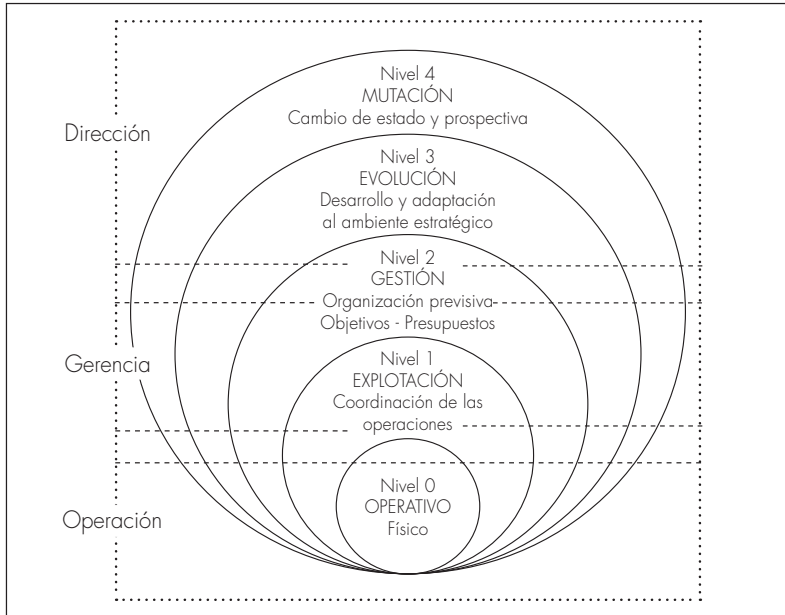
Si se considera el ‘metasistema’ de la organización —en términos de Genelot (2001)— como un sistema compuesto por cuatro niveles de funciones que se entretajan de manera particular y que actúan en cascada sobre el nivel operativo (nivel 0), es posible ubicar a la dirección en el más alto nivel, seguida por la gerencia. Con esto, es posible distinguir el rol directivo del rol gerencial y del operativo (figura 8).

Figura 7. A=D+G: un contraste de las dos dimensiones complementarias pero diferentes de la administración



Fuente: elaboración propia.

Figura 8. El ‘metasistema’ de la organización y su relación con el rol directivo, gerencial y operativo



Fuente: elaboración propia, a partir del gráfico de Genelot (2001, p. 152).

Enfocarse entonces en la formación de directivos, a partir de estas consideraciones, implica ir más allá de la tradicional noción de la corriente ortodoxa y hegemónica de formación en programas insignes para el campo como el MBA. Significa, en efecto, ir más allá de este tipo de programa, de inspiración y liderazgo estadounidense, con enfoque en el modelo funcional (la gerencia) y basado en la búsqueda de la rentabilidad y en el seguimiento del proceso administrativo de corte neoclásico (Hernández et al., 2007; Hernández, Saavedra, & Sanabria, 2006; Rodríguez, 1997). Implica considerar también y, de manera central, la otra dimensión específica del fenómeno administrativo, es decir, la dirección y sus componentes básicos.

De hecho, en lo que respecta a estas consideraciones, es posible identificar que la investigación en administración ha avanzado por una vía

distinta a la que ha seguido la actividad de formación en este mismo campo. La investigación ha superado, en efecto, la consideración de que los problemas organizacionales a estudiar deben circunscribirse a alguna de las tradicionales áreas funcionales básicas vinculadas con la gerencia (*i.e.* operaciones, mercadeo, finanzas y talento humano). En el marco de esta actividad se consideran hoy en el campo aspectos más transversales vinculados con problemáticas que atraviesan las áreas funcionales, que las integran, las eluden o las trascienden (Sanabria et al., 2014).

La dirección tiene una lógica que amplía y complementa a aquella que soporta a la actividad gerencial. Esta emerge del esfuerzo por aproximarse a la organización a partir de cinco consideraciones básicas vinculadas con los componentes que le dan forma. Estas son:

1. *El directivo requiere lograr una adecuada comprensión de la compleja realidad empresarial que experimenta en el cotidiano:* se hace énfasis aquí 1) en la comprensión de la organización como un todo (Jackson, 2003) (figura 7), sin que por ello se deje de prestar atención a los detalles y a las relaciones que dan forma a la totalidad, y 2) en el permanente interés por las formas posibles de coevolución que la organización puede desarrollar con su entorno (Durand, 2006; Kwee, Van Den Bosch, & Volberda, 2007).

El directivo requiere contar con una visión integral de la organización y de su contexto, reconociéndolos como sistemas en interacción y codependencia. Este, sin que necesariamente los pierda de vista o no los considere en algún momento determinado, no fija por lo general su mirada en asuntos puntuales de la operación de la organización ni en elementos muy propios de un área funcional específica. Su forma de aproximación a la organización es esencialmente sintética (figura 7).

En el más alto nivel, el directivo procura comprender e intervenir a la organización considerándola como 1) un todo en interacción, 2) una unidad que opera en un entorno particular y dinámico con

el que coevoluciona, 3) un sistema cuyos elementos son inseparables y 4) un fenómeno que debe ser interpretado a la manera de un conjunto determinado en interacción e interdependencia con otros sistemas, algunos de los cuales son de orden superior (como su medioambiente).

2. *El directivo requiere desarrollar, cultivar y utilizar un adecuado pensamiento estratégico*: es necesario que él pueda considerar los futuros posibles (Futuribles International, 1975) en los que podría llegar a enmarcarse la proyección de la organización en el mediano y largo plazo, los ‘futuribles’ que pueden dar o no forma a su perdurabilidad.

El directivo requiere prever o, en palabras de Fayol (1916/1917), “escrutar el futuro y definir el programa de acción” (p. 11), pero además enfrentarse al porvenir tanto con preparación como con intuición (Restrepo, 2007a) —“entendida como el subconsciente bien informado” (Restrepo, 2009, p.7)—.

Este necesita igualmente desarrollar capacidades fundamentales como: 1) adaptabilidad (Ramírez M., 2012b), 2) flexibilidad (Håkonsson, Klaas, & Carroll, 2013), 3) atención plena (Weick & Sutcliffe, 2006), 4) improvisación (Montuori, 2012; Weick, 1998), 5) creatividad (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Ford & Gioia, 2000), 6) bricolage (Boxenbaum & Rouleau, 2011; Duymedjian & Rüling, 2010), 7) resiliencia (Weick & Sutcliffe, 2007) y 8) aptitud y actitud para navegar en la complejidad (Battram, 2001; Pascale, Millemann, & Gioja, 2000). Esto último, sin embargo, en el marco de reglas simples (Eisenhardt & Piezunka, 2011; Eisenhardt & Sull, 2001) —de la “simplejidad” (Berthoz, 2009; Colville, Brown, & Pye, 2012; Kluger, 2008)—, de pautas que le permitan al directivo y a su equipo de trabajo comprender la realidad (Sanabria, 2006), construir un sentido de ella (Rutledge, 2009; Weick, 1995, 2001, 2012; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005) y actuar de manera efectiva y valiosa en la misma o, en otras palabras, intervenirla (Sanabria, 2006).

Es fundamental que el directivo tenga el potencial de definir y construir, de manera individual o colectiva, el futuro que la organización aspira hacer realidad. Esto en el marco de la incertidumbre y la indeterminación que ello plantea y a través de las acciones realizadas de manera conjunta en el presente (Weick & Sutcliffe, 2007). El pensamiento estratégico implica que el directivo cuente con una perspectiva sistémica, un oportunismo inteligente, un adecuado manejo de hipótesis debidamente fundamentadas, que piense en términos —y a través— del tiempo, y que desarrolle y se focalice, junto a sus colaboradores, en un propósito (Liedtka, 1998).

Sin que esto signifique que los detalles no puedan ser relevantes para el directivo en algún momento particular (en función del tipo de organización de la que él se hace cargo), el directivo no se concentra comúnmente en los pequeños aspectos cotidianos que suceden en la organización (e.g., el daño de una máquina, la llegada tarde del mensajero, etc.). Más que en el tiempo real y en esos detalles que en él se concretan, la mirada del directivo está puesta en la proyección de la organización como un todo al interior de una serie de futuros posibles (en los cuales ella probablemente puede llegar a moverse) y en configurar las condiciones necesarias para que, entre ellos, a pesar de la incertidumbre a la que se está expuesto constantemente, pueda ser viable realizar aquel que es considerado como el más deseable para la misma.

3. *El directivo requiere desarrollar, cultivar y utilizar un adecuado liderazgo:* es necesario el ejercicio de un liderazgo que contribuya a que la organización y el conjunto de sus participantes puedan perseguir y realizar los intereses que los animan. Esto en el marco de la ética y de lo que implica la realización de los dos puntos anteriores (Yukl, 2010).

El directivo requiere contar, en efecto, con destacadas capacidades de liderazgo que faciliten el trabajo de los otros y sus aportes efectivos al desarrollo de la organización. Es necesario que sus

colaboradores reconozcan en él una autoridad real (Barnard, 1938/1968; Fayol, 1916/1917; Simon, 1947/1997), una autoridad legítima derivada del hecho de que los lineamientos y las acciones provenientes del directivo pueden ser considerados como valiosos para el logro tanto de los intereses de la organización como los de sus miembros y sus demás grupos de interés. Se espera que junto al directivo los demás actores puedan generar también, ellos mismos, capacidades para liderar iniciativas y procesos que procuren conducir a la organización al futuro deseado dentro de los posibles.

Para el directivo, el liderazgo no se entiende simplemente como autoridad en su forma más básica, es decir, como “el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer” (Fayol, 1916/1917, p.27) que se derivan del estatuto que detenta su alto cargo en la organización. Esta, en realidad, no es muy útil si no se acompaña de una robusta y fundamentada autoridad personal, la cual está “hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de don de comando, de servicios rendidos, etc.” (Fayol, 1916/1917, p.27). El líder, para lograr en los demás una sincera y decidida actitud de servicio, debe estar investido, él mismo, antes que cualquier otro, de esa actitud. Ser un verdadero líder implica querer ser útil al logro de los buenos fines del equipo de trabajo y de los demás grupos de interés, significa procurar el adecuado avance de la organización y de la sociedad hacia nuevos y mejores estadios. Liderar, en este sentido, es sinónimo de servir de manera amplia y trascendente a los demás, de impactar en ellos, de este modo, tan positivamente como le sea posible.

4. *El directivo requiere contar con una capacidad suficiente de comprensión de los niveles gerencial y operativo, así como de los mecanismos de articulación de la dirección con estos: para él es fundamental comprender de manera adecuada las lógicas, herramientas, perspectivas y lenguajes propios de los niveles gerencial y operativo, así como la interacción que estos tienen con el nivel directivo. La comprensión, en este contexto, no es*

entonces solo intelectual sino también intersubjetiva (Sanabria, 2006). Ambas son fundamentales para alcanzar lo que la organización y sus miembros pretenden lograr de manera conjunta.

El directivo no solo alimenta con sus saberes y acciones al nivel gerencial y operativo, él mismo se nutre, de manera recíproca (figura 8), de los conocimientos, habilidades y actividades propios de estos niveles (Ramírez M., 2012a). Una desconexión entre lo directivo, lo gerencial y lo operativo, derivada por ejemplo de la inadecuada y superficial creencia en las diferencias formales propias de la jerarquía organizacional y de las líneas de mando preestablecidas, es inconveniente para el logro de los fines del sistema de los que el director es responsable.

5. *El directivo requiere conservar un comportamiento ético y responsable:* debe ser, en concordancia con las demandas de la sociedad y del contexto (Saavedra, 2007), un ser humano insigne, virtuoso, de comportamiento correcto (Restrepo, 2005c, 2007b), responsable y humanista y estar dotado de un espíritu y una legítima vocación de servicio a su cargo, a la organización y a la sociedad.

Una parte fundamental de la pérdida de legitimidad que ha tenido el oficio del administrador (Khurana & Nohria, 2008), en particular de manera reciente, con el inicio de este siglo, se deriva de las decisiones que de algún modo fueron tomadas, facilitadas o disculpadas por directivos de empresas tristemente célebres hoy a nivel internacional como Enron, WorldCom y Parmalat o, a nivel nacional, como el grupo InterBolsa.

Directivos como el estadounidense Bernard Madoff son ejemplos de este fenómeno. Madoff se destaca por la condena ejemplar, de 150 años de prisión, que recibió en 2009, a sus 71 años, por la estafa que realizó. Su fraude asciende, según lo señalado, a 50000 millones de dólares⁴. Esta cifra es monumental, si se considera

⁴ http://economia.elpais.com/economia/2009/06/29/actualidad/1246260779_850215.html

que, tan solo un año antes, en el contexto de la FAO, se indicó que “el mundo solo necesita 30000 millones de dólares anuales para erradicar la amenaza del hambre”⁵. Así, es necesario, cada vez más, ante los riesgos de corrupción existentes y la avaricia sin límites que parece dominar al planeta, que el directivo “enseñe, profese y practique la virtud”.

De acuerdo con estas consideraciones y con lo indicado en la figura 8, aproximarse a la dirección implica enfocarse en lograr que el administrador pueda estar en capacidad de enfrentar fundamentalmente dos aspectos específicos, ambos muy propios del fenómeno organizativo comprendido al más alto nivel. Estos son:

1. La evolución: el desarrollo y la (co)evolución de la organización con su entorno.
2. La mutación: el cambio de estado de la organización y el desarrollo de una actitud y de un pensamiento estratégicos, fundamentados ambos en la consideración y la comprensión de los hechos portadores de futuro (Massé, 1965) y de los futuros que se visualizan como posibles y deseables para la misma, para los actores que la componen y para la sociedad en general. El cambio de estado implica el ejercicio de un adecuado liderazgo con el fin de facilitar el proceso y de hacerlo fructífero para todos en la organización y su entorno.

Si se consideran los diversos problemas sociales que aún persisten en el contexto latinoamericano, así como en otras regiones del mundo, entre los cuales se destacan la baja capacidad de gestión, la desinstitutionalización, el deficiente nivel de competitividad y el limitado grado de inserción de las organizaciones locales en los mercados internacionales (Saavedra, 2007), es posible identificar la importancia que tiene el ejercicio de resaltar la dimensión de la dirección como un complemento básico de la gerencia (y, por supuesto, de la operación,

⁵ <http://www.fao.org/Newsroom/es/news/2008/1000853/index.html>

sin la cual la administración y sus dos componentes principales no tendrían sentido).

La dirección, en efecto, es una dimensión necesaria y pertinente para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de nuestro mundo. Desde ella es posible aportar a la resolución de una de las más sentidas problemáticas de las organizaciones en la actualidad: las dificultades que ellas tienen para perdurar. Los directivos, dotados de los conocimientos, las habilidades y las competencias necesarios, pueden trabajar de manera efectiva en procura de la perdurabilidad de las organizaciones a su cargo, considerando para ello el entorno de complejidad creciente que las caracteriza (Restrepo, 2007a, 2008).

Con base en esta consideración, la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario ha tratado, en el contexto del discurso que ha venido construyendo y de esta dimensión particular de la administración (la dirección), de aportar a la sociedad, a través de la formación de administradores que con liderazgo, pensamiento estratégico y un robusto saber gerencial, puedan ser capaces de 1) comprender e intervenir adecuadamente la compleja realidad de sus organizaciones, 2) contribuir a su perdurabilidad y 3) afectar positivamente el contexto en el que estas se encuentran y al cual, con su propia acción, ellas mismas dan forma. Más específicamente, a la fecha, la Escuela se ha propuesto “formar líderes estratégicos capaces de configurar la realidad de las organizaciones para asegurar su perdurabilidad y, así, contribuir a la prosperidad colectiva” (Escuela de Administración, 2014, p.6).

Formar a estos actores para la organización e investigar en los elementos que dan forma y sustento a su rol requiere acudir a muy diversos tipos de saberes y a diferentes campos de conocimiento (Restrepo, 2008), aunque, por supuesto, poniéndolos a todos ellos, a todos, necesariamente al servicio de la administración, su objeto, su método, su práctica, su actividad educativa, su cuerpo teórico, sus referentes, sus problemáticas, sus fundamentos, su origen y desarrollo,

su filosofía y su lenguaje, y no a aquellos propios de los intereses de esos otros campos. Es desde esta consideración, y no de otra, que en múltiples contextos a nivel mundial, en donde se ha asumido también este desafío hace ya varios años, no se considera a la administración como una actividad circunscrita a una única disciplina, se piensa más bien en un conjunto de disciplinas hoy desarrolladas y con un elevado nivel de autonomía, todas ellas vinculadas de manera directa con el campo administrativo y puestas, de manera coherente y estructurada, a su servicio.

En efecto, algunas de estas disciplinas están vinculadas con los saberes funcionales o de apoyo propios de la gerencia y otras con los conocimientos que dan fundamento a la actividad de dirección. Estas disciplinas se reúnen, dependiendo del contexto, alrededor de denominaciones como ‘ciencias de la gestión’ (Verstraete, 2007), ‘ciencias de la administración’ (Audet & Déry, 2000) o, como en el caso del discurso construido en el contexto de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, ‘ciencias de la dirección’ (Cardona, 2008a, 2008b; Restrepo, 2010a, 2010b).

El conjunto de estas consideraciones, como se anunció al inicio de este texto, emergen del trabajo investigativo desarrollado por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario a lo largo de los últimos años y, por supuesto, es en este contexto (Cardona, 2008a, 2008b) que emerge y se desarrolla la revista *Universidad & Empresa* (U&E) (Restrepo, 2004b). Esta publicación es también, de alguna manera, una forma de responder a la necesidad de la sociedad de contar con directivos capaces de realizar, complementar y facilitar el trabajo de dirección, de articularlo de manera práctica y eficiente con las labores gerenciales y operativas de la organización y de procurar, a través del desarrollo armónico de estas actividades, la perdurabilidad de la misma en entornos cada vez más complejos.

U&E es un espacio para ampliar, profundizar, discutir y desarrollar conocimientos útiles a la solución de problemáticas teóricas y prácticas vinculadas con las dos dimensiones de la administración.

Un lugar que procura aportar a que el campo desarrolle, cuestione y mejore comprensiones e instrumentos básicos que le permitan profundizar en su lógica, herramientas, contexto, lenguaje y particularidades, así como indagar rigurosamente y con fundamento acerca de los problemas que le atañen.

La revista es un escenario de encuentro para aquellos que tratan de responder a la necesidad que tiene nuestra sociedad de contar con administradores capaces de comprender integralmente el fenómeno organizacional y el complejo entorno que lo caracteriza, y de intervenir adecuadamente sobre ellos con liderazgo y pensamiento estratégico.

Para cumplir con este fin, desde la identidad Rosarista, la propuesta que hace nuestra publicación procura inscribirse en el actual interés de aportar a una sociedad que cuente con profesionales practicantes, educadores e investigadores en el campo de la administración que posean una “sólida formación ética, *humanística* y científica [...] personas insignes [que actúen] en beneficio de la sociedad, con un máximo sentido de responsabilidad” (Universidad del Rosario, 2014, p.12).

Con base en la lectura de este discurso renovamos nuestro equipo editorial, actualizamos nuestra misión y (re)definimos varias de nuestras políticas. Esto se ha hecho considerando principalmente las dos dimensiones que de acuerdo con el planteamiento componen a la administración, es decir, la dirección y la gerencia (así como sus componentes). Esta iniciativa se vincula así con la idea de que ellas, en conjunto, aportan de manera significativa al logro de algo fundamental para las organizaciones, su perdurabilidad, tal y como ella se encuentra definida en este documento.

Considerando nuestras comunidades educativa, investigativa y de práctica, el nuevo equipo editorial cuenta, en los diversos roles que lo componen, con destacados expertos nacionales e internacionales, todos ellos reconocidos investigadores formados a nivel de doctorado, en temas centrales para la dirección y la gerencia.

Entre muchos otros académicos que nos honran con su participación en nuestro equipo editorial, se encuentran destacados investigadores en perdurabilidad empresarial, como la profesora Sophie Mignon de la Universidad de Montpellier 2 (Francia); en educación administrativa, como el Profesor Michel Fiol de la HEC París (Francia); en prospectiva y estrategia, como el Profesor Ali Smida de la Universidad París 13, Sorbonne Paris Cité (Francia); en tecnología y administración, como la profesora Ángela Espinosa de la Universidad de Hull (Inglaterra); en talento humano y liderazgo, como la profesora María Luisa Salanova Soria de la Universidad de Jaume I y del equipo WONT (Work & Organization NeTwork) (España); en operaciones, como el profesor Tomislav Mandakovic, decano de la Universidad de Barry (Estados Unidos); en emprendimiento, como el profesor Andrew G. Henley de la Universidad de Aberystwyth (Inglaterra), y en administración de sistemas complejos, como el profesor Luis Arturo Rivas Tovar de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), Unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional (IPN) (México). Esto por mencionar solo a algunos de los miembros del nuevo equipo. Invitamos a nuestros lectores a consultar el listado completo, en las primeras páginas de la revista, de los destacados integrantes del mismo, sus áreas básicas de trabajo y las prestigiosas instituciones en las que se encuentran ubicados en la actualidad.

El nuevo equipo editorial se ha estructurado en tres grupos, a saber: 1) Comité editorial, 2) Comité científico y 3) Asesores científicos. En conjunto, este grupo de destacados investigadores expertos, como ya se ha puesto en evidencia, aborda temas transversales para el cumplimiento de la misión de nuestra revista como la perdurabilidad, la educación y la investigación en administración, el emprendimiento, la innovación, la teoría de las organizaciones y el conocimiento administrativo y organizacional.

El equipo de prestigiosos asesores científicos, provenientes de múltiples países y vinculados con reconocidas instituciones, está estructurado de acuerdo con las dos dimensiones de la administración a

las que se ha hecho referencia en el discurso planteado. Por un lado, en relación con la dimensión de la dirección, se encuentran investigadores en estrategia, liderazgo y realidad empresarial. Por el otro, en vínculo con la dimensión de la gerencia, se encuentran investigadores destacados en logística y operaciones, mercadeo, finanzas, talento humano y tecnología y administración.

La que aquí se ha incorporado es entonces una interpretación del discurso de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario respecto a la administración (A) y a sus dos dimensiones: dirección (D) y gerencia (G) ($A=D+G$). Esta se ha centrado en esas dimensiones y en su interrelación y ha hecho un énfasis explicativo en el concepto de dirección más que en el de gerencia, al considerar a este último como ampliamente trabajado al interior de la corriente principal y profusamente ilustrado en cuanto a sus saberes y prácticas específicas en materia de operaciones (Schroeder, Goldstein, & Rungtusanatham, 2013), mercadeo (Kotler & Keller, 2012), finanzas (Van Horne, 2002) y talento humano (Mathis, Jackson & Valentine, 2014).

Con base en esta interpretación y, de cara al futuro, se han hecho cambios fundamentales en nuestra revista, modificaciones que afectan positivamente su propósito fundamental, sus políticas y, entre otros aspectos básicos, como se ha puesto en evidencia, la conformación del equipo editorial que da soporte al desarrollo y mejoramiento constante de *Universidad & Empresa* (U&E).

CONTENIDO DE ESTE NÚMERO

Los doce escritos en este número se vinculan de diversas formas con la lectura que acabamos de hacer del discurso de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. Ellos proveen múltiples miradas interesantes y aportes a los estudios en el contexto de la administración de organizaciones. Estos artículos son:

1. *Patrones de liderazgo en la cultura regional: un análisis intersectorial*, de Juan Carlos Espinosa, Françoise Contreras, Ana Fernanda Uribe y David Barbosa.

2. *¿Cuáles son las variables clave en la adopción del marketing de relaciones? Una investigación en el contexto Colombiano*, de César Augusto Salazar.
3. *Prácticas administrativas que promueven la innovación en las empresas*, escrito por José Antonio Varela Loyola y Elena Flores Ávila.
4. *Impacto del uso de las tecnologías de la información y la comunicación que apoyan la cadena de suministro (TIC-CS) sobre el desempeño organizacional*, elaborado por Víctor Andrés Peñates Montes.
5. *La integración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como estrategia para generar competitividad en el sector turismo: una investigación en la región de Tolima (Colombia)*, de Clara Eugenia Segovia Borray, Helga Patricia Bermeo Andrade y Dora Luz González Bañales.
6. *El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad*, de Pedro Emilio Sanabria Rangel, Victoria del Carmen Romero Camargo y Carlos Iván Flórez Lizcano.
7. *Los parques urbanos como indicadores de calidad de vida, símbolos de bienestar y espacios de uso recreativo: una investigación en Bucaramanga (Colombia)*, de autoría de Lyda Maritza Rivera Martínez.
8. *Estudio cuantitativo de los factores que afectan el desempeño de los parques científico-tecnológicos (PCT)*, de Gerardo Luis Angulo Cuentas, Maryuris Charris Polo y Jaime Camacho Pico.
9. *El clúster como modelo factible para el desarrollo del sector de confecciones-diseño de moda: un estudio en Bucaramanga (Colombia)*, escrito por Laura Barajas y Diana Oliveros.
10. *Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor*, elaborado por Miguel David Rojas López, Carolina Rincón López y Santiago Mesa León.
11. *Hacia el reconocimiento de una estrategia organizacional posocidental para contextos interculturales poscoloniales: una crítica a la escuela del posicionamiento en el campo de la estrategia*, de Juan Manuel Arévalo Viveros.
12. *Estudio geoeconómico de la República Bolivariana de Venezuela*, de Fernando Chavarro Miranda y Manfred Grautoff.

Siete de los autores tienen título de doctorado, siete más cursan en la actualidad este mismo nivel de formación, cuatro tienen formación de maestría y dos estudian actualmente en este nivel, tres más, finalmente, tienen formación profesional en el campo de la ingeniería. Los aportes provienen de instituciones diversas de reconocido prestigio como la Universidad Pontificia Bolivariana en Bucaramanga (Colombia), la Universidad Politécnica de Tlaxcala (México), la Universidad Nacional de Colombia (sedes Bogotá y Medellín), la Universidad del Rosario (Colombia), la Universidad de Ibagué (Colombia), el Instituto Tecnológico de Durango (México), la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG) (Colombia), la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) (Colombia), la Universidad Industrial de Santander (UIS) (Colombia), la Universidad del Magdalena (Colombia), la Universidad del Cauca en Popayán (Colombia), la Pontificia Universidad Católica de Perú. Algunos proceden también de organizaciones como Thinking Marketing Intelligence Colombia y Geostrategy Defense & Economy.

Los artículos tratan problemáticas básicas vinculadas con las dimensiones de la dirección y la gerencia, las dos dimensiones que, en conjunto, de acuerdo con el discurso que se ha presentado en este texto, dan forma a la administración (Vélez & Garzón, 2005). Los escritos abordan, en particular, los campos del liderazgo, el mercadeo, la innovación, la tecnología y la administración, la calidad, la complejidad, la administración pública, la estrategia, la competitividad y la realidad empresarial.

REFERENCIAS

- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Audet, M., & Déry, R. (2000). La science réfléchie. Quelques empreintes de l'épistémologie des sciences de l'administration. En M. Côté & T. Hafsi (Eds.), *Le Management aujourd'hui. Une*

- perspective nord-américaine* (pp. 35-49). Laval, Paris: Presses de l'Université Laval, Economica.
- Barnard, C. I. (1938/1968). *The Functions of the Executive* (30th Anniversary ed.). Cambridge: Harvard University Press.
- Batram, A. (2001). *Navegar por la complejidad: guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*. Barcelona: Granica.
- Berthoz, A. (2009). *La simplexité*. Paris: O. Jacob.
- Boxenbaum, E., & Rouleau, L. (2011). New knowledge products as bricolage: Metaphors and scripts in organizational theory. *Academy of Management Review*, 36(2), 272-296.
- Cardona, D. F. (2008a). La evolución de la investigación en la Facultad de Administración 2010 y el futuro. *Universidad & Empresa*, 13(21), 5-11.
- Cardona, D. F. (2008b). La evolución de la investigación en la Facultad de Administración, 1964-2010. *Universidad & Empresa*, 13(20), 5-9.
- Colville, I., Brown, A. D., & Pye, A. (2012). Simplexity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. *Human Relations*, 65(1), 5-15.
- Durand, R. (2006). *Organizational Evolution and Strategic Management*. London: SAGE.
- Duymedjian, R., & Rüling, C.C. (2010). Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. *Organization Studies*, 31(2), 133-151.
- Eisenhardt, K. M., & Piezunka, H. (2011). Complexity theory and corporate strategy. En P. Allen, S. Maguire & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE handbook of complexity and management* (pp. 506-523). London: SAGE.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 106-116.
- Escuela de Administración. (2014). *Plan Integral de Desarrollo (PID)*. Bogotá: Escuela de Administración, Universidad del Rosario.
- Facultad de Administración. (2008). *Doctorado en Ciencias de la Dirección. Documento Maestro con fines de solicitud de Registro*

- Calificado ante el Ministerio de Educación Nacional*. Bogotá: Facultad de Administración. Universidad del Rosario.
- Fayol, H. (1916/1917). *Administration industrielle et générale: Prévoyance - organisation - commandement - coordination - contrôle (Extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie Minière. 3^e livraison, de 1916)*. Paris: H. Dunod et E. Pinat, Éditeurs.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general* (10^a ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- Fayol, H. (2005). *Administración industrial y general*. Bogotá: Ediciones esquiolo.
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, 26(4), 705-732.
- Friedman, M. (1970/2007). The social responsibility of business is to increase its profits. En W. C. Zimmerli, K. Richter & M. Holzinger (Eds.), *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Berlin - New York: Springer.
- Futuribles International. (1975). *Futuribles analyse & prévision-prospective*. Paris: Association internationale Futuribles.
- Genelot, D. (2001). *Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants* (3^e éd.). Paris: INSEP consulting éd.
- Håkonsson, D. D., Klaas, P., & Carroll, T. N. (2013). The structural properties of sustainable, continuous change: Achieving reliability through flexibility. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 179-205.
- Hernández Q., F. (1999). Hacia un nuevo futuro. *Universidad & Empresa*, 1(1), 4-6.
- Hernández Q., F. (2001). Investigación, academia y consultoría. *Universidad & Empresa*, 2(2), 4-7.
- Hernández, A. G., Romero, J. R., Saavedra, J. J., & Sanabria, M. (2007). *Las maestrías en administración en Bogotá: situación actual y perspectivas*. Bogotá: Universidad Autónoma de Colombia.
- Hernández, A. G., Saavedra, J. J., & Sanabria, M. (2006). La formación administrativa en Colombia: el caso de las maestrías. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, XIV(2), 21-38.

- Jackson, M. C. (2003). *Systems thinking: Creative holism for managers*. Chichester, West Sussex - Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Khurana, R., & Nohria, N. (2008). It's time to make management a true PROFESSION. *Harvard Business Review*, 86(10), 70-77.
- Kluger, J. (2008). *Simplexity: Why simple things become complex (and how complex things can be made simple)*. New York: Hyperion.
- Knudsen, H. P. (2008). Discurso del Señor Rector en el evento "Un día con Drucker". *Universidad & Empresa*, 10(14), 6-10.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson.
- Kwee, Z., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). *Coevolutionary competence in the realm of corporate longevity: How long-lived firms strategically renew themselves*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120-129.
- Massé, P. (1965). *Le plan ou l'anti-hasard*. Paris: Gallimard.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2014). *Human resource management* (14th ed.). Stamford: Cengage Learning.
- Mejía, M. L., Santamaría B., S., Buenaventura B., J. A., Méndez Á., C. E., & Locano B., F. (1999). Avances en investigación. Las cinco líneas de investigación de la Facultad: Liderazgo, Globalización y competitividad internacional, espíritu empresarial, cultura corporativa y desarrollo sostenible. *Universidad & Empresa*, 1(1), 7-15.
- Montuori, A. (2012). The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: Social science, art and creativity. En S. O. Johannessen & L. Kuhn (Eds.), *Complexity in organization studies* (Vol. III: Implications and applications of complexity thinking in organization studies: Strategy, organizational dynamics and innovation, pp. 239-255). Los Angeles: SAGE.
- Münch G., L., & García M., J. (1990). *Fundamentos de administración* (5^a ed.). México: Trillas.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

- Pascale, R. T., Millemann, M., & Gioja, L. (2000). *Surfing the edge of chaos: The laws of nature and the new laws of business*. New York: Three Rivers Press.
- Pineda, L. (2011). *Protocolo de la línea de investigación en cambio tecnológico e innovación estratégica*. Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Bogotá.
- Ramírez B., M. C. (2004). El desarrollo de un centro empresarial en el ámbito rosarista. *Universidad & Empresa*, 3(3-4-5), 125-151.
- Ramírez M., G. A. (2012a). Doctorados, investigación y sociedad. *Universidad & Empresa*, 14(23), 5-17.
- Ramírez M., G. A. (2012b). Los desafíos de la Facultad. *Universidad & Empresa*, 14(22), 5-10.
- Restrepo, L. F. (2004a). Editorial. *Universidad & Empresa*, 6(6), 5-8.
- Restrepo, L. F. (2004b). Editorial. *Universidad & Empresa*, 6(7), 5-7.
- Restrepo, L. F. (2005a). Cuarenta años de administración en el Rosario. Discurso para el encuentro inaugural. *Universidad & Empresa*, 7(9), 5-8.
- Restrepo, L. F. (2005b). Editorial. *Universidad & Empresa*, 7(9), 5-8.
- Restrepo, L. F. (2005c). Editorial. *Universidad & Empresa*, 7(8), 5-6.
- Restrepo, L. F. (2006a). Editorial. *Universidad & Empresa*, 8(10), 5-6.
- Restrepo, L. F. (2006b). Viviendo en la sociedad de la comprensión. *Universidad & Empresa*, 8(11), 6-14.
- Restrepo, L. F. (2007a). Carta del decano a los estudiantes de la maestría en dirección y gerencia de empresas. *Universidad & Empresa*, 9(12), 5-7.
- Restrepo, L. F. (2007b). Discurso del señor Decano en el lanzamiento de la Especialización en Investigación de Mercados. *Universidad & Empresa*, 9(13), 5-8.
- Restrepo, L. F. (2008). Palabras de apertura “Los días de la complejidad”. *Universidad & Empresa*, 10(15), 5-10.
- Restrepo, L. F. (2009). Graduando especialistas y maestros de la Dirección y la Gerencia. *Universidad & Empresa*, 11(16), 6-10.
- Restrepo, L. F. (2010a). Ciencias de la dirección: avance 1. *Universidad & Empresa*, 12(18), 5-9.
- Restrepo, L. F. (2010b). Ciencias de la dirección: avance 2. *Universidad & Empresa*, 12(19), 5-9.

- Restrepo, L. F., Vélez, Á. R., Méndez, C. E., Rivera, H. A., & Mendoza, L. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Rodríguez, F. (1997). Las maestrías en administración en Europa, las Américas y Colombia. *Innovar*(9), 7-20.
- Rutledge, M. (2009). Sensemaking as a tool in working with complexity. *OD Practitioner*, 41(2), 19-24.
- Saavedra, J. J. (2007). Una aproximación a las demandas sociales de las escuelas de administración en Colombia. *Universidad & Empresa*, 9(12), 74-116.
- Sanabria, M. (2006). El modelo ecuménico para la comprensión organizacional: una propuesta teórica favorable a la comprensión del sistema cognoscitivo propio de la administración y de su construcción como disciplina. *Universidad & Empresa*, 8(11), 182-236.
- Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad & Empresa*, 6(13), 155-194.
- Sanabria, M. (2014). *Universidad & Empresa* (U&E) y el rol de las revistas científicas en el desarrollo de nuestras comunidades educativa, investigativa y de práctica. *Universidad & Empresa*, 16(26), 9-30.
- Sanabria, M., Saavedra Mayorga, J. J., & Smida, A. (2014). *Los estudios organizacionales ('organization studies'): fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Bogotá: Escuela de Administración, Editorial Universidad del Rosario.
- Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, M. J. (2013). *Operations management in the supply chain: Decisions and cases* (6th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Simon, H. A. (1947/1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). New York: Free Press.

- Universidad del Rosario. (2014). *Universidad del Rosario. Proyecto Educativo Institucional*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Van Horne, J. C. (2002). *Financial Management and Policy* (12th ed.). Upper Saddle River: Prentice.
- Vélez B., R. (2004). Editorial. *Universidad & Empresa*, 3(3-4-5), 5-6.
- Vélez, Á. R., & Garzón, M. A. (2005). La administración es algo más que gerencia. *Revista Universidad & Empresa*, 7(8), 7-30.
- Verstraete, T. (2007). À la recherche des sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, 178/179, 91-105.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading: Addison-Wesley Pub. Co.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks - London: SAGE.
- Weick, K. E. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Business.
- Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1), 141-153.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science*, 17(4), 514-524.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.