

Gestión por procesos. Una aproximación gnoseológica a su estudio desde la Cadena de Valor

Vargas Jiménez Mónica del Carmen*
Meleán Romero Rosana*

Resumen

Las organizaciones, para enfrentar a los cambios globalizadores, fortalecen su capacidad generadora de resultados efectivos, con el empleo de herramientas organizativas que potencien el valor de sus operaciones y por sobre todo de sus procesos, esto orienta a la toma de decisiones en la gestión organizacional. Una de ellas es la gestión por procesos, la cual se orienta a la potenciación del valor de las actividades desarrolladas. Se aborda aspectos históricos y conceptuales, que, desde las teorías generales y sustantivas fundamentan el desarrollo de las variables gestión por procesos y la cadena de valor. Se planteó una investigación documental-descriptiva, no experimental, con revisión bibliográfica de libros, artículos, tesis, entre otros aportes gnoseológicos significantes para la construcción histórica-lógica del corpus textual. Los resultados comprenden una red categórica de relaciones y proposiciones implícitas en el recorrido histórico de cada variable a) Gestión por Procesos, orientado a la evolución de la gerencia y su relación con el enfoque a las operaciones esenciales, como el mejoramiento de los procesos de la empresa (Harrington, 1991 y 1993) y lo clásico de la administración con el paradigma de la división del trabajo, estructura organizacional, recurso humano (Taylor, Fayol, Weber), además lo contemporáneo de Drucker, Barnard, Lawrence, Chandler b) Cadena de Valor, se generaliza desde la Teoría Económica, el aporte sistémico de interrelación de actividades que incluye tareas, recursos y capacidades entrada y de salida, más allá de su estandarización, autores como Jevons, Marx, Neumann y Michael Porter. Las reflexiones finales, se motivan desde las tendencias teóricas-empíricas de los logros del pensamiento administrativo moderno y posmoderno, donde surge la gestión por

* Universidad Técnica de Machala, Ecuador, mvargas@utmachala.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0002-6036-2455>

* Universidad del Zulia, Venezuela, meleán_rosana@fces.luz.edu.ve., <https://orcid.org/0000-0001-8779-738X>

Recibido: 2022-02-28. **Aceptado:** 2022-04-13

Como citar APA: Vargas M., Meleán R. (2022) Gestión por procesos. Una aproximación gnoseológica a su estudio desde la Cadena de Valor. *Repique*, 4(1), 26-43

procesos como sistema holístico que interrelaciona en las organizaciones aspectos de eficiencia, eficacia y la productividad en cada eslabón de su cadena de valor.

Palabra clave: Teoría, gestión por procesos, cadena de valor, actividades.

Community-based tourism in the Salinas de Guaranda parish, Ecuador: factors limiting its development

Abstract

Organizations, to face globalizing changes, strengthen their ability to generate effective results, with the use of organizational tools that enhance the value of their operations and, above all, of their processes, this guides decision-making in organizational management. . One of them is management by processes, which is aimed at enhancing the value of the activities carried out. Historical and conceptual aspects are addressed, which, from the general and substantive theories, support the development of the process management variables and the value chain. A documentary-descriptive, non-experimental research was proposed, with a bibliographic review of books, articles, theses, among other significant epistemological contributions for the historical-logical construction of the textual corpus. The results comprise a categorical network of relationships and propositions implicit in the historical path of each variable a) Management by Processes, oriented to the evolution of management and its relationship with the approach to essential operations, such as the improvement of the processes of the company (Harrington, 1991 and 1993) and the classic administration with the paradigm of the division of labor, organizational structure, human resources (Taylor, Fayol, Weber), as well as the contemporary of Drucker, Barnard, Lawrence, Chandler b) Chain of Value, is generalized from Economic Theory, the systemic contribution of interrelation of activities that includes tasks, resources and input and output capacities, beyond its standardization, authors such as Jevons, Marx, Neumann and Michael Porter. The final reflections are motivated from the theoretical-empirical tendencies of the achievements of modern and postmodern administrative thinking, where process management arises as a holistic system that interrelates aspects of efficiency, effectiveness and productivity in organizations in each link of its chain of value.

Key word: Theory, process management, value chain, activities.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tienen el reto de adaptarse a ambientes dinámicos y complejos, donde interactúan variables como la estructura, tareas, personas, ambiente, tecnología, competitividad e innovación. La comprensión del entorno globalizador, es resultado de la evolución del pensamiento administrativo, además de la propia organización dispuesta para los cambios. Los frutos alcanzados por las organizaciones, aglutina aspectos de eficiencia, eficacia y productividad, logradas con la implementación de técnicas, herramientas y ontologías de gestión, como buenas prácticas administrativas del sistema.

Las buenas prácticas de gestión organizacional, ejecutadas por sus actores, validan la capacidad para generar nuevas ideas e incorporar valor agregado a los procesos y sistemas que le integran. Estos nuevos enfoques de la teoría administrativa, en la era de postmodernidad, consolida una forma holística de observar la organización utilizando como elemento clave el proceso, es decir, involucra un sistema de valores que interrelaciona tareas y actividades.

En este sentido, aparece, la gestión por procesos, aplicable a empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o actividad económica, esto último, interrelacionado, vincula a una serie de subprocesos implementados o rediseñados, a lo que se conoce como Cadena de Valor. La adaptación de la gestión por procesos, se estudia como un medio de aprovechamiento de recursos y capacidades para la sostenibilidad en el mercado, más no, como aquel logro alcanzado por una organización.

Relacionar la gestión por procesos y la cadena de valor, como variables de estrategia administrativa, representa desde lo empírico, la utilización de métodos y herramientas de andamiaje para su implementación. En consecuencia, la gestión por procesos, alineada a la estrategia general de la empresa, se justifica, desde, la orientación al cliente, eficiencia en el manejo de los recursos, eficacia en el alcance de las metas institucionales y la flexibilización de la estructura organizacional. La definición de la gestión por procesos, implícitamente figura sinergia con la cadena de valor, en la interrelación con las actividades agregadoras de valor en cada eslabón o nexo, generando ventaja competitiva.

Desde el punto de vista de la cadena de valor, la gestión por procesos sistematiza las actividades agregadoras de valor, lo que se asocia al cumplimiento de tareas y funciones específicas, cuya ejecución podría depender de una mirada ecléctica del administrador, basado en los objetivos institucionales, la actividad económica o el tamaño de la organización. En un contexto local, su implementación es por decisión propia, no existe normativa que obligue, sin embargo, explícitamente, la necesidad de entregar al cliente bienes y servicios de calidad, requiere de certificaciones de calidad, eso significa implícitamente, mejora en los procesos (Medina, Nogueira, Hernández, 2015) administrativos y organizacionales.

En base a lo expuesto, el presente manuscrito, describe los aspectos gnoseológicos que fundamentan el desarrollo de las variables gestión por procesos y la cadena de valor, mediante la revisión bibliográfica de fuentes secundarias como libros, artículos, tesis, estudios de casos entre otros aportes significantes en la construcción histórica-lógica y proposiciones que surgen del tratamiento conceptual de las variables objeto de investigación. A partir de ahí, abordar las teorías que relacionan la gestión por procesos y cadena de valor, para direccionarlas a las prácticas administrativas en el sector agroindustrial cacaotero.

METODOLOGÍA

La gestión por procesos, es reconocida, desde los nuevos enfoques de la filosofía administrativa, donde prevalece el término proceso (Davenport y Short, 1990; Bawden y Zuber-Skerritt, 2002); no significa el abandono de las teorías tradicionales, sino, la optimización de los recursos de entrada y salida, aquello ha implicado, ser eficientes, eficaces y mejorar la productividad, conforme los objetivos organizacionales. La visión holística de la gestión por procesos, toma de parámetro, a el proceso y con ello, lo que llamó Porter (1987) el encadenamiento de un sistema de valores.

La gestión por procesos, surge de la evolución del pensamiento administrativo, empíricamente se desarrolló desde la edad primitiva, que acompañó al periodo agrícola, y la época feudal. La existencia de la forma artesanal representó a nivel comercial a los pequeños negocios, y al nivel de producción por pequeños agricultores, estos sujetos de la edad media, ejercían sus actividades artesanales a expensas de la incipiente industria y carente preparación de las formas organizadas de trabajo.

La filosofía moderna, entregó grandes aportes a la teoría de la administración, al construir modelos matemáticos para solucionar problemas organizacionales. Su avance referencia las estructuras de la iglesia católica y de los militares, reconocidos desde la época medieval, por el establecimiento de normas, principios centralizados, en funciones de autoridad superior, organizador y estratega.

Abordando aspectos de la teoría económica tradicional, Adam Smith, 1775, aporta a la teoría de la administración, con su publicación sobre la Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, sostenía que la división de trabajo, contribuye a la especialización de las tareas de un proceso productivo, lo que significa aumentar la productividad por la forma de ver los procesos.

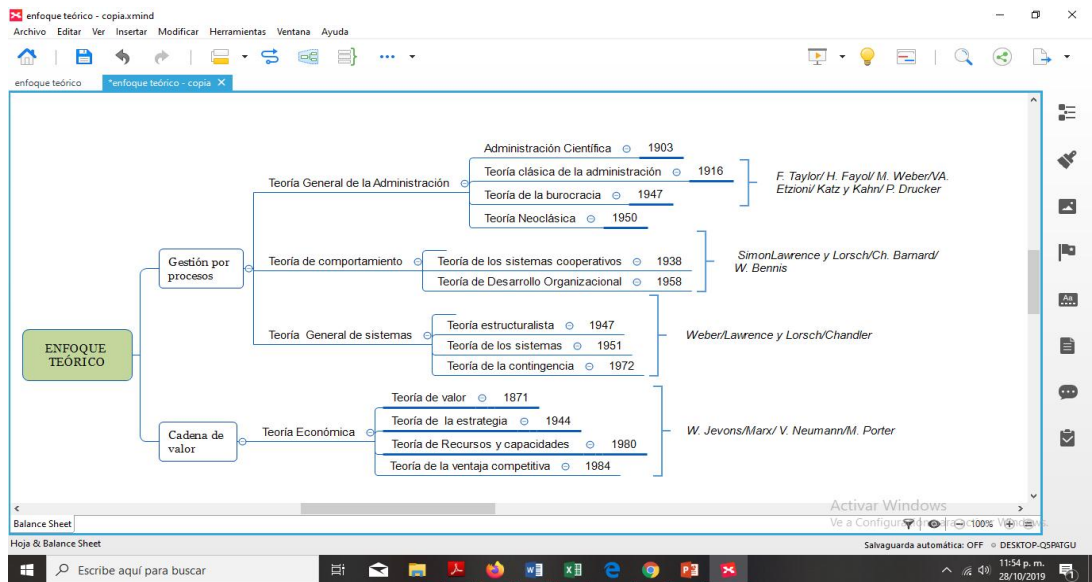
En el siglo XVIII y XIX, la mirada capitalista aparece con la revolución industrial, se fortaleció el pensamiento administrativo, con las innovaciones, aplicables a la agricultura, trabajadores, comunicación y transporte. Las nuevas prácticas administrativas, incluía transformaciones sociales e industriales, modernizar las formas de trabajo, el mejoramiento de la estructura organizacional, la adecuación de la infraestructura artesanal hacia la industrial, la necesidad de especialización de los obreros, es decir, una división por oficios, además, con el apareamiento legal de la empresa, era un reto enfrentar las exigencias de una economía expansiva.

En ese sentido, la industrialización, en su enfoque sistemático, construye bases para la gestión por procesos, Babbage (1832) sostuvo que los principios científicos orientados a los procesos de trabajo provocarían un incremento en la producción y disminución de los costos, se buscaba ser eficiente, a través de la especialización de los obreros. Es evidente, que el capital, se constituyó como la principal fuente de riqueza, receptada por los dueños de los medios de producción, la gran burguesía.

A finales del siglo XIX, los antecedentes expuestos en los párrafos anteriores fueron plataforma, para la sustitución de las formas improvisadas de manejar las organizaciones, direccionándose a la formalización científica, en un ambiente paradigmático de la división del trabajo; las características de esta etapa, correspondían a mejorar la productividad a través de la racionalización del trabajo a nivel operacional, tareas especializadas, estructuras organizacionales rígidas, y una visión mecanicista.

Para ello, a inicios del siglo XX, se reconoce el aporte de Descartes con su método cartesiano, Smith, Babbage en los postulados del ingeniero Frederick Taylor, este último, es precursor de la administración científica. Las proposiciones categorizaban al trabajo como elemento de estudio, la producción en el resultado de eficiencia y productividad; El mejoramiento del proceso eran motivadores para la racionalización del trabajo, para ello, establece principios de trabajo, las empresas aumentaban la eficiencia a partir de la eficacia de las tareas de cada operario en los procesos de trabajo, gratificando al operario que producía más. Otro aporte importante para la gestión por procesos, la realizaron, Gilberth y Moller, con el desarrollo del diagrama de proceso y de flujo, trataban de evitar desperdicios de tiempo con gráficas de trabajo y de tareas. En ese sentido, se ilustra las teorías de la organización interrelacionadas a la aproximación de la gestión por procesos a través del estudio de la cadena de valor, así tenemos:

Figura 1: Teorías de la organización



Fuente: Elaboración propia

En la visión mecanicista de Taylor, aparece los estudios de Henry Fayol, bajo el pensamiento racionalista, que proponía ser eficiente en el alcance

de los objetivos desde una estructura organizacional formalizada. Define a la administración, como aquel conjunto de todas las operaciones que se desarrollan en las empresas y que se distribuyen en subsistemas técnicos, comerciales, financieros, contables, de seguridad, administrativos; estas funciones interactúan entre tareas y la estructura vertical y horizontal que requieren capacidades y cualidades específicas, más adelante, se relacionaran con los aportes de Michael Porter. En ese sentido, la gestión por procesos, se alimenta de los principios generales de la administración, así también, del proceso administrativo (planificar, organización, integración, dirección, y control), del cual su estudio se profundiza con las contribuciones de Gulick y Urwick concibieron nuevos criterios de agrupación de funciones y actividades o departamentalización de la estructura interna y definieron los criterios: por propósito, proceso, clientela y territorio.

Otro aportante al pensamiento administrativo, es Max Weber, con la teoría de la burocracia, sus postulados, se desarrollan en un enfoque normativo y prescriptivo de la teoría clásica. Refuerza la división de trabajo por áreas y departamentos en un sistema cerrado. Sus características son de orden y precisión, entrega un elemento formal al trato imparcial hacia los trabajadores. Los procesos, necesitaban una formalización, que establezca jerarquía de autoridad centralizada, extensas reglas y procedimientos específicos. Es decir, Weber, trató, desde la racionalidad, mejorar la eficiencia organizacional al organizar las tareas simples y complejas en una organización de estructura formal.

Para la década de los 50, al culminar la segunda guerra mundial, surge la teoría neoclásica, desde la misma teoría tradicional de la administración de Taylor, Fayol y Weber. El enfoque de la organización es formal e informal. Se conceptualiza a la organización como un sistema social con objetivos por alcanzar, basándose en los resultados. El prolífico de este avance administrativo es Peter Drucker, se enfatizó en la escuela operacional o de proceso administrativo, alineado a los principios generales y las funciones de planificación, organización, dirección y control. Direcciona el logro de la eficiencia y eficacia con la acción participativa de los trabajadores.

La teoría neoclásica, desde el eclecticismo, demandaba creatividad, innovación y la flexibilización de la estructura organizacional, toma aspectos relevante de las teorías mecanicistas y humanistas, para

proponer mejoras en la forma de gestionar los procesos administrativos; su enfoque sistémico, toma relevancia, con la contribución de los expositores de la teoría del comportamiento Alexander Simón 1947. La teoría estructuralista 1950 y de la teoría general de sistemas, como es el biólogo Von Bertalanffy desde 1920 a 1962.

Con base a lo expuesto en párrafo anterior, el dinamismo de la teoría del comportamiento, se vincula a los aportes en 1938 de Barnard Chester, con la teoría de los Sistemas Cooperativos, sus postulados empiristas en gestión administrativa y de operaciones, definían a la empresa como un sistema cooperativo, con actividades conscientemente coordinadas, donde el directivo de la organización formal e informal, es un elemento estratégico para la productividad organizacional, puesto que de él depende, la cooperación de las partes interesadas externas e internas de la empresa (Bastidas, 2019).

Los aportes de Chester, convergen a la necesidad de establecer canales de comunicación en el encadenamiento de los procesos y las actividades agregadoras de valor. Para ello, en la misma línea de pensamiento, es necesario exponer, las proposiciones de Mary Parker, que aproximan a la comprensión de la forma de gestionar por procesos rompiendo paradigmas sociales, organizacionales y administrativos, como, el de poder y autoridad que limitan el resolver deficiencias internas. Las estructuras formales son un riesgo cuando se impone condiciones a los usuarios internos o externos, los resultados son aislados. Su postulado enmarcaba, mejoras en la coordinación al relacionar sus miembros, la planificación, la adopción de directrices, las políticas y la continuidad del proceso.

Desde la generalidad de la teoría de comportamiento y su enfoque de sistemas, surge entre 1920 y 1964, la teoría de Desarrollo Organizacional, que explica desde el pensar de autores como, Warren Bennis, Schein Edgar, Chester Barnard, Argyris, Lawrence, Lorsch, entre otros, sobre las conductas de adecuación al cambio, relacionando el individuo, el grupo, la organización y el medio ambiente, lo que implica modificar desde la planificación, la estructura que incluye los procesos; y la cultura como patrón de comportamiento.

Como se ha venido describiendo en párrafos anteriores, el avance de la teoría administrativa, conceptualiza a la organización desde un sistema cerrado a un sistema abierto, dispuesto hacer frente a los cambios. En este

párrafo, se aborda, el aporte de autores estructuralistas como Etzioni, Mayntz, Dahrendorf, Weber, entre otros. A finales de la década de los cuarenta e inicio de los cincuenta, incorporan un sistema abierto en la teoría tradicional, sus bases corresponden al modelo burocrático. Las proposiciones de esta teoría, se centran en un análisis interorganizacional, explicativo y descriptivo, que interactúa, la estructura interna de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa, las personas (división de trabajo favorece la consecución de los fines, la formalidad no debe inferir en el desarrollo social de los trabajadores al ejecutar las tareas) y el ambiente (modelo natural centrado en su sistema y su interdependencia con otras organizaciones y su entorno). El enfoque de la organización es formal e informal, se voltea la vista a clientes, proveedores, gobierno, otros.

En ese contexto de la Teoría General de Sistemas (TGS), converge la teoría de sistemas en la década de los 50, con los aportes de Bertalanffy, Barnard, Schein, Kast y Rosenzweig; Katz y Kahn, entre otros, los postulados, parten del enfoque de la organización, considerándola como un sistema abierto creadas por el hombre para alcanzar objetivos. La visión integradora, tiene perspectiva de un todo organizado. Por su parte, Torres Zacarías, sostiene, que la teoría de sistemas, no busca detectar problemas y presentar soluciones, sino, ser un medio que apoya la producción de conocimiento para aplicarlo en la realidad.

En el mismo discurso del párrafo anterior, los expositores de dicha teoría, presentan modelos de enfoque de sistemas, adecuados para organizaciones de todo tamaño, perspectiva, tipo, enfoque y que cubrieran una amplia variedad de actividades, denominados como subsistemas; así tenemos: subsistemas de objetivos y valores; subsistema técnico; subsistema estructural; subsistema psicosocial; y el subsistema administrativo. y cada una de ellas, cumple con las funciones de forma interrelaciona. De acuerdo al sistema organizacional establecido, este enfoque se relaciona a un sistema de gestión por procesos, se considera, las proposiciones presentadas en la siguiente tabla:

Tabla 1 . Proposiciones de subsistemas en aporte a la gestión por procesos

Objetivos y valores	Reciben y responden a la sociedad, las entradas de cultura, filosofía y metas
Técnicos	Conocimiento para el desempeño de tareas, las técnicas para transformación de entradas, la tecnología utilizar en los procesos.

Estructura	Adquiere su forma técnica de acuerdo con la especialización de conocimiento y habilidad requerida. La tecnología afecta la estructura de la organización, así como su subsistema psicosocial. Coordinación de tareas de la organización: están divididas (diferenciación) y coordinadas (integración). Andamiaje formal: normativo-regulatorio. Esquemas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo Vinculación parcial entre subsistema técnico y psicosocial
Psicosocial	Integrado por individuos y grupos en interacción. Comportamiento individual y grupal, depende del clima organizacional dentro del que los participantes humanos realizan sus actividades y desempeñan su función.
Administrativo	Relaciona la organización con su medio ambiente, establecimiento de objetivos, desarrollo de planes estratégicos, planes operativos, diseñar la estructura y establece procesos de control.

Fuente: Elaboración propia. Sistema Organizacional. Aporte de Kast y Rosenzweig (1987), p.119-121

Acontecimientos de 1960 y 1970, fueron plataforma, para la evolución de la teoría de sistemas, con un enfoque de contingencia, que comprende aspectos estructuralistas, sistémicos y situacionales para la obtención de resultados, entendiendo la interdependencia del problema y las formas óptimas de intervención para resolverlo. Existen algunos expositores de esta teoría, así tenemos, Chandler, Lawrence, Kast y Rosenzweig, Mintzberg, Burns y Stalker, Woodrad, entre otros. Fayol da un aporte relevante a esta teoría en su obra publicada en 1929, indica la flexibilidad de utilizar los principios de la administración según las circunstancias de la organización, por tanto, requiere adaptación de la estructura organizacional. El postulado de la teoría de Contingencia, argumenta sobre el reconocimiento que el medio ambiente (independiente) y los sistemas internos son la base para diseñar y administrar organizaciones con técnicas administrativas específicas (dependiente). Es decir, el funcionamiento de una organización depende de la interacción con el entorno a partir de, la influencia del ambiente, la tecnología y el comportamiento.

A partir de la década de los 80, la evolución del pensamiento administrativo, se consolida, con el apareamiento de instrumentos, herramientas, aplicados como técnica para planificar, organizar, dirigir y controlar aspectos operativos, administrativos, financieros, e inclusive ambientales. La aplicación de dichas técnicas, constituye un referente empírico-científico, que convergen desde el pensar complejo, a mejores formas de gestionar los procesos, las actividades, las tareas hacia el alcance de los objetivos institucionales. En ese

sentido, se sitúa desde la formalidad, el apareamiento de la gestión por procesos, con el aporte de la teoría Tayloriana de gestión por tareas, ya que aplicó, una forma sistematizada para hacer más eficiente el trabajo manual y ayudó a lograr importantes aumentos en la productividad, al mismo tiempo que se ocupó de la calidad de vida de los obreros y del Bien Común (Bravo, 2011. p.44).

La gestión por procesos, se vincula, a criterios de administración de calidad total (TQM), considerando el proceso de entrada y salida como un ciclo que inicia con el abastecedor de materia prima y culmina con el cliente. Para ello, en la ilustración 2 se presenta una red de teorización, que resalta las proposiciones que vinculan a cada teoría considerada como parte del desarrollo de la gestión por procesos y cadena de valor.

Una empresa gestionada bajo un estilo por procesos, implica de una visión transversal que persigue satisfacer las necesidades del cliente y que facilita una visualización más explícita de la cadena de valor del sistema productivo permitiendo lograr mayor eficiencia de los procesos (Alonso-Torres, 2014, p.150), para ello, la empresa tiene el reto de interconectar cada proceso de acuerdo a su cadena de valor. Para la década de los 80, Michael Porter, desarrolla el estudio de la cadena de valor como un instrumento sistemático de ventaja competitiva, que interrelaciona procesos de entrada y salida. Para un estudio holístico de la gestión por procesos desde la cadena de valor, se agrega elementos de la teoría económica, propios de su evolución, como *el valor (Jevons, 1871; Menger 1871), la estrategia (Neumann, la ventaja competitiva; los recursos y las capacidades.*

Jevons (1871) dentro del pensamiento de la teoría económica, luchó para que ésta estudie los mecanismos de asignación de recursos, profundizando investigaciones de los efectos sobre el trabajador en el uso de diferentes herramientas, la derivación de la teoría de valor relaciona trabajo-producción, su importancia radica, en el criterio objetivo y subjetivo de valor, que da utilidad al valor del trabajo y la utilidad y la escasez de los bienes.

Sustenta su teoría en los aportes de Malthus y David Ricardo, donde, la teoría de valor depende del trabajo incorporado, así lo divide en las tres clases sociales: *salario de los trabajadores, ganancia de los capitalistas y renta de los propietarios de la tierra*, es decir, el producto se definía como valor comparativo o valor relativo. Para Menger, contemporáneo de Jevons (1871), el valor no es independiente de las circunstancias de tiempo y espacio, sino de cosas distintas en distintas situaciones económicas, apreciando los grados de necesidad que crean incertidumbre.

Una mirada explícita a la cadena de valor y la teoría de valor, nos entrega Carlos Marx en el siglo XIX, con su proposición al paradigma económico, que el valor está dado por la cantidad de trabajo empleado en la producción, y una división del trabajo implica tanto una organización del mismo como un reparto de los productos del trabajo, que implica la cantidad de producción. Si una empresa necesita aumentar la producción debía aumentar su mano de obra, significaría mayor costo por trabajo, además más especialización, al margen de una revolución industrial se apreciaría sustitución de hombre por máquina; estos precedentes y antecedentes de los clásicos y neoclásicos de la teoría económica, constituyen la base de la cadena de valor sin olvidar el núcleo de Adam Smith (1776) en el uso de los recursos en un sistema económico tomando como elemento periférico los trabajadores (división del trabajo-productividad). Por lo que se vincula la teoría de valor con la teoría de la administración científica.

El funcionamiento de la cadena de valor, corresponde a una estrategia encaminada al logro de ventaja competitiva en la administración de los recursos de las organizaciones, las mismas que tiene un valor en el sistema. La teorización estratégica de John von Neumann (1944), se fortalece desde la visión compleja que surge de la revolución científica del siglo XX y comienzos del XXI, y desde un abordaje transdisciplinario y no sólo económico, para convertirla en una Teoría General de la Estrategia válida para todos los contextos de acción, allí donde se la necesite. En ese sentido Massoni y Alberto (2008) argumenta la necesidad de la teoría de la estrategia en el contexto empresarial, entendiendo mejor los procesos que hay que seguir a la hora de elegir estrategias, además permite realizar diagnósticos más seguros, elegir los cauces de acción más convenientes y calcular mejor los resultados de las acciones, es decir, las orientaciones de la nueva teoría estratégica se ubica como corriente innovadora.

Desde la década de los 50, se analiza la estrategia en un enfoque incluyente a otras áreas, en ese sentido, las bases de autores como Peter Drucker, Barnard, Simón, Chandler, Ludwig, Porter, Band, modernizan la conceptualización de estrategia como sistema de dirección estratégica en la organización, con el conocimiento especializado respecto a sus áreas funcionales al concebir a la empresa como un todo, incluyendo sus resultados, y por otra, estudiar el papel del director general en la organización; en el mismo discurso, en la década de los 80 se amplía los estudios de la estrategia del *management* basada en la gestión de la calidad, la cadena de valor y el posicionamiento, cuyos resultados para el siglo XXI representan modernización Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) Kaplan y Norton (2004) Serra (2005) Braidot (2005) Castilla (2005) que desde el pensamiento

estratégico, sistémico y la competencia identifica y gestiona los recursos y capacidades realmente estratégicos (adaptado de Vargas, 2000) con relación a esos nuevos desafíos a los que ha de dar respuesta en un ambiente competitivo.

Para Rivas (2007) la empresa es un conjunto de recursos y capacidades que, en la medida en que suponen una ventaja para la misma, son consideradas como las "fortalezas" que han de ser apoyadas y que deberán guiar la elección de la estrategia (p.53), desde ese sentido, aparece otro factor crítico de éxito de la cadena de valor, como son los recursos y capacidades, que para Barney (1991) en Rivas (2007) como fuente de ventaja competitiva se basa en las siguientes proposiciones (p.52):

- a) Asume que las empresas dentro de una industria (o grupo Estratégico) pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos que controlan
- b) Se asume que los recursos no pueden ser perfectamente móviles entre empresas y si aseguran la heterogeneidad en el tiempo, siendo ésta la responsable de las divergencias en los resultados.

RESULTADOS

En conformidad del párrafo anterior, la capacidad permite impulsar la eficiencia y eficacia de la empresa en la obtención y utilización de sus recursos estratégicos (tangibles e intangibles), la eficiencia se manifiesta en: capacidad estratégica que permite a la empresa realizar actividades funcionales de mejor manera que sus competidores, se ajustan de forma dinámica a la demanda del entorno y propician que la empresa tenga recursos estratégicos (Collis, 1994).

Para Porter (1990, p. 180) en su obra La ventaja competitiva en las naciones, la teoría económica clásica, los recursos como factores de producción – trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura-determinan el flujo del comercio. La efectividad del uso de los recursos, corresponde a su gestión y combinación, lo que profundiza sobre las fortalezas y debilidades de la empresa, señalando, cuáles de los recursos y capacidades bajo control de la organización, crean y sustentan ventaja competitiva a largo plazo, así también, su impacto en las estrategias organizacionales, es decir, su postulado explica los determinantes del desempeño de la empresa, e incorpora el análisis de fenómenos relevantes para entender, tanto la competitividad de las empresas de un sector, como la ventaja competitiva de empresas individuales.

La ventaja competitiva, en su teorización, tiene precedentes de la teoría económica, que se rescatan en los aportes de Porter 1980, con el estudio de la cadena de valor. La ventaja competitiva proviene del valor que una empresa logra crear para sus clientes, desde el costo o la diferenciación. Porter (1987) en su obra reimpressa (2006) describe cómo una empresa puede escoger e instrumentar una estrategia genérica para lograr y mantener una ventaja competitiva. La herramienta básica con que se diagnostica la ventaja competitiva y se descubre los medio de mejorarla es la cadena de valor; la ventaja nace de actividades discretas: primarias y las actividades secundarias que realiza una empresa al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto.

Se busca identificar las fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor, dicha ventaja competitiva nace del nexo entre actividades, lo mismo que, de las acciones individuales; Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático para examinar la dinámica de las actividades que se realizan y las categorías genéricas de actividades. Puede lograrse una ventaja competitiva mediante las interrelaciones cuando se compite en industrias afines provistas de cadenas coordinadas de valores.

La ventaja competitiva se complementa con la estrategia en cada una de las actividades generadoras de valor. El principal determinante de los resultados de la ventaja competitiva de la empresa es la estructura organizacional; cada empresa en particular debe seguir una estrategia que se adecue a las características de la industria en que actúa; esto podría significar según Paper y Chang (2005) una reingeniería de los procesos.

Los aspectos destacables, en el abordaje del presente trabajo, demuestran la vinculación entre gestión por procesos y la cadena de valor, los dos términos tratados como sistema, el primero desde el hacer gerencia y el otro de la interrelación de sus eslabones como sistema de valor. En sentido, estudios a la cadena agroproductiva, describen que el enfoque de cadena de valor permite abordar la gestión de la empresa a través de todas las actividades de valor que en ella tienen lugar; debe orientarse a lograr ventajas competitivas sostenibles (Meleán, 2017. p.87). Para ello, se plantea la estrategia de diferenciación, desechar actividades que no agregan valor y centrarse en aquellas sobre las cuales se pueden obtener ventajas con respecto a los competidores.

CONCLUSIONES

Las presentes conclusiones son producto de la tesis doctoral, cuyos resultados se derivan de la construcción metodológica de una red categórica que relaciona proposiciones implícitas, identificadas del recorrido histórico lógico de las aportaciones de autores relevantes a las variables sujetas a estudio.

Las reflexiones finales, se motivan desde las tendencias teóricas-empíricas de los logros del pensamiento administrativo moderno y posmoderno, donde surge la gestión por procesos como sistema holístico, que interrelaciona en las organizaciones aspectos de la complejidad administrativa como son la eficiencia, eficacia y la productividad, que toma relevancia en las empresas, cuando se analiza desde cada eslabón de la cadena de valor. (Turpo, Aguaded, Barros, 2022).

Las aproximaciones gnoseológicas de los términos, gestión por procesos y cadena valor, en antecala al siglo XXI, han significado cambios de valor en estructura, cultura, filosofía de gestión, innovación e involucramiento del recurso humano en las empresas, éstas buscan estrategias que les presten ventajas competitivas sin importar tamaño o actividad económica, ni forma de organización. Esas pautas del pensamiento administrativo, teóricamente impulsan a un sistema de calidad, que tiene limitaciones prácticas desde la gestión, es decir, en la revisión lógica de la evolución se caracteriza la necesidad de cumplimiento ante los requerimientos de introducir un bien o servicio al mercado, como puede ser el caso de las organizaciones agroindustriales cacaoteras de la Provincia de El Oro.

REFERENCIAS

- Alonso-Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos / Guidelines to implement a process based management. *Ingeniería Industrial*, 35(4), 161–172.
- Bastidas, C. B. (2019). Basic principles of teacher training for research. [Principios básicos de la formación docente para la investigación] *RISTI - Revista Iberica De Sistemas e Tecnologias De Informacao*, 2019(E21)
- Bawden, R. & Zuber-Skerritt, O. (2002) "The concept of process management", *The Learning Organization*, vol. 9, no. 3, pp. 132-138.

- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage".
Journal of Management, 1991
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia) (Cuarta; Evolución, Ed.)*. Santiago de Chile.
- Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Etzioni, A. (1979). *Organizaciones modernas*. En *Teoría General de la Administración*, Torres, Z. Ed. Patria, México. p. 256
- Gulick, L. y Urwick, L. (1969) "Notas sobre la teoría de la organización", en *El proceso de investigación y la teoría de gestión*, INNOVAR, 1997, p.54.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw Hill.
- Harrington, H. J. (1991). Improving business processes. *The TQM Magazine*, 3(1). doi:10.1108/eb059514
- Kast F. & Rosenzweig, J. (1987), *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencia (4ta. ed., 2ª. ed. en español)*, México, McGraw-Hill
- Kikta, P. (1999), "Estructura organizacional: la reestructuración de la organización para el siglo XXI", en J. Harrington, *Administración total de mejoramiento continuo*, Bogotá: Mc Graw Hill.
- Londoño, I., Botero, J. y Tafur, J. (2017). ¿La administración es ciencia? *Sinapsis* (9), 1, 29 - 41.
- Massoni, S., & Alberto Pérez, R. (2008). *Hacia una nueva teoría de la estrategia*. 584.
- Meleán, R. (2017). *Gestión de costos en la cadena agroproductiva de la ganadería bovina doble propósito*. Universidad del Zulia.
- Medina León, A. Nogueira Rivera, D. Hernández Nariño, A. (2015). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Revista Eídos*. Recuperado de: http://www.altagestion.com.co/boletines/mailing2015/redes_sociales/doc/0702_DOCUMENTO_RelevanciaGPP_20150708.pdf

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management*. Free Press, Ny. 406p.
- Oca Rojas, Y. M., Silupu, W. M. C., Romero, R. M., Jonathan, C. T., & Bastidas, C. B. (2020). Information technologies for the formation of socio-productive networks: Theoretical reflections. *RISTI - Revista Iberica De Sistemas e Tecnologias De Informacao*, 2020(E31), 151-160.
- Paper, D. & Chang, R. (2005) "The state of business process reengineering: A search for success factors", *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(1), 121-133.
- Porter, Michael (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York, Estados Unidos de América, The Free Press.
- Porter, Michael (1990), 'the Competitive Advantage of Nations - Porter, Ms', *World Development*, 28(2), pp. 925-926. doi: 10.1007/978-1-349-11336-1.
- Rincón, D., & Romero, M.G. (2002). Tendencias organizacionales de las empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*. Universidad de Zulia, Venezuela, 7(19), 335-374.
- Rivas, L. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. *Gaceta Ideas*, 2(23), 35-67. Retrieved from <http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-046.pdf>
- Sánchez, L., & Blanco, B. (2014). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización*, (54), 54-71.
- Torres, Z. (2017), *Teoría General de la Administración* (2ª. Edición, reimpresión 1era), México. Patria. p. 99
- Turpo Gebera, O., Aguaded Gómez, I., Barros Bastidas, C. Media and information literacy and teacher training in developing countries: the case of Peru, (2022) *Universidad y Sociedad*, 14 (2), pp. 321-327. rus.ucf.edu.cu/index.php/rus
- Vargas, A (2000) »La dirección de empresas o la lucha permanente por el equilibrio: ¿no es esto la vida misma? Resumen del Trabajo

finalista del VI Premio de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)

Von Bertalanffy, L. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management Journal*, 15(4), 407–426. doi:10.2307/255139

Zamora, M. (2017) Teoría de la Gestión por Procesos: Un Análisis del Centro de Fórmulas Lácteas Infantiles del Hospital “Sor María Ludovica” de La Plata. (p.14).

.