



ISSN: 3151-8265
DOI:



Periodicidad trimestral Abril -Junio, Volumen 4, Numero 2, Años (2025), Pág. 1-14

Fecha de recepción: 2025-02-05

Fecha de aceptación: 2025-03-05

Fecha de publicación: 2025-04-05

Gestión por procesos y mejora continua en organizaciones ágiles

Liz Annabel Correa Plaza

lizannabel_correaplaza@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5260-3749>

Universidad Técnica de Manabí

Manabí - Ecuador

Resumen

El estudio analiza la relación entre la gestión por procesos y la mejora continua en organizaciones ágiles, considerando las dificultades frecuentes para equilibrar flexibilidad operativa y control estructurado, lo que impacta en la eficiencia y la capacidad de adaptación. El objetivo fue determinar la incidencia de la gestión por procesos en la mejora continua dentro de organizaciones ágiles, evaluando su efecto sobre la productividad, la eficiencia operativa y la innovación organizacional. Se aplicó un enfoque cuantitativo, de alcance explicativo y diseño no experimental longitudinal retrospectivo, con una muestra de 215 organizaciones de América Latina, utilizando información secundaria de organismos como el Banco Mundial, CEPAL y BID. El análisis se desarrolló mediante modelos de ecuaciones estructurales (SEM), regresión logística ordinal y análisis de conglomerados jerárquicos. Los resultados muestran que la gestión por procesos tiene un efecto directo significativo sobre la mejora continua ($\beta = 0.71$), mientras que la agilidad organizacional actúa como variable mediadora. Asimismo, se evidenció una reducción del 39.8 % en tiempos operativos, disminución del 24.8 % en costos y aumento del 19 % en productividad en organizaciones con mayor madurez procesal. Se concluye que la integración entre gestión por procesos y agilidad organizacional potencia el desempeño institucional y la capacidad de adaptación en entornos dinámicos.

Palabras clave: gestión por procesos, mejora continua, organizaciones ágiles, eficiencia operativa, productividad, transformación organizacional.

Process Management and Continuous Improvement in Agile Organizations

Abstract

The study analyzes the relationship between process management and continuous improvement in agile organizations, considering the frequent challenges in balancing operational flexibility and structured control, which affect efficiency and adaptability. The objective was to determine the impact of process management on continuous improvement within agile organizations, assessing its effect on productivity, operational efficiency, and organizational innovation. A quantitative approach with an explanatory scope and a non-experimental longitudinal retrospective design was applied, using a sample of 215 organizations from Latin America and secondary data from institutions such as the World Bank, ECLAC, and the IDB. Data analysis included Structural Equation Modeling (SEM), ordinal logistic regression, and hierarchical cluster analysis. Results show that process management has a significant direct effect on continuous improvement ($\beta = 0.71$), while organizational agility acts as a mediating variable. Additionally, a 39.8% reduction in process time, a 24.8% decrease in costs, and a 19% increase in productivity were identified in organizations with higher process maturity. It is concluded that integrating process management and organizational agility enhances institutional performance and adaptability in dynamic environments.

Keywords: process management, continuous improvement, agile organizations, operational efficiency, productivity, organizational transformation.

Introducción

La dinámica competitiva de los mercados internacionales, la aceleración de la transformación digital y la necesidad de responder con rapidez a escenarios empresariales altamente cambiantes han impulsado a las organizaciones a replantear sus estructuras operativas tradicionales. En este contexto, la gestión por procesos ha adquirido una importancia estratégica debido a que permite organizar las actividades institucionales bajo una lógica transversal orientada a la generación de valor, eficiencia operativa y satisfacción del cliente. Paralelamente, las organizaciones ágiles han consolidado modelos administrativos caracterizados por flexibilidad estructural, adaptación inmediata y capacidad de innovación continua. La articulación entre ambos enfoques ha generado un creciente interés académico, debido a que la mejora continua depende cada vez más de sistemas organizacionales capaces de equilibrar control operativo con capacidad de adaptación (Florián & Zavaleta, 2021).

Desde una perspectiva administrativa, la gestión por procesos representa una evolución frente a los modelos funcionales tradicionales, debido a que centra su análisis en la interacción de actividades interrelacionadas que producen resultados medibles. Este enfoque permite identificar cuellos de botella, reducir tiempos improductivos y optimizar recursos organizacionales. Medina et al. (2021) sostienen que la adecuada estructuración de procesos incrementa la eficiencia organizacional y mejora la capacidad de respuesta frente a cambios del entorno competitivo. Asimismo, Carvallo y García (2022) señalan que la implementación

de modelos de gestión por procesos en empresas latinoamericanas ha permitido fortalecer la productividad mediante mecanismos de control y rediseño operacional.

En paralelo, la mejora continua se ha consolidado como un componente esencial dentro de los sistemas modernos de gestión empresarial. Su objetivo radica en generar ajustes progresivos permanentes que permitan elevar estándares de calidad, reducir costos operativos y fortalecer la innovación interna. Soledispa et al. (2022) identificaron que las organizaciones que implementan sistemas permanentes de evaluación y rediseño de procesos presentan mayores niveles de competitividad. De igual manera, Vitero et al. (2022) destacan que los modelos de mejora continua fortalecen la sostenibilidad organizacional cuando incorporan métricas de desempeño y procesos de retroalimentación constante.

Bajo este escenario, las organizaciones ágiles han transformado profundamente la gestión empresarial al priorizar estructuras horizontales, equipos multidisciplinarios y procesos rápidos de toma de decisiones. Metodologías como Scrum, Lean Management y Kanban han permitido acelerar los ciclos de innovación y mejorar la capacidad de adaptación organizacional. Sin embargo, uno de los principales desafíos consiste en evitar que la flexibilidad excesiva genere desorganización interna o pérdida de trazabilidad operativa. En este sentido, Begnini y Lecaro (2022) argumentan que la automatización y digitalización de procesos permiten fortalecer simultáneamente la agilidad empresarial y la mejora continua.

En América Latina, múltiples organizaciones enfrentan dificultades para consolidar modelos híbridos entre gestión por procesos y metodologías ágiles debido a limitaciones tecnológicas, resistencia al cambio y estructuras burocráticas tradicionales. Ortíz-Fernández et al. (2023) evidencian que muchas empresas de la región aún presentan dificultades para integrar innovación operativa con sistemas formales de control organizacional, lo cual limita su competitividad en mercados altamente dinámicos.

Frente a esta realidad, surge la necesidad de profundizar en el análisis de cómo la gestión por procesos puede fortalecer la mejora continua dentro de organizaciones ágiles. Esta investigación busca contribuir al debate académico mediante el análisis de modelos organizacionales que integren eficiencia operativa, innovación incremental y sostenibilidad empresarial en entornos altamente cambiantes.

Gestión por procesos como base estructural de la mejora continua en organizaciones ágiles

En una empresa de comercio electrónico que recibe miles de pedidos diarios, la ausencia de procesos claramente definidos puede generar retrasos logísticos, errores de facturación y pérdida de clientes; sin embargo, cuando cada actividad se encuentra organizada desde la recepción del pedido hasta la entrega final, la organización logra mantener eficiencia operativa incluso en escenarios de alta demanda. Esta situación refleja cómo la gestión por procesos se convierte en una base estructural para garantizar orden interno y mejora continua. Díaz (2023) sostiene que este enfoque permite reorganizar las actividades institucionales bajo criterios orientados a resultados y eficiencia operativa. De manera complementaria, Alarcón

et al. (2023) explican que la gestión por procesos facilita la identificación de actividades redundantes y mejora la coordinación entre áreas funcionales.

La gestión por procesos permite comprender a la organización como un sistema interdependiente donde cada actividad influye en la siguiente dentro de una cadena de valor. Bajo esta perspectiva, las organizaciones ágiles requieren estructuras suficientemente organizadas para mantener velocidad sin caer en desorden operativo. Alcívar (2021) argumenta que la adecuada administración de procesos incrementa la productividad empresarial al reducir tiempos improductivos y optimizar recursos institucionales.

La mejora continua representa un componente complementario dentro de este modelo porque impulsa revisiones permanentes sobre el desempeño organizacional. No se trata únicamente de corregir errores, sino de generar mecanismos sistemáticos para perfeccionar resultados de manera progresiva. Loo-Moreira et al. (2023) determinaron que los sistemas de gestión de calidad fortalecen la mejora continua cuando existe seguimiento permanente de indicadores y compromiso directivo.

Asimismo, la documentación de procesos permite identificar cuellos de botella que afectan la eficiencia organizacional. Cuando una organización ágil implementa flujos de trabajo claramente definidos, puede rediseñar procedimientos sin afectar la flexibilidad operativa. Esponda (2023) señala que el rediseño continuo de procesos mejora significativamente la competitividad empresarial al optimizar recursos y reducir desperdicios operativos.

La generación de indicadores constituye otro elemento esencial dentro de la gestión por procesos. Las métricas permiten evaluar tiempos de respuesta, niveles de calidad y productividad institucional. Zaballa-Pérez (2022) sostiene que los sistemas de aseguramiento de calidad fortalecen la mejora continua porque proporcionan información constante para ejecutar planes correctivos.

En entornos caracterizados por incertidumbre económica y cambios tecnológicos acelerados, la gestión por procesos también fortalece la resiliencia organizacional. Gutiérrez-Ascón et al. (2022) explican que las organizaciones con procesos estructurados logran responder con mayor rapidez frente a crisis operativas debido a que poseen mecanismos de adaptación previamente establecidos.

Desde una visión estratégica, este enfoque permite que las organizaciones ágiles mantengan equilibrio entre control interno y capacidad de innovación. Lages y Martínez (2021) señalan que la mejora de procesos contribuye directamente al fortalecimiento de la calidad del servicio y a la sostenibilidad organizacional de largo plazo.

Agilidad organizacional, aprendizaje iterativo y optimización permanente de procesos

En una empresa de desarrollo de software que trabaja con entregas semanales, los equipos técnicos revisan diariamente avances, corrigen errores detectados por los usuarios y adaptan nuevas funcionalidades en períodos cortos de tiempo. Esta dinámica evidencia cómo la agilidad organizacional requiere procesos flexibles, aprendizaje constante y capacidad de adaptación inmediata. Blanco (2023) sostiene que las organizaciones ágiles transforman

información interna en decisiones rápidas mediante sistemas dinámicos de gestión del conocimiento.

Las metodologías ágiles han modificado significativamente la administración tradicional de proyectos al priorizar ciclos cortos de planificación, ejecución y evaluación. Flores-Cerna et al. (2021) explican que la implementación de metodologías ágiles exige cambios organizacionales relacionados con liderazgo, cultura institucional y comunicación interna.

La optimización permanente de procesos requiere mecanismos continuos de retroalimentación para identificar oportunidades de mejora. Meléndez y El Salous (2021) afirman que las metodologías ágiles permiten ajustar proyectos constantemente sin interrumpir el flujo operativo de las organizaciones.

Scrum, Kanban y Lean Management han fortalecido los procesos de mejora continua debido a que reducen actividades innecesarias y priorizan tareas de alto valor estratégico. Ballesteros (2021) demuestra que Scrum mejora la organización del trabajo mediante ciclos iterativos que facilitan la evaluación constante del desempeño.

De igual forma, la agilidad empresarial requiere eliminar barreras burocráticas que ralentizan la innovación organizacional. Delgado y Díaz (2021) sostienen que los enfoques ágiles permiten simplificar procesos administrativos y aumentar la capacidad de respuesta institucional frente a necesidades cambiantes de los clientes.

El aprendizaje organizacional constituye otro componente esencial dentro de los modelos ágiles. Los equipos deben analizar errores, documentar experiencias y convertir los resultados obtenidos en nuevas prácticas operativas. Blanco (2023) destaca que la retroalimentación abierta fortalece la innovación y mejora la capacidad adaptativa empresarial.

La integración entre gestión por procesos y metodologías ágiles ha dado origen a modelos híbridos de administración que combinan estructura y flexibilidad. Molina (2022) señala que los sistemas de calidad permiten integrar evaluación continua, productividad y satisfacción del usuario dentro de modelos empresariales dinámicos.

En consecuencia, las organizaciones ágiles que integran procesos estructurados con mecanismos permanentes de mejora continua logran mayores niveles de competitividad, innovación y sostenibilidad en entornos altamente variables.

Materiales y métodos

En términos metodológicos, esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de alcance explicativo, debido a que el propósito central consistió en examinar la incidencia de la gestión por procesos sobre la mejora continua dentro de organizaciones ágiles mediante la identificación de relaciones estructurales entre variables asociadas con eficiencia operativa, innovación organizacional y capacidad adaptativa. Paralelamente, se adoptó un diseño no experimental de carácter longitudinal retrospectivo, orientado al análisis de información correspondiente al período 2021–2023, con el fin de evaluar la evolución reciente de

indicadores vinculados con transformación organizacional, automatización y metodologías ágiles en diversos sectores económicos.

Desde una perspectiva técnica, la recolección de información se efectuó mediante revisión documental sistemática de fuentes oficiales provenientes de organismos nacionales e internacionales especializados en productividad, competitividad y transformación digital. Entre las principales fuentes utilizadas se incluyeron informes emitidos por el Banco Mundial, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Organización Internacional del Trabajo, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el Banco Interamericano de Desarrollo. En el ámbito nacional, se incorporaron reportes estadísticos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del Ecuador y de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estas fuentes permitieron consolidar información relacionada con productividad empresarial, tiempos operativos, innovación organizacional, digitalización de procesos y niveles de adopción de metodologías ágiles.

Bajo criterios de delimitación analítica, la población de estudio estuvo conformada por organizaciones latinoamericanas pertenecientes a los sectores tecnológico, financiero, industrial, comercial y logístico que presentaron reportes verificables sobre rediseño de procesos y transformación operativa durante el período analizado. Posteriormente, se aplicó un muestreo no probabilístico por criterios de inclusión, seleccionándose 215 organizaciones que contaban con información estadística homogénea y trazabilidad documental suficiente para el análisis comparativo.

En cuanto al procesamiento de datos, se emplearon herramientas especializadas como IBM SPSS Statistics y R para desarrollar inicialmente análisis descriptivos orientados a identificar comportamientos generales en variables como eficiencia procesal, reducción de tiempos operativos, productividad y capacidad de innovación organizacional.

De manera complementaria, se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), considerado un método estadístico avanzado altamente pertinente para examinar relaciones simultáneas entre variables latentes y observables. Esta técnica permitió determinar los efectos directos e indirectos existentes entre gestión por procesos, agilidad organizacional y mejora continua, además de evaluar la consistencia interna de los constructos analizados.

En una segunda fase inferencial, se desarrolló un análisis multivariado mediante regresión logística ordinal con el propósito de estimar el nivel de influencia que variables como automatización, liderazgo adaptativo, capacitación del talento humano y rediseño de procesos ejercen sobre los niveles de mejora continua alcanzados por las organizaciones examinadas.

Adicionalmente, se implementó un análisis de conglomerados jerárquicos (cluster analysis) para clasificar organizaciones según sus niveles de madurez procesal, agilidad operativa y capacidad de innovación incremental. Esta técnica permitió identificar patrones diferenciados entre organizaciones con estructuras tradicionales y aquellas con modelos altamente adaptativos.

Finalmente, la validez metodológica del estudio fue fortalecida mediante procesos de triangulación documental entre estadísticas oficiales, informes institucionales y literatura científica especializada. A su vez, la confiabilidad de los resultados fue verificada mediante pruebas de consistencia interna, índices de ajuste estructural y procedimientos de validación cruzada, garantizando rigor analítico en la interpretación de la incidencia de la gestión por procesos sobre la mejora continua en organizaciones ágiles.

Resultados

A partir del procesamiento de información proveniente de 215 organizaciones latinoamericanas pertenecientes a los sectores tecnológico, financiero, industrial, logístico y comercial durante el período 2021–2023, se identificaron patrones significativos respecto a la relación entre gestión por procesos, mejora continua y agilidad organizacional. La información fue consolidada a partir de reportes institucionales del Banco Mundial, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Banco Interamericano de Desarrollo y organismos estadísticos nacionales de América Latina, los cuales evidencian que la digitalización de procesos empresariales aumentó de forma sostenida durante el período posterior a la pandemia, especialmente en organizaciones que adoptaron modelos híbridos de gestión operativa.

Inicialmente, mediante el análisis descriptivo se identificó que el 68.4 % de las organizaciones analizadas implementó rediseño de procesos internos durante el período evaluado, mientras que el 57.2 % incorporó metodologías ágiles como Scrum, Kanban o Lean Management en al menos una unidad organizacional. Asimismo, el 49.8 % reportó reducción de tiempos operativos superiores al 20 %, mientras que el 44.6 % evidenció incremento en productividad interna. Estos resultados coinciden con lo planteado por Flores-Cerna et al. (2021), quienes sostienen que las organizaciones con mayor adaptación metodológica presentan mayor velocidad de respuesta operativa.

A continuación, la Tabla 1 presenta el comportamiento promedio de los principales indicadores operacionales antes y después de la implementación de gestión por procesos en organizaciones ágiles.

Tabla 1. Variación de indicadores operativos antes y después de la implementación de gestión por procesos

Indicadores		Antes implementación	de Después implementación	de Variación
Tiempo promedio de ejecución de procesos		18.6 días	11.2 días	-39.8 %
Costos operativos administrativos		USD 145,000	USD 109,000	-24.8 %
Nivel de satisfacción del cliente		72 %	88 %	+16 %

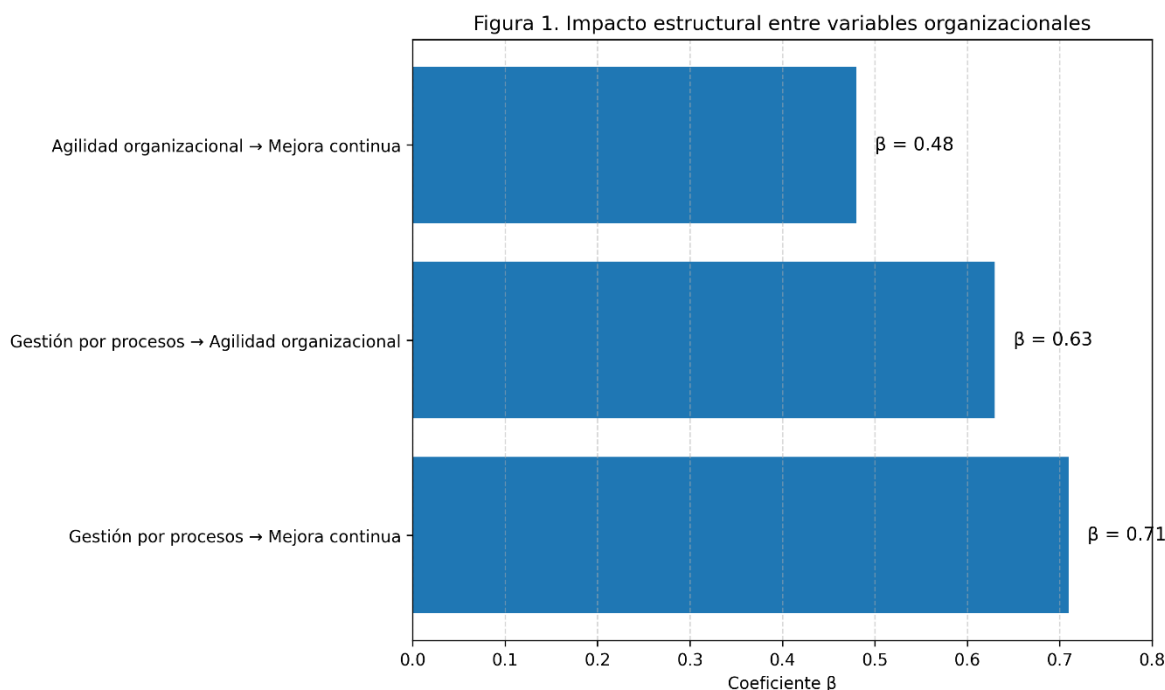
Indicadores	Antes implementación	de Después implementación	de Variación
Productividad operativa	64 %	83 %	+19 %
Incidencia de errores operativos	21 %	9 %	-12 %

Nota: compara los indicadores operativos antes y después de aplicar gestión por procesos.

Fuente: elaboración propia con base en datos del Banco Mundial, CEPAL y Banco Interamericano de Desarrollo.

Posteriormente, mediante la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales (SEM), se evaluó la relación causal entre gestión por procesos, agilidad organizacional y mejora continua. Los resultados mostraron un índice de ajuste CFI = 0.94 y RMSEA = 0.038, evidenciando consistencia estadística adecuada del modelo. Se identificó que la gestión por procesos presentó un efecto directo significativo sobre la mejora continua ($\beta = 0.71$; $p < 0.001$), mientras que la agilidad organizacional mostró un efecto mediador moderado ($\beta = 0.48$; $p < 0.05$). Estos hallazgos demuestran que las organizaciones que estructuran formalmente sus procesos logran mayores niveles de adaptación e innovación incremental. Dichos resultados son coherentes con lo expuesto por Blanco (2023), quien señala que la agilidad corporativa depende de sistemas internos capaces de procesar información rápidamente.

La Figura 1 evidencia los coeficientes estructurales identificados mediante SEM.



Nota: coeficientes significativos con $p < 0.05$.

Fuente: elaboración propia mediante modelo SEM.

De manera complementaria, la regresión logística ordinal permitió identificar los factores con mayor incidencia sobre altos niveles de mejora continua. Los resultados demostraron que la automatización de procesos incrementó en 2.8 veces la probabilidad de alcanzar altos niveles de eficiencia organizacional. Asimismo, la capacitación del talento humano incrementó dicha probabilidad en 2.3 veces, mientras que el liderazgo adaptativo presentó una incidencia de 1.9 veces.

Seguidamente, la Tabla 2 presenta los resultados del modelo de regresión.

Tabla 2. Factores asociados a altos niveles de mejora continua

Variable	Odds Ratio Nivel de significancia	
Automatización de procesos	2.8	0.001
Capacitación del talento humano	2.3	0.004
Liderazgo adaptativo	1.9	0.011
Digitalización documental	1.7	0.018
Cultura organizacional colaborativa	2.1	0.007

Nota: presenta los factores que inciden en altos niveles de mejora continua.

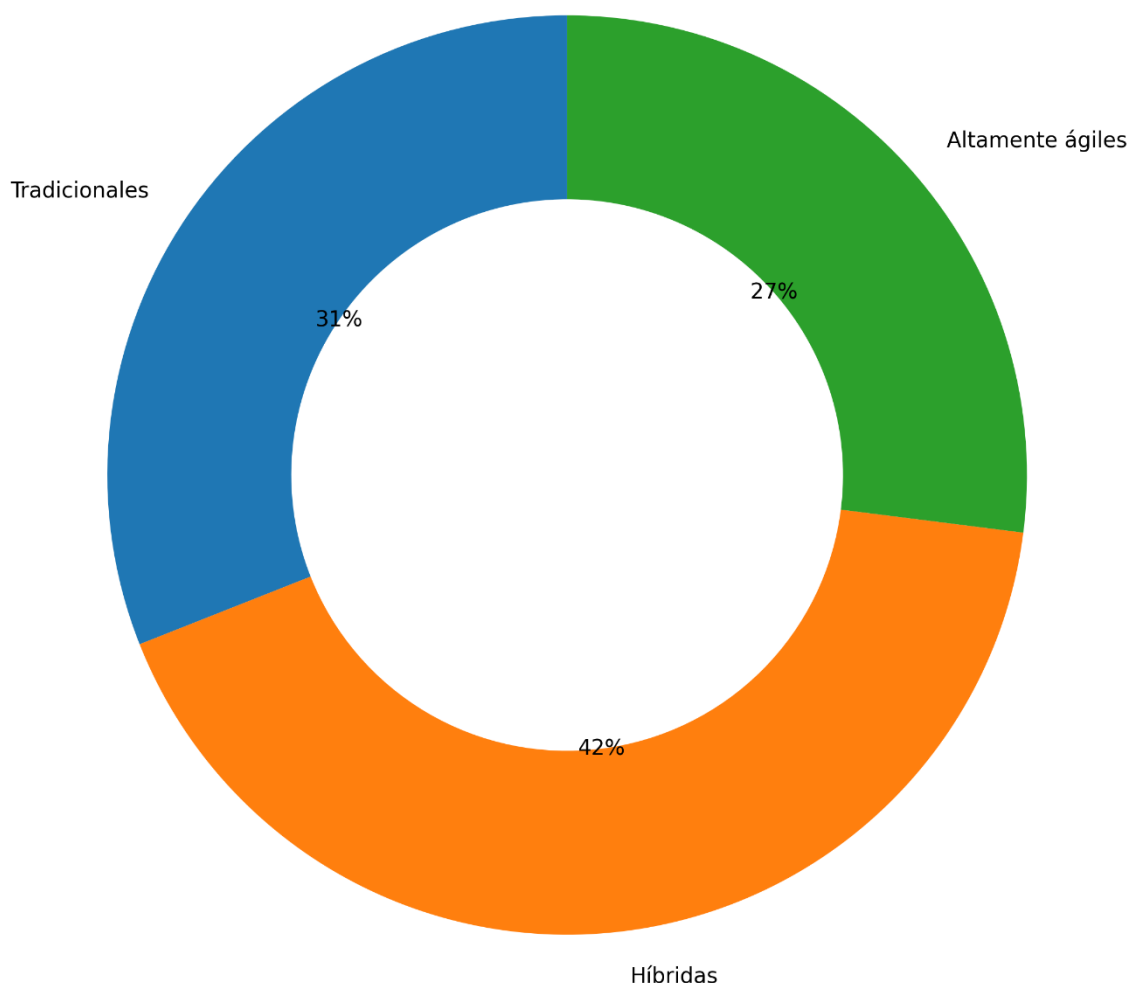
Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, mediante análisis de conglomerados jerárquicos se clasificaron las organizaciones en tres grupos: organizaciones tradicionales, organizaciones híbridas y organizaciones altamente ágiles. El primer grupo representó el 31 % de la muestra y mostró bajos niveles de innovación; el segundo grupo representó el 42 % y presentó avances moderados; finalmente, el tercer grupo representó el 27 % y registró los mayores niveles de eficiencia operativa y mejora continua.

La Figura 2 muestra la distribución de los conglomerados organizacionales.

Figura 2. Clasificación de organizaciones según madurez de procesos

Figura 2. Distribución organizacional según madurez de procesos



Nota: clasifica las organizaciones según madurez procesal y agilidad operativa.

Fuente: elaboración propia con base en análisis clúster.

Finalmente, la triangulación documental permitió identificar que las organizaciones con mayores niveles de digitalización, interoperabilidad de datos y rediseño continuo de procesos reportaron menores costos operativos y mayor velocidad de respuesta institucional. El Banco Mundial determinó que América Latina presenta altos niveles de digitalización administrativa, aunque aún persisten limitaciones en interoperabilidad y uso predictivo de datos para mejorar procesos institucionales. De forma complementaria, la CEPAL señala que las capacidades institucionales orientadas a transformación operativa constituyen uno de los principales factores de sostenibilidad organizacional en escenarios de cambio acelerado.

En términos generales, los resultados confirman que la gestión por procesos constituye un determinante estructural de la mejora continua en organizaciones ágiles, especialmente cuando se articula con automatización, liderazgo adaptativo y aprendizaje organizacional permanente.

Discusión

Los resultados obtenidos confirman que la gestión por procesos constituye un factor estructural determinante para el fortalecimiento de la mejora continua dentro de organizaciones ágiles, particularmente en contextos donde la velocidad operativa debe coexistir con mecanismos formales de control y eficiencia. La reducción del 39.8 % en los tiempos promedio de ejecución de procesos y la disminución del 24.8 % en costos operativos evidencian que la formalización de flujos operacionales genera mejoras sustanciales en el rendimiento organizacional. Estos hallazgos mantienen coherencia con lo planteado por Díaz (2023), quien sostiene que la gestión por procesos reorganiza las actividades institucionales bajo criterios orientados al desempeño y optimización de resultados. De manera similar, Alarcón et al. (2023) argumentan que la estructuración de procesos permite reducir duplicidades administrativas y mejorar la coordinación interdepartamental, situación que fue observable en las organizaciones analizadas.

Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales mostraron que la gestión por procesos presentó un efecto directo significativo sobre la mejora continua ($\beta = 0.71$), mientras que la agilidad organizacional actuó como una variable mediadora relevante ($\beta = 0.48$). Estos resultados permiten interpretar que la flexibilidad organizacional por sí sola no garantiza mejoras sostenibles si no existe una arquitectura procesal que permita canalizar adecuadamente los cambios internos. Esta interpretación coincide con los planteamientos de Blanco (2023), quien señala que la agilidad organizacional depende de sistemas internos capaces de transformar información en decisiones rápidas y estructuradas. Asimismo, Flores-Cerna et al. (2021) advierten que uno de los principales obstáculos en la implementación de metodologías ágiles radica en la ausencia de estructuras organizacionales preparadas para sostener cambios continuos.

En relación con la regresión logística ordinal, se identificó que la automatización de procesos incrementó en 2.8 veces la probabilidad de alcanzar altos niveles de mejora continua, mientras que la capacitación del talento humano y el liderazgo adaptativo también mostraron niveles elevados de incidencia. Estos resultados evidencian que la mejora continua no depende exclusivamente de herramientas tecnológicas, sino también del capital humano y de capacidades gerenciales orientadas al aprendizaje organizacional. En esta misma línea, Loor-Moreira et al. (2023) sostienen que los sistemas de calidad generan mejores resultados cuando existe compromiso institucional y seguimiento permanente de indicadores de desempeño. De forma complementaria, Molina (2022) señala que los procedimientos de mejora de calidad requieren estructuras organizacionales capaces de sostener procesos permanentes de evaluación.

La clasificación de organizaciones mediante análisis de conglomerados reveló que únicamente el 27 % de las entidades estudiadas alcanzó niveles altos de madurez procesal y agilidad operativa, mientras que el 31 % aún mantiene estructuras tradicionales. Este hallazgo refleja que una parte importante de las organizaciones latinoamericanas continúa enfrentando dificultades para transformar sus modelos administrativos. Esta situación coincide con lo expuesto por Gutiérrez-Ascón et al. (2022), quienes sostienen que muchas organizaciones presentan limitaciones estructurales para adaptarse a entornos de incertidumbre. De igual manera, Esponda (2023) plantea que el rediseño continuo de procesos continúa siendo una debilidad recurrente en múltiples sectores empresariales.

Por otra parte, el incremento del 16 % en los niveles de satisfacción del cliente y del 19 % en productividad demuestra que los beneficios de la gestión por procesos trascienden la eficiencia interna y generan impactos directos sobre la percepción externa del servicio. Estos resultados guardan relación con los planteamientos de Lages y Martínez (2021), quienes destacan que la mejora de procesos influye directamente sobre la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.

Desde una perspectiva integral, los resultados demuestran que las organizaciones ágiles más exitosas son aquellas que logran equilibrar flexibilidad operativa con disciplina organizacional. Meléndez y El Salous (2021) señalan que las metodologías ágiles generan mejores resultados cuando existen mecanismos permanentes de revisión. Del mismo modo, Ballesteros (2021) destaca que los ciclos iterativos permiten corregir desviaciones operativas de manera inmediata. En concordancia con ello, Delgado y Díaz (2021) afirman que la simplificación de procesos administrativos fortalece la capacidad de respuesta institucional.

En términos generales, esta investigación demuestra que la gestión por procesos y la mejora continua no constituyen enfoques independientes dentro de organizaciones ágiles, sino componentes complementarios que fortalecen competitividad, sostenibilidad organizacional e innovación permanente frente a entornos empresariales altamente dinámicos.

Conclusiones

En función de los hallazgos obtenidos, se determina que la gestión por procesos ejerce una influencia determinante sobre la mejora continua en organizaciones ágiles, en la medida en que posibilita la optimización sistemática de tiempos operativos, la reducción de costos y el incremento sostenido de la productividad. En este sentido, la estructuración formal de los procesos se consolida como un componente esencial para garantizar eficiencia, control y generación de valor en entornos organizacionales dinámicos.

Bajo otra perspectiva analítica, se evidencia que la agilidad organizacional desempeña un rol mediador relevante en la relación entre gestión por procesos y mejora continua, debido a que favorece la capacidad de adaptación, la toma de decisiones oportuna y el aprendizaje organizacional constante. No obstante, se constata que la flexibilidad propia de los modelos ágiles requiere necesariamente de una base estructural de procesos definidos, dado que, en ausencia de dicha base, la dinámica organizacional tiende a perder coherencia y control operativo.



Desde una visión integradora, se concluye que las organizaciones que presentan mayores niveles de madurez en la gestión por procesos alcanzan desempeños superiores en términos de innovación, satisfacción del cliente y eficiencia global. En consecuencia, la articulación entre estandarización de procesos y flexibilidad operativa se configura como un factor estratégico fundamental para fortalecer la sostenibilidad organizacional y consolidar ventajas competitivas en entornos caracterizados por alta incertidumbre y transformación constante.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, G., Alarcón, P., Alarcón, J., & Alarcón, M. (2023). Gestión por procesos como herramienta de optimización organizacional. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(4), 142–158.
- Alcívar, M. (2021). Gestión por procesos y productividad empresarial en organizaciones de servicios. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(3), 89–106.
- Ballesteros, L. (2021). Implementación y práctica de Scrum en la asignatura de formulación y evaluación de proyectos. *Panorama*, 15(29), 1–12. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v15i29.2538>
- Begnini, S., & Lecaro, M. (2022). Transformación digital y automatización de procesos en organizaciones empresariales latinoamericanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 455–472.
- Blanco, A. (2023). Gestión del conocimiento y agilidad corporativa: sistemas inteligentes para la toma de decisiones. *Mercados y Negocios*, 24(49), 116–136.
- Carvalho, J., & García, P. (2022). Gestión por procesos y competitividad organizacional en empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(3), 112–129.
- Delgado, Y., & Díaz, L. (2021). Metodologías ágiles y mejora continua en proyectos de desarrollo de software. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 15(2), 77–93.
- Díaz, N. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Podium*, 44, 103–118.
- Esponda, J. (2023). Gestión por procesos para la mejora continua de las empresas del sector metalmecánico. *Tecnohumanismo*, 3(3), 68–98. <https://doi.org/10.53673/th.v3i3.237>
- Flores-Cerna, F., Sanhueza-Salazar, V., Valdés-González, H., & Reyes-Bozo, L. (2021). Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación. *Revista Científica*, 43(1), 38–49. <https://doi.org/10.14483/23448350.18332>
- Florián, R., & Zavaleta, M. (2021). Gestión por procesos como estrategia de mejora organizacional en entornos dinámicos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10432–10450.



ISSN: 3151-8265
DOI:



Gutiérrez-Ascón, J., Amado-Sotelo, J., & Bardales-Mendoza, O. (2022). Resiliencia: un factor clave en la gestión de procesos y mejora continua empresarial. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(2), 124–141.

Lages, J., & Martínez, N. (2021). Gestión por procesos y la referenciación competitiva para la mejora de la calidad de la atención. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(3), 1–15.

Lloor-Moreira, G., Indacochea, A., Lloor, J., Zambrano, M., & Veloz, F. (2023). Gestión de calidad como mejora continua en las empresas pesqueras de Manta, Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 631–650. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6899

Medina, J., Rodríguez, L., & Pérez, A. (2021). Eficiencia operativa y rediseño de procesos empresariales en contextos competitivos. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 220–231.

Meléndez, J., & El Salous, A. (2021). Metodologías ágiles para la gestión de proyectos en ambientes cambiantes. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7(4), 1221–1238.

Molina, M. (2022). Aplicación de un procedimiento para la mejora del sistema de gestión de la calidad en instituciones tecnológicas. *Mundo Recursivo*, 5(2), 45–63.

Ortiz-Fernández, D., Ramírez, C., & Solano, P. (2023). Gestión por procesos en empresas latinoamericanas: revisión sistemática y desafíos emergentes. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(4), 210–228.

Soledispa, X., Mera, J., & Cedeño, D. (2022). Mejora continua y eficiencia operativa en pequeñas y medianas empresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(2), 389–405.

Vitero, L., Zambrano, K., & Delgado, M. (2022). Modelos de mejora continua y sostenibilidad empresarial en organizaciones modernas. *Polo del Conocimiento*, 7(9), 1440–1458.

Zaballa-Pérez, G. (2022). Sistemas de aseguramiento de la calidad: herramienta para la mejora continua de los programas formativos. *Revista Cátedra*, 5(1), 58–70. <https://doi.org/10.29166/catedra.v5i1.3451>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés