


Carlos Augusto Vizcaya Guarín

Docente Universidad Externado de Colombia.  
Administrador de Empresas  
Magister en Administración de Empresas  
Asesor y Consultor Empresarial  
[carlos.vizcaya@uexternado.edu.co]  
[www.vizcayasociados.com]



**LA COMPLEJIDAD  
DE LO SIMPLE:  
CONCEPTOS BÁSICOS  
PARA LA BUENA  
ADMINISTRACIÓN DE LAS  
EMPRESAS**

**THE COMPLEXITY  
OF THE SIMPLE:  
BASIC CONCEPTS FOR  
THE GOOD OF BUSINESS  
ADMINISTRATION<sup>1</sup>**

## Resumen

En este artículo se busca suministrar a sus lectores un conjunto de conceptos que, sin querer crear una camisa de fuerza, centre y unifique de la mejor manera posible la comprensión de los principales elementos de gestión gerencial que se utilizan de manera cotidiana en las organizaciones; también se plantea una propuesta de la articulación conceptual de la administración, desde lo teórico, los modelos y los instrumentos y por último se plantean los requerimientos básicos de las personas que quieran asumir su papel como líderes que asuman la gestión gerencial en cualquiera de sus niveles

## Abstract

The intention of this one article is the one to provide to its readers a frame of concepts that, without wanting to create a force shirt, centers and unifies of the best possible way the understanding of the main elements that are used of daily way in the organizations; also a proposal of the conceptual joint of the administration considers, from the theoretician, the models and the instruments and finally consider the basic requirements of the people whom they love to assume his role like leaders who assume the management in anyone of their levels.

**Palabras Clave:** complejidad, gestión gerencial, administración de empresas y conceptos básicos.

**Key Words:** complexity, management, business administration and basic concepts.

## ¿Qué es eso que llamamos administración?

La administración, que entiendo de manera genérica como la gestión de recursos para la obtención de resultados, es una actividad que está presente en todos los aspectos de la vida y que podría afirmarse que siempre se ha observado de manera consciente o inconsciente

<sup>1</sup> Artículo de reflexión como producto de investigación.

en las acciones de los seres humanos a través de su historia.

Se administra la gestión personal, la social, la comunitaria y obviamente las actividades de las organizaciones, siempre orientadas a satisfacer de la mejor manera las necesidades de unos actores denominados por el London Business School como *stakeholders* y por otro lado la utilización de los recursos requeridos para ello, de la mejor manera posible.

Es por ello que se podría afirmar que todos los seres humanos debemos aprender a administrar desde nuestra propia vida hasta complejas organizaciones, tales como una nación, pasando por la familia, la comunidad local, la regional, etc., teniendo en cuenta que los recursos con que contamos son limitados, renovables y no renovables, agotables, perecederos y no perecederos, desde el tiempo como aquel recurso que no da espera y no es recuperable, hasta aquellos que a través del tiempo van desapareciendo y que en épocas pasadas se consideraban como inagotables, como los recursos naturales.

Para contribuir a ese proceso de fortalecimiento de la capacidad administrativa de las personas, se han analizado múltiples variables y se han escrito una gran cantidad de propuestas a través de los siglos con una clara concentración en el siglo XX y en el presente siglo XXI, enriqueciendo por una parte el acervo conceptual e instrumental pero, por otro lado, generando confusión en la interpretación de los mismos por parte de las personas que los utilizan, con lo cual lo que para una comunidad puede tener una interpretación, para otra puede inclusive tener una interpretación opuesta haciendo que los resultados de la aplicación de ideas y conceptos en algunos casos tenga los resultados no deseados.

Una de las causas de esta gran variedad de interpretaciones está relacionada con la

clara cimentación de tipo social que tiene la administración, en donde se unen de manera muy estrecha la ciencia y el arte con la participación activa de las personas que generan y que reciben los beneficios, cada una de ellas con una percepción e interpretación diferente de lo que sucede a su alrededor y por ende generando multiplicidad de entendimientos que dificultan la construcción de un lenguaje común que facilite la comunicación efectiva y por ende la optimización de esfuerzos en todos los escenarios de la sociedad.

A lo anterior se le podría sumar las diferentes escuelas y orientaciones de pensamiento estratégico y organizacional que recoge el sector del turismo, según sea su origen, tales como, el pensamiento europeo, las orientaciones americanas e inclusive las orientales.

La administración no podría catalogarse como ciencia, tal como la química o la física, puesto que la mayoría de los conceptos pueden tener diferente aplicación y diferentes resultados dependiendo del entorno en que se apliquen y no es sólo arte, ya que otra buena cantidad de conceptos aplicados tienen asidero en las matemáticas y estadística.

Para intentar hacer una aproximación que nos permita entender la lógica de la administración en todas sus aristas podría proponer el siguiente mapa mental.

### **Una idea para entender el estudio de la administración**

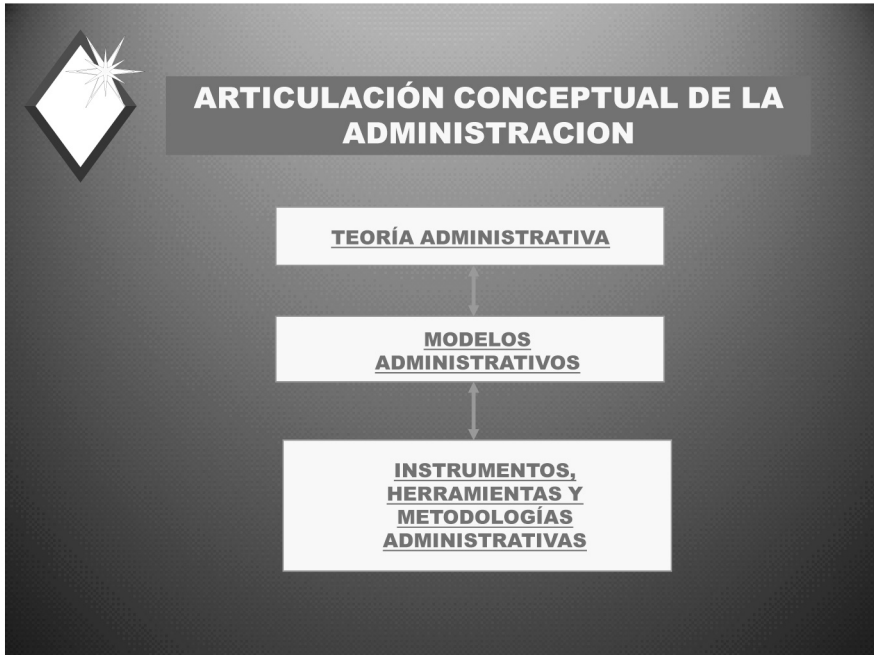
Para el estudio y práctica de la administración de las organizaciones se pueden proponer 3 niveles fundamentales, a saber:

En primer lugar el estudio de la Teoría Administrativa, escenario fundamental de los estudiantes a nivel de doctorado en donde se busca cuestionar y confrontar la realidad organizacional en todas sus facetas para “empujar el estado del arte” es decir, proponer nuevas alternativas conceptuales que

fortalezcan la gestión administrativa en todos sus niveles y ojalá de manera integral.

En un segundo escenario encontramos el Modelaje Administrativo en donde el reto consiste en integrar de una manera coherente los diferentes conceptos para lograr articular propuestas gerenciales pertinentes y acordes

con la realidad de las organizaciones, es decir, en donde se integren las condiciones de un interno organizacional para dar respuesta a las condiciones de su entorno. Esta labor pudiera ser asignada de manera fundamental a los estudiantes de maestría en administración de empresas y de manera parcial a los estudiantes de las especializaciones.



Carlos Augusto Vizcaya Guarín

Y en tercer lugar encontramos los aspectos Instrumentales, Herramentales y Metodológicos fundamentales para que todos los conceptos y modelos articulados en los anteriores niveles encuentren una adecuada aplicación en el día a día de las organizaciones. En nuestro medio podríamos ubicar a los estudiantes de programas de diplomado y de especialización, en esta tarea de conocimiento.

¿Y en donde encontramos a los estudiantes de pregrado? Para responder a esta pregunta tenemos que partir de dos orígenes, el primero que afirma que el estudio de administración de empresas no es tema de pregrado, concepto

que comparto plenamente, y el segundo, que está en nuestra realidad, y es que existen programas de esta naturaleza.

Tomando este último caso en el que las personas son en su mayoría muy jóvenes y/o sin experiencia en aspectos laborales, los planes de estudio deberían integrar de manera armónica e interesante los tres elementos, a saber, lo instrumental, con los modelos y con los conceptos fundamentales y combinarlos con simulación y práctica empresarial a nivel gerencial de tal manera que se logre posicionar en la mente del estudiante una concepción integral y alineada de lo que es la adminis-

tracción para que luego pueda aplicarla en el escenario que haya escogido, recordando que la gerencia va desde sí mismo, el puesto de trabajo, el día a día, y los terceros, segundos y primeros niveles organizacionales.

Como se puede observar, el estudio de la administración requiere del análisis de todos sus elementos desde diferentes ángulos, desde lo teórico a lo práctico, para poder obtener resultados tangibles de satisfacción de necesidades y de utilización de recursos; el estudio parcial y su posterior utilización compromete los resultados gerenciales puesto que mucha práctica sin cimentación es tan inadecuada como mucho fundamento con poca práctica.

Al tratar de contextualizar estos conceptos en el sector, un gerente de un restaurante debe conocer desde química, que es donde se comprende el proceso de “maduración” de los alimentos, para luego poder integrar esas ideas en el modelo de un restaurante, por ejemplo, comida rápida o domicilios antes de 20 minutos, para diseñar las herramientas con las cuales procesar y entregar esos alimentos de una manera coherente con su propuesta de valor.

Una vez entendidos los elementos que conforman la lógica conceptual de la administración se podría pasar a visualizar cuál pudiera ser el escenario de aplicación de dichos conceptos y para ello vamos a compartir la forma como se propone armar ese “rompecabezas” organizacional.

## ¿Cómo armar el rompecabezas organizacional?

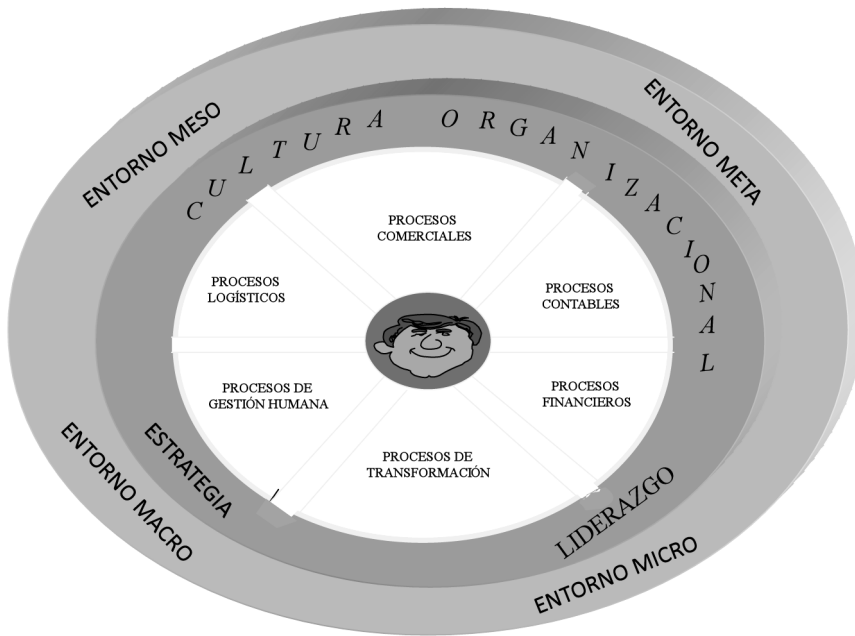
Un segundo elemento que está presente en la estructura propuesta para este documento está relacionado con el cómo podemos visualizar una organización, que sirva de base genérica para cualquiera que sea su actividad y que a su vez permita ser concebida de manera integral por todos sus integrantes.

Para ello se propone lo siguiente:

En primer lugar todas las organizaciones tienen como gran objetivo el de satisfacer las necesidades y expectativas de un grupo de personas o actores denominados *Grupos de Interés* o *Stakeholders* dentro de los cuales se encuentran los compradores, consumidores, proveedores, trabajadores, inversionistas, el Estado y la comunidad, por lo tanto, se parte de que el eje fundamental y sobre el cual gira la organización es ese conjunto de personas que busca un nivel de satisfacción y por eso lo ubicamos en el centro del gráfico.

Para poder atender dichas necesidades es necesario integrar de manera armónica y sistémica un conjunto de recursos y tecnologías blandas y duras a los cuales los vamos a denominar Procesos de tal manera que en segundo lugar podemos observar que no importa el tamaño, ni la complejidad de una organización pública o privada, con o sin ánimo de lucro, todas ellas deben desarrollar de manera adecuada actividades que están relacionadas con:

# ESTRUCTURA BÁSICA DE LAS ORGANIZACIONES



Carlos Augusto Vizcaya Guarín

– El Proceso Comercial en donde encontramos: a. La gestión de mercadeo que tiene como objetivo la identificación del mercado, a saber, oferta y demanda, sus necesidades y potenciales y la definición de las soluciones que la demanda requiere en términos de productos, canales, precios y comunicación efectivas. Aquí podemos afirmar que las organizaciones exitosas ya no venden productos ni servicios sino soluciones diferenciadas para satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores. b. La gestión de ventas en donde encontramos integradas todas las actividades que tienen como objetivo la adquisición por parte del cliente de las soluciones propuestas logrando el máximo nivel de satisfacción posible. c. La gestión de servicio consistente en el diseño e integración de todas las tareas que faciliten la interacción entre el cliente y la organización para lograr así mantener personas que sientan una alta favorabilidad en la relación con la

empresa, en términos de productos tangibles e intangibles.

– De manera opuesta y fuertemente complementaria encontramos los Procesos de Transformación a través de los cuales se construye y se agrega valor teniendo como alternativas básicas los procesos de producción que son aquellos que generan soluciones tangibles y los procesos de servucción que son los que elaboran soluciones intangibles para sus clientes. Es de hacer notar que la inmensa mayoría de las organizaciones modernas ofrecen y entregan a sus clientes una combinación de estos dos elementos denominados de manera genérica productos y servicios llamados en este documento Soluciones para sus clientes.

– Como apoyo a los anteriores elementos encontramos por un lado el Proceso Contable que tiene como objetivo consolidar y

mantener de manera oportuna y confiable la información de gestión interna, comercial y tributaria de las organizaciones y por otro lado el Proceso Financiero que tiene como grandes objetivos la búsqueda y optimización de los recursos económicos de la empresa a través de la planeación, gestión y control de sus presupuestos.

– Así mismo, se debe contar con una gerencia óptima del Talento Humano que busque, vincule y mantenga equipos de trabajo de alto nivel y

– Los Procesos Logísticos que aseguren la adquisición, mantenimiento, almacenamiento, empaque, distribución tanto de los materiales, como de los productos terminados, la información y todos aquellos elementos que están presentes en la infraestructura organizacional.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que una empresa es exitosa en la medida en que los anteriores procesos estén definidos y asegurados de una manera armónica con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de interés.

Para ensamblar adecuadamente los anteriores procesos es necesario contar de manera fundamental con una Estrategia claramente definida y compartida por los equipos de trabajo que se podría definir como el conjunto de acciones que llevarán a la organización al logro de sus propósitos a través del tiempo, un Liderazgo firme y congruente entendido como el desarrollo integral de los equipos de trabajo y una cultura organizacional que contenga todos los rasgos de comportamiento de las personas, requeridos para la ejecución de los propósitos de la organización.

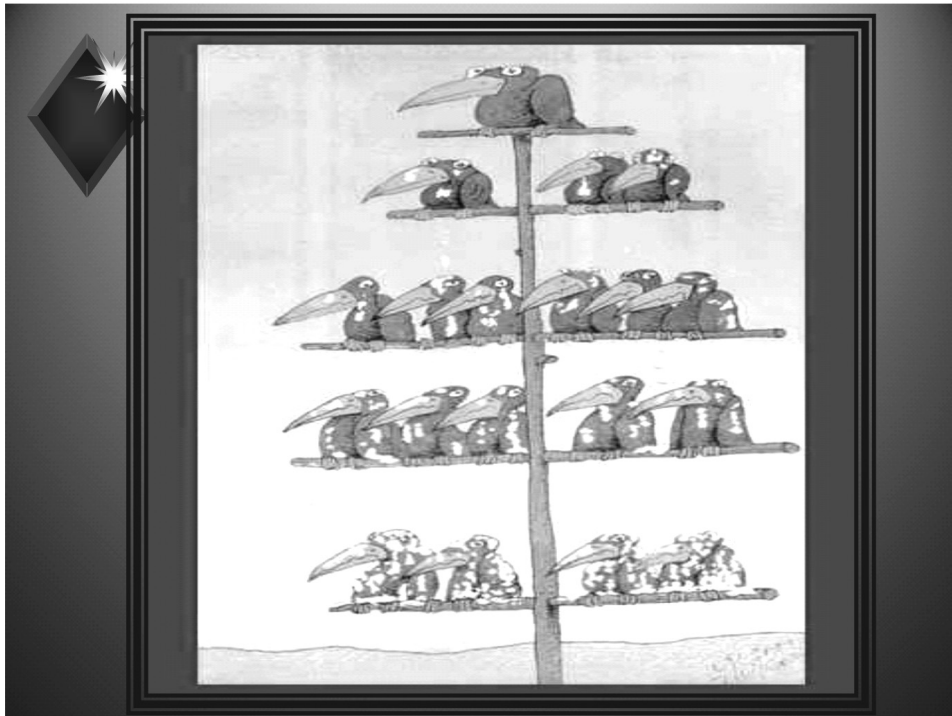
Todos los anteriores elementos deben ser contruidos tomando como base las condiciones del Entorno Organizacional en donde, utilizando el Modelo de Competitividad Sis-

témica propuesto por la OCDE –Organización para la Cooperación de Desarrollo Económico– podríamos clasificarlo en cuatro niveles, a saber, Nivel Metaeconómico en donde encontramos los factores sociales, jurídicos y políticos; el Nivel Macroeconómico en donde se identifican las condiciones de la política económica, tales como, política comercial, fiscal, monetaria; el Nivel Microeconómico compuesto por las condiciones de la oferta y la demanda y el Nivel Mesoconómico en donde se agruparían las variables de infraestructura, tales como, infraestructura tecnológica, física, educativa, industrial, ambiental, etc.

En conclusión, y con base en los anteriores elementos, se observa que la administración de las organizaciones implica un conocimiento balanceado e integral de múltiples facetas con las cuales ensamblar “un ser vivo” denominado persona jurídica que a través del tiempo cumpla con las etapas fundamentales de la vida: nacer, crecer, madurar y declinar, dejando en claro que todas ellas dependen de la habilidad de los gestores y líderes organizacionales para su obtención y desarrollo.

Al contrastar las anteriores ideas con nuestras realidades encontramos que el pensamiento organizacional está amarrado al dibujo del organigrama, que si bien es una herramienta fundamental para identificar la estructura de relaciones de poder, subordinación y colaboración, en la mayoría de los casos se utiliza como una forma de “dibujar” la organización y de transmitirla a todos los colaboradores generando en el inconsciente colectivo una imagen que dista de la requerida para que los procesos funcionen con la mejor fluidez: departamentalización, jefes y subordinados, dirigentes y ejecutores, ámbitos de responsabilidad, etc.

Podría afirmar que la manera como muchos colaboradores perciben sus organizaciones se asemeja al gráfico siguiente:



Las anteriores ideas nos llevarían a preguntar, ¿entonces las estructuras tradicionales y típicas de los hoteles, en donde aparecen el departamento de alimentos y bebidas, departamento de alojamiento, departamento de servicios, etc., estarían llamadas a cuestionarse y repensarse? Mi respuesta sería: Sí.

Una vez identificados los anteriores elementos, que a la vez se convierten en retos de gestión, puede surgir una buena pregunta que pudiera ser: ¿Y cómo hacer una gestión exitosa con esas fichas del “rompecabezas organizacional”? Para intentar dar una respuesta analicemos la propuesta siguiente.

**¿Con qué herramientas se debe armar el gerente moderno para ensamblar su personal rompecabezas?**

Para lograr alcanzar los anteriores retos se proponen a la gerencia actual los siguientes elementos:

En primer lugar, podemos tomar lo que se podría considerar como el paradigma más antiguo de la administración moderna propuesto por HENRY FAYOL a comienzos del siglo XX en el sentido de que la gestión del administrador se desarrolló ejecutando cinco funciones fundamentales, a saber: planear, organizar, ejecutar, controlar y dirigir todas ellas de una manera coherente e integral a través del tiempo<sup>2</sup>.

En segundo lugar, es necesario identificar los escenarios básicos de actuación de la gerencia los cuales, según JEAN PAUL SALLENAVE, pueden ser definidos y ejecutados tomando en primer término la creación e identificación de la estrategia organizacional con la cual establecer los parámetros para en segunda instancia, construir una estructura

<sup>2</sup> F.W. TAYLOR, HENRY FAYOL. *Principios de la administración científica y administración industrial y general*. Ed. El Ateneo, 1990.

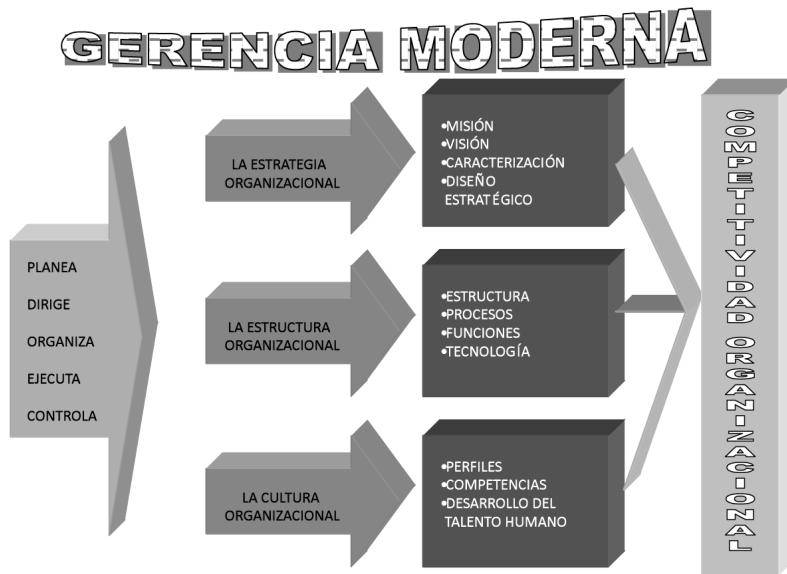


organizacional que dé soporte a la estrategia y en tercer lugar, la definición de una cultura organizacional, es decir, unos parámetros de actuación que sirvan de reglas de juego para establecer las relaciones entre las personas al interior de la organización y las relaciones entre éstas y sus grupos de interés existentes en el exterior de la misma<sup>3</sup>.

Con un adecuado alineamiento de estos tres elementos se puede obtener un nivel óptimo de competitividad organizacional entendido como la condición adecuada para sobrevivir

o mantenerse o crecer en un entorno en el tiempo.

Para ello la gerencia debe prepararse y fortalecer lo que hoy se entiende como las competencias: saber y saber hacer, complementado con una gran capacidad de integración de conceptos y aplicaciones, su intuición y la definición y cumplimiento de un código ético que dé respuesta a las necesidades de su entorno con una gran dosis de responsabilidad social empresarial.



Carlos Augusto Vizcaya Guarín

El saber está definido como el conocimiento de los diferentes elementos que envuelven la gestión de una empresa dependiendo de la actividad a la que se dedique.

El saber hacer está interpretado como el conjunto de habilidades que le permiten a la gerencia llevar a la práctica los conceptos

previamente definidos, con la participación activa de sus equipos de trabajo.

El código ético que consolida e incorpora una serie de principios y valores que sean coherentes con el entorno en el cual se encuentra la organización y la intuición entendida como la aplicación de experiencias previas no conscientes que además construyen el sello individual de cada administrador y de cada equipo de trabajo.

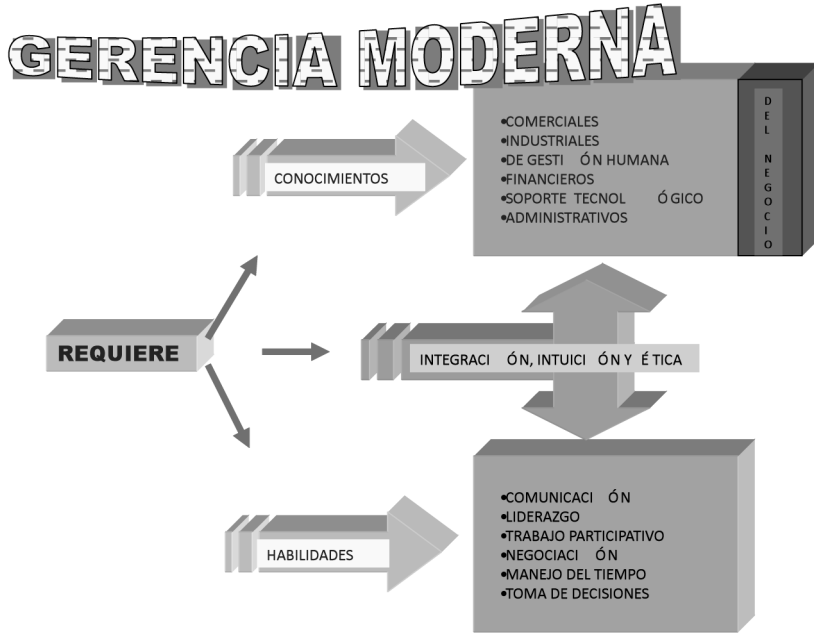
<sup>3</sup> JEAN PAUL SALLENAVE. *Gerencia integral*, Ed. Norma, 1998.



**Conclusiones**

Teniendo en cuenta los anteriores elementos básicos podemos proceder a identificar los conceptos fundamentales a tener en cuenta en la gestión organizacional a través del

tiempo, no sin antes aclarar que éste es un glosario al cual se le pueden incluir día a día mayores elementos que lo enriquezcan en todas sus facetas.



Carlos Augusto Vizcaya Guarín

En conclusión, el reto está en modificar nuestros paradigmas organizacionales y administrativos

**Bibliografía**

ESSER, KLAUS. *Competencia global y libertad de acción nacional*, Caracas, Editorial Nueva Sociedad, 1999.

FAYOL, HENRY. *Administración industrial y general*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1981.

FAYOL, HENRY y F.W. TAYLOR. *Principios de la administración científica y administración industrial y general*, Ed. El Ateneo, 1990.

SALLENAVE, JEAN PAUL. *Gerencia integral*, Bogotá, Editorial Norma, 1998.

VIZCAYA, CARLOS AUGUSTO. *La complejidad de lo simple*, Bogotá, 2008.

VIZCAYA, CARLOS AUGUSTO. *Un modelo para el cambio*, Bogotá, 2002.