

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE PROCESOS ORGANIZACIONALES

EVOLUTION OF THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL PROCESSES

Miguel Blázquez blazquezuni@gmail.com

Celina N. Amato amatocelina@eco.uncor.edu

Universidad Nacional de Córdoba

Artículo científico

Resumen

Este artículo se propone revisar el estado del arte actual de los procesos en la administración desde una perspectiva reflexiva.

Para ello se desarrolló un análisis de la evolución del concepto de procesos a través de las diferentes escuelas del pensamiento administrativo, para explicar y comprender las modificaciones del concepto en correspondencia con su contexto histórico. Para este análisis se utilizó una metodología de investigación de tipo cualitativa.

Las principales conclusiones ponen en evidencia que la trazabilidad que caracteriza al concepto de proceso da origen a que todas las expresiones históricas aborden el tema, pero con características particulares en cada enfoque. A su vez, el concepto no ha sido asumido como un desarrollo específico entre las diferentes corrientes del pensamiento administrativo ya que cada una de ellas pone el acento en otros aspectos de la organización.

Por último, el grado de correspondencia entre la teoría de las organizaciones y su contexto histórico no siempre opera en tiempos y espacios homogéneos, generando diferentes asimetrías. Por lo que puede observarse que en la actualidad existe una desigualdad entre las demandas de la realidad organizacional y el análisis de los procesos, como la incorporación de TIC's y de aspectos relacionados con la responsabilidad económica, social y ambiental (sustentabilidad).

Abstract

This article aims to review the current state of the art management processes through reflection.

To do an analysis of the evolution of the concept of processes across the different schools of management thought, to explain and understand the changes of the concept in line with its historical context is developed. For this analysis, a qualitative research methodology was used.

Key findings highlight the traceability concept that characterizes the process that gives rise to all historical expressions raise the issue but with particular characteristics in each approach. In turn, the

concept has not been adopted as a specific development between different streams of management thinking because each emphasizes other aspects of the organization.

Finally, the degree of correspondence between the theory of organizations and their historical context does not always operate in time and homogeneous spaces, generating different asymmetries. As there is currently a mismatch between the demands of organizational reality and analysis of processes, such as incorporating aspects of ICT and economic, social and environmental responsibility (sustainability).

Palabras clave: Escuelas del pensamiento administrativo. Evolución. Paradigmas. Procesos. Mejora continua.

Keywords: Business schools of thought. Evolution. Paradigms. Processes. Continuous improvement.

Introducción

La complejidad que han adquirido las organizaciones en un mundo globalizado de alta interdependencia, incierto y de acelerada tecnología hace necesario generar nuevas formas de pensamiento y gestión que permitan responder a las nuevas necesidades. Los procesos organizacionales no escapan a esta demanda e invitan a ser revisados para analizar el paradigma vigente. Para ello se requiere comprender la evolución propia del término de procesos y su capacidad de adaptación a estos cambios y demandas.

La necesidad de organizar la producción en relación con la división del trabajo, a criterios de departamentalización, a la obtención y asignación de recursos para un funcionamiento eficaz y eficiente de la organización, se plantearon como una prioridad insoslayable en gran parte del siglo XX atento a los volúmenes crecientes de producción. Es así como de acuerdo con los diferentes contextos históricos que se fueron sucediendo el tema de los procesos fue abordado con diferente intensidad, contenidos y perspectivas.

Pero no es hasta los años noventa cuando el concepto irrumpe en el *management* (Biazzo y Bernardi, 2003) lo cual se evidencia en la gran cantidad de conceptualizaciones del término que se fueron generando.

Davenport y Short son los primeros autores de esa época en particularizar el concepto de proceso incorporando una definición integral: "proceso es un orden específico de actividades de trabajo a lo largo del tiempo y del espacio, con un comienzo, un final y unas entradas y salidas claramente identificadas: una estructura para la acción" (1990: 6). También expresan que "son la estructura por la que una organización hace lo que es necesario para producir valor para sus clientes" (1990: 6).

Por su parte, Harrington (1991: 9) adopta una definición similar identificando a los procesos como "cualquier actividad o grupo de actividades que toma una entrada, le agrega valor y provee una salida a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de la organización para proveer un resultado final".

Algunos autores hablan específicamente de la finalidad, cual es la creación de valor para los clientes, conceptualizando al proceso como el "conjunto de actividades secuenciales cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente" (Martínez Chávez (1998: 142) y otros han propuesto definiciones más generales como: "los procesos están constituidos por el conjunto de actividades que se realizan para lograr determinado objetivo" (Cohen y Franco (2000: 93); "proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" (ISO, 2005: 3); o "proceso es una secuencia de actividades que tiene un producto con valor [...] un mecanismo para transformar entradas en salidas, es decir, la forma de utilizar y combinar los recursos" (Pérez Fernández de Velasco, 2010: 49).

En resumen, al abordar el concepto de procesos gran parte de los autores coinciden en hablar de un conjunto de actividades, de transformación de entradas en salidas y de un objetivo, en el que la mayoría concuerda y es la creación de valor para un cliente. También, en la mayor parte de los casos se definieron los procesos en forma independiente, o sea, como objeto de estudio específico.

Entre las diferencias se puede identificar que algunos autores hablan de orden o secuencia y otros no. Algunos mencionan al tiempo y el espacio, o el comienzo y fin. En algunas definiciones, se destaca la existencia de una estructura, así como de recursos y, por último, algunos mencionan las relaciones de interacción entre actividades.

El resultado de estas similitudes y diferencias demuestra una dispersión en el abordaje de los procesos, por las variables incluidas y excluidas en cada definición.

Lo mismo ha sucedido en el caso de las herramientas para la mejora de los procesos. A partir de los años noventa y con el auge del concepto de proceso, nacieron diversas herramientas para su relevamiento y mejora. Entre las más destacadas se encuentran las de tipo incremental, relacionadas con el sistema de gestión japonés Kaizen (Imai 1986, 1998), el enfoque del rediseño de procesos o de mejora continua (Davenport y Short, 1990) y la reingeniería o *Business Process Redesign* (Hammer, 1990).

Ante la diversidad de definiciones y herramientas relacionadas con los procesos organizacionales se cree conveniente analizarlos con el fin de evaluar los aportes que se han realizado a la concepción actual de procesos y comprenderlos en función de los paradigmas (Touraine, 2006). De allí que las preguntas relacionadas con el problema son: ¿Cómo han evolucionado las organizaciones? y ¿cuál ha sido la evolución en el concepto de procesos? ¿Cómo se han integrado estos dos aspectos? ¿En qué medida los nuevos paradigmas organizacionales no se formalizaron en los procesos y esos procesos han seguido un curso diferente?

Para abordar estos interrogantes el objetivo de este trabajo es realizar una revisión del concepto de procesos desde la perspectiva de las distintas escuelas del pensamiento administrativo y evaluarlos en función de los paradigmas de la organización.

Se propone lograr este objetivo partiendo desde dos hipótesis: a) los cambios de paradigmas en la sociedad condicionan de diferente manera a las organizaciones que la constituyen y a los subsistemas dentro de ellas y b) el abordaje de los procesos organizacionales que existe en la actualidad no se corresponde con el paradigma vigente.

La metodología seleccionada para el logro de este objetivo es de tipo cualitativa, teniendo en cuenta el lugar central que ocupa la interpretación en este tipo de investigación (Erickson, 1985). La razón de esta elección subyace en poder realizar una revisión profunda del tema objeto de estudio (Anguera, 1986), los procesos, e interpretar los resultados a la luz de los paradigmas de la organización. La estructura de esta revisión se realiza en cuatro pasos, según el método planteado por Miles y Huber-

man (1994), con el objetivo de categorizar, codificar, identificar, diferenciar y seleccionar parte del material analizado en función de algunos criterios para organizar dicha información.

Es así como el primer paso de la metodología consiste en generar un criterio de clasificación para ordenar la revisión teórica. El criterio propuesto son las distintas escuelas del pensamiento administrativo, con la finalidad de comprender la evolución del término procesos y entenderlo desde una perspectiva histórica. Esta clasificación se aborda a través de siete enfoques que se identifican en el desarrollo del artículo.

El segundo paso consiste en revisar el marco conceptual y teórico de los procesos. Esta revisión se realiza en artículos de revistas científicas ubicadas en bases de datos como *Science Direct*, *Emerald* y *Dialnet*. El producto de esta etapa fue un listado de autores que trataron la temática de los procesos, al cual se le aplica posteriormente el criterio de clasificación definido en el primer paso. Las palabras clave, en español e inglés, utilizadas en la búsqueda han sido “procesos” y “process” combinadas con “negocio”, “business”, “modelo”, “model”, “metodología”, “methodology”, “relevamiento”, “survey”, “mejora”, “improvement”. Dada la extensa cantidad de resultados, se seleccionaron aquellas publicaciones académicas arbitradas y relacionadas estrechamente con la conceptualización de los procesos.

En el tercer paso se intenta comprender el aporte de los diferentes autores, analizando sus características más relevantes en el marco del estudio histórico de los procesos y en relación con los paradigmas de la organización.

En el cuarto paso se elaboran las conclusiones presentando los hallazgos de la investigación en función del objetivo planteado, incorporando a su vez las limitaciones del estudio y sugiriendo algunas líneas futuras de investigación. A través de este análisis se pretende generar un aporte al tema de investigación que agregue valor al estado del arte de los procesos.

Los contenidos del presente artículo se organizan de acuerdo con la secuencia metodológica desarrollada.

Desarrollo

El abordaje a través de enfoques

Las diferentes teorías de la administración tratan de dar respuesta a los contextos históricos en las que se desarrollan y, en este sentido, no todas abordan con igual jerarquía y manera los diferentes conceptos fundamentales como estructura organizacional, estilo gerencial, producción, calidad, desempeño, liderazgo, activos empresariales, tecnología y valores (Rincón y Romero, 2002, p.368). Es por ello que se hace necesario evaluar el tema de los procesos a través de las escuelas del pensamiento administrativo para poder comprender el estado del arte del tema, teniendo en cuenta la importancia que revisite el abordaje histórico.

Es así como se determinaron siete enfoques, relacionados con las escuelas y teorías de la administración abordadas por Robbins y Coulter (2010, p.24):

- A. Clásico y neoclásico, con la administración científica y la administración general;
- B. Conductual, con la escuela de las relaciones humanas y el estudio del lenguaje y sus interacciones con el sujeto;
- C. Cuantitativo, con la teoría de la matemática, la de los juegos y las de la decisión;
- D. De sistemas, con la teoría general de sistemas;
- E. De contingencia, con la teoría de contingencia.

A éstos se le suman otros dos enfoques que adquieren relevancia por su contemporaneidad:

- F. Político; y
- G. De la administración estratégica y competitiva.

Respecto de esta propuesta de análisis a través de la definición de enfoques es necesario destacar que, como indica Cameron (1981), todo constructo son abstracciones que existen en nuestra mente lo que genera controversias entre las diferentes perspectivas teóricas, dado que no necesariamente reflejan una realidad objetiva. En este caso el constructo está asociado a la forma de identificar y agrupar las diferentes teorías y escuelas del pensamiento administrativo que permiten analizar adecuadamente el objeto de estudio que son los procesos.

La decisión de los autores de seleccionar, priorizar, jerarquizar e integrar determinadas dimensiones de análisis se ve reflejada en la selección del criterio de clasificación a través de los enfoques definidos, por lo que esta revisión histórica de los procesos está sesgada en dicha decisión.

Revisión de la literatura de procesos a través de enfoques

En la literatura académica de la administración ha habido una serie de teorías relacionadas con los procesos, pero rara vez se han revisado sistemáticamente o de forma integrada (Garvin, 1998). El concepto de proceso ha aparecido en teorías de la organización, de la gestión estratégica, de la gestión de operaciones, en la dinámica de grupo, así como en estudios sobre el comportamiento directivo. Los esfuerzos académicos para hacer frente a los procesos como un fenómeno colectivo se han enfocado fuertemente en enunciados teóricos o metodológicos, o bien se han centrado principalmente en un solo tipo de teoría relacionada con el proceso, como lo analizan Mohr (1982), Monge (1990), Van de Ven y Huber (1990) o Van de Ven (1992).

Es así como en este artículo se pretende lograr un análisis más integral del concepto. A partir de la definición del criterio de clasificación, transformado en enfoques, y en función de la revisión del marco conceptual y teórico de los procesos, se analizaron las diferentes teorías y autores para clasificarlos dentro de un enfoque y determinar su aporte al tema de estudio.

La idea que subyace a este análisis no es encorsetar a un autor o teoría dentro de un determinado enfoque sino más bien plasmar el desarrollo histórico del concepto de procesos a lo largo de la teoría de

la administración diferenciándolos en función de los cambios en su acepción y en los diversos aportes para su crecimiento y consolidación.

A. Enfoque Clásico y Neoclásico

Dentro de este enfoque se debe identificar en primer lugar a los clásicos de la administración entre los que destacamos a Taylor (1947), Fayol (1929) y Weber (1947), quienes trataron de determinar una forma de organización que diera respuesta a un acelerado desarrollo industrial. Su preocupación central estaba dada en la eficiencia, predictibilidad y control. Es así como estos dos primeros autores se preocuparon por establecer principios para ordenar la producción mientras que Weber con su teoría de la burocracia trató de optimizar la efectividad de los planes, en la preocupación conjunta de lograr una mayor productividad a través de la observación y pautas de funcionamiento. Los esposos Gilbreth también contribuyeron en el esfuerzo por mejorar la productividad mediante el estudio sobre tiempos y movimientos, definiendo los movimientos elementales para ejecutar una tarea, llamados *therbligs*¹ (Gilbreth y Gilbreth, 1917).

El aporte realizado desde este enfoque consistió en estudiar los procesos en forma descriptiva, analizando y promoviendo la división del trabajo desde una ecuación de economía de escala a través de los estudios de tiempos y movimientos.

Los neoclásicos constituyeron la reivindicación de la teoría clásica pero actualizada y redimensionada a los problemas que tenían las organizaciones de ese entonces. Entre los autores más destacados se encuentran Drucker, Newman, Dale, Davis, Allen y Koontz (Chiavenato, 2000). Todos ellos retomaron las proposiciones de los clásicos como el énfasis en la práctica de la administración y en los principios generales, la reafirmación de los postulados clásicos y la orientación hacia los objetivos y los resultados (eficacia y eficiencia). Los neoclásicos profundizaron entonces el estudio de los procesos en la misma dirección que sus mentores.

También debemos identificar dentro de este enfoque a la teoría de la organización, a través de autores como March y Simon (1961) y Simon (1964 y 1969), que hicieron aportes sobre la teoría decisional a partir de demostrar la racionalidad limitada. Sus principales contribuciones están referidas a dar respuestas funcionales a la organización concebida en forma cerrada y como un conjunto de factores materiales y técnicos que requiere una adecuada coordinación para lograr su equilibrio. Desde la perspectiva de los procesos se profundiza su análisis y complejidad ya que las decisiones significan una instancia de incertidumbre que comienza a ser analizada.

A modo de síntesis, se podría concluir que la preocupación de este enfoque estuvo dada en optimizar la ecuación costo-beneficio de cada uno de los procesos que tendrán su incidencia en el costo total del producto y su capacidad de realización a través del mercado de oferta y demanda. El estudio de los procesos desde los clásicos y desde la teoría de la organización se orienta a describir su funcionalidad

¹ Anagrama de Gilbreth, al revés.

operativa desde la perspectiva de los principios organizacionales de la época, como el estudio de los tiempos y movimientos y de las tareas, la especialización, la estandarización, la planeación, organización y control.

B. Enfoque Conductual

De la misma manera que el estudio de las organizaciones trascendió la gestión de la formalidad en sus procedimientos y estructuras y se integró a los aportes que venían de otras corrientes como las matemáticas para promover los enfoques cuantitativos, también se nutrió de los enfoques psicosociales junto a la importancia emergente de la información y comunicación.

Esta perspectiva se origina como respuesta a los enfoques lineales y mecanicistas de la administración entre los que se incluyen también a los procesos en los que el factor humano operaba en sentido similar (a mayor estímulo económico, mayor productividad). Es así como sus primeros aportes se corresponden a la escuela de las relaciones humanas de Follet (1924), Barnard (1938) y Mayo (1933); y luego continuaron otras corrientes como la de Lewin (1938), Maslow (1954), Herzberg (1968) y Likert (1967) en las que pueden identificarse los estudios sobre dinámica de grupo, conductismo y comportamiento humano, brindando importancia a temas como los procesos de liderazgo en las organizaciones.

Estos avances permitieron continuar con el análisis desde una mirada de los “procesos que trascienden a las funciones”² para diferenciarlos de los “procesos dentro de las funciones”. Los teóricos de la escuela de las relaciones humanas se esforzaron por definir los procesos asociados a las personas y su grupo social.

Desde una perspectiva actual también puede identificarse dentro de este enfoque el estudio del lenguaje y sus interacciones con el sujeto y los significados subjetivos que se originan de estos roles.

Es así como aparecen nuevas variables de análisis como es el lenguaje, la comunicación, la construcción del significado y la cultura. Blumer (1982) plantea que el ser humano se comporta en relación al significado que asumen las cosas a través de sus interacciones y de las interpretaciones que se realizan sobre las mismas.

Según Schutz (1974, p.36) “en términos estrictos, los hechos puros y simples no existen. Desde un primer momento todo hecho es un hecho extraído de un contexto” que es interpretado dentro de un esquema común de referencia como es la cultura junto a experiencias socializadas.

Los enfoques conductuales otorgan otra importante perspectiva de análisis de los procesos porque reconocen la importancia del factor humano y junto con ello se redescubren también nuevos procesos, como son todos aquellos identificados con los intangibles relacionados con la capacidad de aprendizaje organizacional y la cultura, entre otros. Desde esta perspectiva los procesos organizacionales son también procesos psicosociales con sus propios resultados y el manejo del lenguaje y la comunicación se transforman en herramientas indispensables para la mediación en estos procesos.

² Como pueden ser los procesos mentales, de socialización, culturales y otros.

C. Enfoque Cuantitativo

Los enfoques cuantitativos contribuyeron significativamente a la productividad organizacional al encontrar a través de diferentes algoritmos la utilización adecuada de los recursos junto a la optimización de los procesos.

Los orígenes de la teoría matemática en la administración se encuentran en la teoría de los juegos (Von Neumann y Morgenstern, 1944), la teoría estadística de la decisión (Wald, 1950 y Savage, 1954), el estudio del proceso de decisión y la existencia de decisiones programables (Simon 1964 y 1969) y en la teoría matemática en sí, aplicada a la solución de problemas de la administración o investigación operativa. Y si bien sus primeros aportes se dieron a partir de la primera guerra mundial, hoy tiene una gran vigencia con nuevas técnicas del campo de la investigación operativa y la estadística, relacionadas con la toma de decisiones en contextos de complejidad y con la intervención de una multiplicidad de variables.

Desde la perspectiva de los procesos este enfoque ha significado un verdadero cambio permitiendo nuevas técnicas de planeación y control de recursos materiales, financieros y humanos. Estas técnicas son las que han permitido también la automatización de las decisiones encontrando, en una primera instancia, la mejor de ellas en términos de minimización de costo o maximización de beneficio, para luego también poder seleccionar la que expresa la mejor alternativa entre los agentes involucrados (como en los diferentes métodos de decisiones multivariables), disminuyendo el riesgo asociado.

En síntesis, el objetivo de los procesos en términos de este enfoque no difiere del anterior en la búsqueda de mejorar la eficiencia, pero el cambio radica en los instrumentos utilizados ya que en este caso se desarrollan algoritmos matemáticos que permite una mayor profundización de estudio en la selección de las variables consideradas óptimas.

D. Enfoque de Sistemas

Desde una perspectiva integradora del conocimiento científico Bertalanffy (1968) desarrolla la teoría general de sistemas, tratando de establecer un freno a la excesiva atomicidad del procedimiento analítico. "La teoría general de los sistemas es una teoría que procura derivar, partiendo de una definición general de sistema como complejo de componentes interactuantes, conceptos característicos de totalidades organizadas, tales como interacción suma, mecanización, centralización, competencias, finalidad, etc. y aplicarlos entonces a fenómenos concretos" (Bertalanffy, 1968: 94).

Cada proceso, analizado como una unidad organizativa, toma aquellos elementos que facilitan su propia autoproducción y se cierra a aquellos contemplados en su conjunto de relaciones. Todo proceso es parte de un sistema abierto que condiciona y es condicionado directa o indirectamente. Todo proceso requiere insumos energéticos (trabajo, materiales, capital, intangibles, información, etc.) que se coordinan e interactúan para generar un nuevo resultado que se integra y convive con otros similares dentro de una organización.

La contribución de este enfoque a los procesos ha sido de gran importancia y es por ello que influyó significativamente en todos los que se sucedieron. El aporte fundamental estuvo dado en la ampliación de la perspectiva de abordaje permitiendo romper con el enfoque específico de cada proceso, mas allá de los aportes de las escuelas anteriores, para permitir ver el sistema de procesos desde una perspectiva amplia de integración e interdependencia.

E. Enfoque de Contingencia

La teoría de la contingencia o situacional prioriza las situaciones por sobre los principios organizacionales siendo uno de sus referentes Woodward (1965) con su libro de "Teoría y práctica" en el que aborda dimensiones de análisis referidas al ambiente, niveles y tamaño organizacional, adaptabilidad y creatividad. De esta manera las organizaciones se tornaron más abiertas y condicionadas a su ambiente externo en relación con los enfoques anteriores. Según Emery y Trist (en Chiavenato, 2000, p. 824), estos entornos pueden clasificarse en el entorno estático (tranquilo), entorno estático y segmentado, entorno perturbado y reactivo y entorno de campos turbulentos.

De esta manera no existe un tipo de organización ideal de aplicación universal, sino que depende de cada situación específica. Al respecto, Dávila (2001) menciona que el enfoque contingente sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología.

Desde el estudio de los procesos, el enfoque de contingencia genera una mirada diferente a las corrientes anteriores porque pone el acento en la novedad del ambiente que modifica y genera cambios en sus procesos internos. Mientras los demás enfoques jerarquizaron, redefinieron y ampliaron el análisis de los factores intervinientes y además permitieron visualizar al conjunto de procesos interrelacionados, esta corriente del pensamiento administrativo significó una nueva apertura en el análisis de los procesos al incorporar el cambio originado en variables ajenas a la organización.

F. Enfoque Político

El comportamiento de las organizaciones es un juego de poder en el que varios jugadores, llamados agentes con influencia, buscan el control de las decisiones y acciones que toma la empresa.

Mintzberg (1992, p.137) plantea que "todo el juego de poder en la organización y su entorno se da sobre una base: las acciones que toma una organización (es decir, los productos que lleva al mercado, los clientes a los que sirve, el equipo que compra, las personas a quien promociona, los excedentes que distribuye, etc.)". Este mismo criterio aplicado a la organización también corresponde trasladarlo a sus diferentes procesos, siempre que ellos permitan el juego de intereses de personas a favor del interés personal o sectorial.

Con igual lógica, Morgan (1990) plantea que las organizaciones son consideradas espacios de dominación o de regateo entre los diferentes actores con intereses en juego, lo cual también puede extrapolarse a los diferentes procesos que operan en las organizaciones. De esta manera el poder no solo es

parte de la facultad o el atributo de asumir decisiones sino también de llevar a cabo diferentes acciones que generan conflictos y tensiones.

En palabras de Pfeffer (1993, p.11) “la capacidad para hacer cosas es tan importante como la capacidad para determinar qué es lo que hay que hacer”. El poder se mide por ambos atributos.

Etkin (2000, p.398) menciona que la gestión organizacional no puede ser concebida como un mero aspecto técnico: “el cambio hacia formas equitativas y democráticas requiere actuar en varios niveles, políticos, sociales y económicos, articulados por un proyecto de reforma estructural [...] esto explica el sentido de la triada política, gobierno y gerencia”.

Dentro de este enfoque político encontraremos las teorías del poder, del proceso decisorio y de la negociación, que demuestran que la racionalidad sustentada en procesos lineales de definición de problema, análisis y selección de la alternativa más adecuada no siempre se lleva a cabo de esa manera. Esta lógica presupone la existencia de factores ilimitados. Sin embargo, como bien lo plantea Mintzberg (1992, p.26) los mismos son escasos: “la organización necesita algo (recurso, habilidad técnica o conocimiento) y sólo lo puede conseguir de las pocas personas que lo poseen. Para ello se requiere de una habilidad política y de una capacidad de negociación tanto de quienes poseen el recurso como de quienes intentan conseguirlo”. Los enfoques ambientales ponen en evidencia que esta escasez es creciente y que por lo tanto para su obtención se requerirá, cada vez más, de la identificación de nuevas estrategias.

Las relaciones de causa y efecto, como los desarrollos de procesos lógico-deductivos que fundamenta la validez de cada proceso, se encuentran casi siempre sesgadas por una valoración subjetiva de las distintas dimensiones de análisis en correspondencia con los intereses o limitaciones que surgen de las diferentes decisiones asumidas.

G. Enfoque de la administración estratégica y competitiva

Dentro de este enfoque abordaremos primero la administración estratégica y luego la competitiva, pudiendo agrupar a una serie de autores que han tratado el tema de la estrategia como centro de sus investigaciones, algunos desde el lugar de los procesos de concepción de la misma y otros como herramienta para competir.

En el primer caso, el de la administración estratégica, ubicamos a Chandler como uno de los pioneros en dar una definición de estrategia en el año 1962 (Chandler, 1997), al que le siguió Andrews unos años después (Andrews, 1984) y entre ellos Ansoff (1965). Todos ellos mencionaron en sus definiciones que la estrategia era una acción, un hilo conductor, conceptos íntimamente relacionados con los procesos. En sus definiciones hay aspectos comunes, a ellos y a otros enfoques antes descritos, como el concepto de ambiente y la adecuación o adaptación al mismo, y el análisis situacional.

Un aspecto relevante es la aparición de la formulación de la estrategia como un proceso macro-organizacional. Si bien existía la idea de proceso de procesos, por la intervención del enfoque de siste-

mas, la administración estratégica incorpora mayor formalidad y estructura a esta idea. Dota de sistematicidad al proceso de planeamiento que ya se realizaba en las organizaciones. La administración estratégica pasa a formar parte de uno de los procesos sistemáticos de una organización.

En el segundo caso, el de la administración competitiva, destacamos la figura de Porter como la de mayor contribución y reconocimiento (Porter 1991, 1987 y 1985). Desde la generación del concepto de las “cinco fuerzas competitivas” a fines de los años 70, el autor continuó trabajando su mirada acerca de las herramientas que posee una organización para competir en su entorno. La estrategia competitiva se apoya en las diferentes actividades que la empresa desarrolla en su cadena de valor, lo que implica que se deban conocer todos los procesos asociados a ella para poder dilucidar en cuál o cuáles se encuentran aquellas ventajas que otorgan una diferenciación en competitividad.

El mayor avance en el estudio de los procesos de la administración competitiva fue la incorporación de una mirada de trazabilidad en la organización a través de los procesos organizacionales en función de la cadena de valor.

Un apartado especial dentro de este enfoque se merecen los diversos modelos de mejora de procesos que adquirieron relevancia a partir de los años ochenta y tuvieron su esplendor en los noventa.

Estos modelos pueden analizarse desde tres ópticas diferentes (Childe, Maull y Bennet, 1994): la incremental, la del rediseño y la de reingeniería. La óptica incremental se relaciona con el sistema de gestión japonés Kaizen³ y se popularizó por Imai (1986, 1998). La idea que subyace es que la mejora de los procesos es una filosofía que se ejerce solucionando pequeños problemas día a día. Por su parte, la óptica del rediseño de procesos puede identificarse con autores como Davenport y Short (1990), quienes centraron su atención en la descripción de los procesos en general, la definición de procesos clave y las fases de la cadena de valor; se relaciona con la idea de mejora continua que después fue abordada por las normas de calidad de la *International Standard Organization* (ISO). La tercer y última óptica, la reingeniería o *Business Process Redesign* (BPR), tiene como exponentes principales a Hammer y Champy quienes postulan “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez” (1993: 32). Es un concepto opuesto al de mejora continua.

Dentro de estas tres maneras de analizar la mejora de los procesos, la del rediseño es la que ha tenido mayor acogida en las prácticas empresariales dado que a través de la revisión y aprendizaje continuo de los procesos se pueden mejorar las prácticas rediseñando aquellos procesos que han quedado obsoletos o poco funcionales. Las principales críticas en contra de las mejoras de tipo incremental es que su enfoque es limitado y lento (Knorr, 1991; Burdett, 1994) y en el caso de la reingeniería que los cambios radicales son a nivel táctico y operativo, dejando de lado lo estratégico (King, 1994).

³ Proveniente de las palabras *kai* “cambio” y *zen* “el bien para mejorar”.

El principal aporte que la investigación de los modelos de mejora de proceso ha realizado a los fines del análisis histórico del concepto de proceso, es que se buscó no sólo describir a los procesos sino también mejorar su rendimiento en un todo de acuerdo con las nuevas prácticas organizacionales. Estos aportes han estado centrados en el análisis sistemático de las actividades y los flujos a fin de lograr mejoras (Suárez, 2007) que redunden en beneficios de simplificación, eliminación o reducción de aquellos procesos innecesarios.

Resultados de la revisión del concepto de procesos a través de enfoques y su relación con los paradigmas de la organización

A través de los enfoques se puede observar que, si bien el concepto de procesos no ha tenido un desarrollo específico en cada uno de ellos, del análisis conjunto surge que los procesos son la expresión final de un conjunto de factores materiales y técnicos (enfoque clásico y neoclásico), de factores psicosociales y del lenguaje y la comunicación (enfoque conductual), de decisiones cuantitativas (enfoque cuantitativo), de totalidades organizadas (enfoque de sistemas), de factores cambiantes (enfoque de contingencia), de poder y negociación (enfoque político) y de decisiones estratégicas y competitivas (enfoque de la administración estratégica y competitiva) que permiten su gestión (Cuadro 1).

Enfoque	Énfasis de los procesos en:
Clásico y neoclásico	Las tareas y la estructura. La práctica de la administración (técnica). Factores materiales y técnicos.
Conductual	Las personas y las relaciones. La comunicación. Factores psicosociales y del lenguaje y la comunicación.
Cuantitativo	Los procesos decisorios. La toma de decisiones cuantitativas.
De sistemas	La apertura al ambiente. La concepción de sistema como totalidades organizadas.
De contingencia	El ambiente. El cambio.
Político	El poder y negociación.
De la administración estratégica y competitiva	Las decisiones estratégicas y competitivas.

Cuadro 1: La evolución en el estudio de los procesos organizacionales. Fuente: Elaboración propia

Una breve síntesis del estudio de procesos en el tiempo determinaría que el mismo comenzó por describir e interpretar un conjunto de tareas y actividades que, para su mejor realización con un carácter prescriptivo, debían cumplir ciertos principios generales. Estos inicios se corresponden con un para-

digma económico y social, en palabras de Touraine (2006), que tiene lugar a principios de siglo XX y que basaba sus relaciones en la aparición de los sistemas económicos y sociales. En este paradigma se desarrolla la producción en serie lo que conlleva la necesidad de analizar los procesos de las organizaciones de manera particular, como nunca antes se habían analizado.

Los autores que se relacionan con un enfoque clásico o neoclásico intentaron describir e interpretar los procesos en un todo de acuerdo con los principios organizacionales lineales que caracterizaban la época (estudio de los tiempos y movimientos y de las tareas, especialización, estandarización, planeación, organización y control). La incorporación de una corriente psicosocial al análisis de las organizaciones y, por ende, de los procesos determinó la necesidad de describir e interpretar otro tipo de procesos que antes no eran tenidos en cuenta: los relacionados a las personas, como individuos y en grupos. Con los aspectos que comenzaron a cobrar valor, como el liderazgo, la motivación, las habilidades y la satisfacción en el trabajo, se hizo necesario el análisis de instrumentos del lenguaje y la comunicación como herramientas para el desarrollo de estos procesos interpersonales e intergrupales.

Si se realiza un análisis de estas primeras escuelas, se puede observar que el estudio de los procesos se fue profundizando para abordar en forma específica y separada por un lado la parte *hard* del proceso, como es la ingeniería junto a la utilización de los aportes matemáticos y de otros métodos cuantitativos, y por otro lado la parte *soft* analizando los procesos desde los recursos humanos y otros factores intangibles. Simultáneamente, se fueron abordando temas como el lenguaje, la comunicación y la interpretación, que operan en cada proceso.

Desde otra perspectiva, se puede decir que el análisis de los procesos comenzó teniendo un enfoque acotado al objeto de estudio –a los elementos constitutivos del proceso o parte *hard*– que se fue ampliando a través de la incorporación de nuevos elementos –como los conductuales o parte *soft*– para luego agregar otra dimensión de análisis a partir de los enfoques cuantitativos, que centran su estudio en las formas y magnitudes en que operan sus elementos, particularmente en los procesos decisivos.

Con posterioridad, los procesos fueron abordados desde la teoría de los sistemas tratando de promover una perspectiva integradora, diferenciándose de los otros enfoques que podrían ser considerados como fragmentados. Los enfoques anteriores a éste se caracterizaban por describir cada uno por separado a los procesos, pero con la llegada de la teoría de sistemas se logró organizar esa totalidad. Con los preceptos de la organización como sistema abierto se comenzó a dar un cierre a los modelos considerados en equilibrio y, posteriormente, el enfoque de contingencia demostró que ese equilibrio era inestable y correspondía, por lo tanto, su revisión continua en función del contexto.

El enfoque político surgió como un campo de acción específico en las organizaciones, relacionado con los procesos de poder que comenzaron a formar parte del juego. Este poder puede ser visto desde la lucha interna de actores como también la de las organizaciones por la competitividad.

Como puede apreciarse, cada uno de los enfoques fue enriqueciendo el estado del arte. El proceso original interno de variables endógenas y mecanicista de principios de siglo, fue dando lugar a uno cada vez más abierto al medio ambiente y dependiente de un conjunto de factores psicosociales. Así se originaron los enfoques de contingencia, donde las variables exógenas condicionan a la organización, y junto con el desarrollo del enfoque político se generaron otras nuevas variables de influencia que condicionan a todos los procesos de la organización.

Concluyendo el análisis de los enfoques, con la planificación estratégica y competitiva nace la necesidad de revisar y replantear los procesos en correspondencia con la posición estratégica y competitiva de la organización. Los procesos adquieren mayor importancia y nacen herramientas de relevamiento y mejora. No sólo se lograron describir los procesos relacionados con factores tangibles e intangibles de una organización, sino que también se los monitorea continuamente para mejorarlos cuando ello sea necesario.

Se puede observar que la evolución de los procesos en las organizaciones se ha correspondido con los cambios de la sociedad, pero, teniendo en cuenta que el marco teórico se construye a partir de una realidad ya existente, corresponde indagar si en la actualidad no existe una asimetría entre estos aspectos. Esto significa preguntarnos ¿en qué medida la forma de concebir los procesos en la actualidad se corresponde a las demandas que plantea la sociedad a las organizaciones?

Si analizamos estas demandas a las organizaciones desde la perspectiva del sociólogo Touraine, en la actualidad existen las siguientes (Touraine, 2006):

- La incorporación de TIC's.
- La imagen de empresa como institución social, que implica una responsabilidad con el ambiente y la sociedad (sustentabilidad).
- La necesidad de gestionar "talentos", o capacidades individuales, dando libertad y creatividad a los recursos humanos.
- El respeto por los derechos individuales y colectivos.
- La reivindicación de los derechos culturales, como el trabajo multicultural, el papel de la mujer y otros.

De este conjunto de aspectos que conforman el paradigma actual, denominado "cultural" por el autor, se tornan relevantes las TIC's y la sustentabilidad dado que ambos impactan directamente en los procesos.

La inclusión de las TIC's posee un mayor grado de desarrollo e investigación (Gibson y Nolan, 1974; Castells, 2000; Yoguel *et al.*, 2004; McAffe, 2006) y la internalización de estas tecnologías en los procesos de las organizaciones ya es un hecho en la era digital (Castells, 2000). Pero el análisis de los procesos no se corresponde siempre con estas nuevas incorporaciones, o dicho de otra manera, los procesos de incorporación de tecnologías no siempre están debidamente integrados e identificados con

los procesos organizacionales. En general, las empresas están altamente tecnificadas, pero eso no significa que los métodos de estudios de procesos tengan en cuenta las mismas lógicas que se derivan de esas nuevas tecnologías.

Por otra parte, en el análisis del concepto de procesos realizado se puede observar que no se incorpora la perspectiva de la sustentabilidad⁴. Desde esta óptica, todo proceso organizacional tiene un objetivo inmediato que es cumplir una determinada función para otro proceso o generar un resultado final (cuando es un proceso de cierre) pero junto a otros procesos se ponen al servicio del objetivo final de la organización, cual es la sustentabilidad. Se debería tener presente que el estudio de procesos organizacionales tiene una causa última que es la sustentabilidad, que, sin negar la eficiencia y rentabilidad para el caso de las empresas con fines de lucro, la complementan con la adaptabilidad e imagen institucional (Blazquez y Peretti, 2012).

La incorporación de la sustentabilidad en los procesos organizacionales difiere de la concepción actual de los procesos dado que los enfoques analizados –cada uno con sus particularidades– se expresan desde una perspectiva egocéntrica, interna, lo cual significa pensar en el cliente como manera de agregar valor. Esta perspectiva difiere del planteo de la sustentabilidad dado que éste se basa en mirar a los procesos desde las demandas sociales, ambientales y económicas donde la preocupación no es el proceso asociado al valor agregado de los productos sino también el valor agregado a la sociedad y al ambiente.

Dada la situación planteada respecto de estos aspectos (TIC's y sustentabilidad) se puede suponer que el estado actual del arte en términos de procesos no se corresponde con las demandas de la sociedad contemporánea.

Conclusión

El objetivo de este artículo consistió en abordar la evolución del concepto de procesos desde una perspectiva histórica en correspondencia con los cambios que se fueron sucediendo en el mundo de las organizaciones.

Para realizar este abordaje se generó, en primer lugar, un criterio de clasificación y luego se ordenaron y ubicaron los conceptos y autores relacionados con los procesos en las diferentes teorías de las organizaciones, analizadas a través de siete enfoques.

Del análisis de los enfoques se asumen las siguientes conclusiones:

- En general, a lo largo de la historia del pensamiento administrativo existieron diversas interpretaciones teóricas, cada una de ellas destacando aspectos específicos y hasta excluyentes de las restantes, pero siempre en correspondencia con las necesidades y características de la época -sociales y económicas fundamentalmente- que han validado su desarrollo.

⁴ Entendemos a este vocablo como "el desarrollo humano que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (ONU, 1987: 8).

- Por ello, cada uno de los enfoques analizados centró su atención en un aspecto diferente del proceso que se basa en las características y problemas de las organizaciones al momento en que los autores se encontraban investigando y produciendo.

- La transición de los distintos enfoques abordados ha pasado por un mismo paradigma de organización de enfoque economicista. Los procesos organizacionales desde este paradigma han ido mutando desde procesos meramente económicos y lineales a procesos abiertos a factores psicosociales, políticos y al propio entorno.

- El concepto de procesos no ha sido parte fundamental del análisis de ninguno de los autores, teorías o enfoques mencionados por lo que se concluye que no se ha realizado un desarrollo específico de dicho concepto. Las mejoras en los procesos casi siempre han estado asociado a dimensiones tecnológicas y de productividad.

- En la actualidad comienza a gestarse un nuevo paradigma que sin excluir la económica la integra a la social y ambiental desde la perspectiva de la Triple Botton Live, pero que en términos de procesos organizacionales no ha logrado operacionalizarse. Al respecto se concluye que el actual estado del arte de los procesos no se corresponde con esas demandas.

Con estas conclusiones se validan las hipótesis plateadas inicialmente acerca de que los cambios de paradigmas en la sociedad condicionan a las organizaciones y a sus subsistemas -dentro de los cuales aparecen los procesos- en el que su tratamiento no expresa las nuevas tendencias.

Esta brecha entre demandas generales y propuestas operativas en términos de procesos genera un gran desafío para la propia Academia en la necesidad de comenzar a investigar nuevos conceptos y modelos de relevamiento que se adecuen a esas necesidades. Temas que se constituyen en futuras líneas de investigación.

Bibliografía

- ANDREWS, K. (1984). El concepto de estrategia de la empresa. Madrid, Orbis.
- ANGUERA, M. T. (1986). La investigación cualitativa, Educar, Vol. 10, pp. 23-50.
- ANSOFF, I. (1965). Corporate Strategy. New York, Mc Graw Hill.
- BARNARD, Ch. (1938). The functions of executives. MA, Harvard University Press.
- BERTALANFFY, L. (1968). General systems theory. New York, G. Braziler.
- BIAZZO, S. y BERNARDI, G. (2003). Process management practices and quality systems standards. Risk and opportunities of the new ISO 9001 certification, Business Process Management Journal, Vol. 9, Nro. 2, pp. 149-169.
- BLAZQUEZ, M. y PERETTI, M. F. (2012). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen, Estudios Gerenciales, Vol. 28, Colombia, pp. 40-50.

- BLUMER, H. (1982). El interaccionismo simbólico. Barcelona, Hora.
- BURDETT, J. (1994). TQM Reengineering-the battle for the organizational of tomorrow, The TQM Magazine, Vol. 6, pp. 7-13.
- CAMERON, K. (1981). The effectiveness of ineffectiveness, Research in Organizational Behavior, pp. 24.
- CASTELLS, M. (2000). La era de la información. Vol.1. La sociedad red. Segunda edición, Madrid, Alianza.
- CHANDLER, A. (1997). Resources firms and strategies. Strategy and structure [aut. libro] Oxford Management Readers [ed.], Vol. 4, pp. 40-51, New York, Oxford University Press.
- CHIAVENATO, A. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición, México, Mc Graw Hil.
- CHILDE, S.; MAULL, R. y BENNET, J. (1994). Frameworks for understanding business process re-engineering, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 14, pp. 22-34.
- COHEN, E. y FRANCO, R. (2000). Evaluación de Proyectos Sociales. Quinta edición, México, Siglo XXI Editores.
- DAVENPORT, T. y SHORT, J. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign, Sloan Management Review, Vol. 31, pp. 11-27.
- DÁVILA, J. (2001). Comunicación a Gareth Morgan. Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 6, Nro. 15.
- ERICKSON, F. (1985). Qualitative methods in research on teaching, Institute for research on teaching, pp. 119-162.
- ETKIN, J. (2000). Política, Gobierno y Gerencia. Chile, Prentice Hall.
- FAYOL, H. (1929). General and industrial management. Ginebra, International Management Institute.
- FOLLETT, M. P. (1924). Creative experience. New York, Longmans.
- GARVIN, D. (1998). The processes of organization and management, Sloan Management Review, pp. 33-50.
- GIBSON, C. y NOLAN, R. (1974). Managing the four stages of EDP growth, Harvard Business Review, January-February, pp. 75-87.
- GILBRETH, F. y GILBRETH, L. (1917). Applied Motion Study. New York, Sturgis & Walton.
- HAMMER, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate, Harvard Business Review, Vol. 90, pp. 104-112.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1993). Reengineering the corporation. New York, HaperCollins.
- HARRINGTON, H. J. (1991). Business process improvement. The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness. New York, Mc Graw Hill.

HERZBERG, F. (1968). One More Time, How Do You Motivate Employees?, Harvard Business Review, Vol. 46, Nro. 1, pp. 53-62.

IMAI, M. (1986). Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa. México, CECSA.

IMAI, M. (1998). Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo GEMBA. Bogotá, McGraw Hill.

INTERNATIONAL STANDAR ORGANIZATION ISO (2005). Norma Internacional ISO 9000:2005. Fecha de consulta: 9 de Abril de 2014. http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf.

KING, W. (1994). Process reengineering. The strategic dimensions. Information Systems Management, Vol. 11, pp. 71-74.

KNORR, R. (1991). Business process redesign: key to competitiveness. The Journal of Business Strategy, Vol. 12, pp. 48-51.

LEWIN, K. (1938). La teoría del campo en la ciencia social. Buenos Aires, Paidós.

LIKERT, R. (1967). The human organization. New York, Mc Graw Hill.

MARCH, J. y SIMON, H. (1961). Teoría de la organización, Barcelona, Ariel.

MARTÍNEZ CHÁVEZ, V. M. (1998). Diagnóstico administrativo. Procedimientos, procesos y reingeniería, Segunda edición, México, Trillas.

MASLOW, A. (1954). Motivation and personality, New York, Harper.

MAYO, E. (1933). The human problems of an industrial civilization, New York, Macmillan Company.

MCAFEE, A. (2006). Dominar los tres mundos de las tecnologías de información. Harvard Business Review América Latina, Vol. Noviembre, pp. 2-10.

MILES, M. y HUBERMAN, A. Michael (1994). Qualitative data analysis an expanded sourcebook, Thousand Oaks, SAGE Publications.

MINTZBERG, H. (1992). El poder en la organización, Barcelona, Ariel Economía.

MOHR, L. (1982). Explicando Comportamiento Organizacional, San Francisco, Jossey-Bass.

MONGE, P. (1990). Aspectos teóricos y analíticos en el estudio de procesos de organización, Organization Science, Vol. 1, Nro. 4, pp. 406-430.

MORGAN, G. (1990). Imágenes de la organización, Madrid, Ra-Ma.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS ONU (1987). Nuestro futuro común.

PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A. (2010). Gestión por procesos, Segunda edición, Madrid, ESIC Editorial.

PFEFFER, J. (1993). El poder en las organizaciones, Madrid, McGraw Hill Interamericana.

PORTER, M. (1985). Competitive Advantage, New York, Free Press.

PORTER, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy, Harvard Business Review, pp. 43-59.

- PORTER, M. (1991). La ventaja Competitiva de las Naciones, Buenos Aires, Vergara.
- RINCÓN, D. y ROMERO, M. G. (2002). Tendencias organizacionales de las empresas, Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 7, Nro. 19, pp. 355-374.
- ROBBINS, S. y COULTER, M. (2010). Administracion, Décima edición, México, McGraw Hill.
- SAVAGE, L. (1954). The foundation of statistics, New York, Wiley.
- SCHUTZ, A. (1974). El problema de la realidad social, Buenos Aires, Amorrortu.
- SIMON, H. (1964). On concept of organizational goal, Administrative Science Quarterly, pp. 1-22.
- SIMON, H. (1969). The sciences of the artificial, Segunda edición, Cambridge, The MIT Press.
- SUÁREZ, M. (2007). La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los ayuntamientos de España, Barcelona, Universidad Ramón Llull.
- TAYLOR, F. (1947). The principles of scientific management, New York, Harper.
- TOURAINÉ, A. (2006). Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy. Buenos Aires, Paidós.
- VAN DE VEN, A. y HUBER, G. (1990). Métodos de Investigación Longitudinal de campo para el estudio de los procesos de cambio organizacional, Organization Science, Vol. 1, Nro. 3, pp. 213-219.
- VAN DE VEN, A. (1992). Sugerencias para el estudio de la estrategia de proceso: una nota de investigación, Strategic Management Journal, Verano, Vol. 13, pp. 169-188.
- VON NEUMANN, J. y MORGENSTERN, O. (1944). Theory of games and economic behavior, Princeton, Princeton University Press.
- WALD, A. (1950). Statistical Decision Functions, New York, Wiley.
- WEBER, M. (1947). The theory of social and economic organization, New York, Oxford University Press.
- WOODWARD, J. (1965). Industrial organization: Theory and practice, New York, Oxford University Press.
- YOGUEL, G.; NOVICK, M.; MILESI, D.; ROITTER, S. y BORELLO, J. (2004). Información y conocimiento: la difusión de TICs en la industria manufacturera argentina, Revista de la CEPAL, Nro. 82.