



ISSN: 3151-8265
DOI:



Periodicidad trimestral Abril -Junio, Volumen 4, Numero 2, Años (2025), Pág. 15-29

Fecha de recepción: 2025-02-15

Fecha de aceptación: 2025-03-15

Fecha de publicación: 2025-04-15

Gestión por procesos y resiliencia operativa en crisis

Solanda Maritza Corral Cedeño

solmaritza1@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2742-9758>

Universidad Estatal Península de Santa Elena

Santa Elena - Ecuador

Resumen

El presente estudio analiza la relación entre la gestión por procesos y la resiliencia operativa en escenarios de crisis, considerando la problemática asociada a las limitaciones organizacionales para sostener la continuidad operativa frente a interrupciones sanitarias, logísticas y económicas entre 2021 y 2023. El objetivo fue determinar la influencia de la gestión por procesos en el fortalecimiento de la resiliencia operativa en organizaciones de distintos sectores productivos. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance correlacional-explicativo y diseño no experimental de corte longitudinal retrospectivo, utilizando información de organismos nacionales e internacionales como CEPAL, OMC, OIT, Banco Mundial y entidades oficiales del Ecuador. Para el análisis estadístico se aplicaron modelos de ecuaciones estructurales (SEM) y series temporales ARIMA, complementados con análisis factorial confirmatorio. Los resultados principales evidencian que la estandarización de procesos ($\beta=0.71$), la automatización ($\beta=0.64$) y la mejora continua ($\beta=0.58$) inciden significativamente en la resiliencia operativa, reduciendo tiempos de recuperación y pérdidas económicas. Asimismo, se identificó una recuperación progresiva de la productividad del 58% en 2021 a 89% en 2023, asociada a mayores niveles de digitalización y rediseño de procesos. Se concluye que la resiliencia operativa se fortalece cuando existe una gestión por procesos estructurada, constituyéndose en un factor clave para la continuidad del negocio en contextos de incertidumbre.

Palabras clave: gestión por procesos, resiliencia operativa, continuidad del negocio, crisis organizacional, transformación digital.

Process Management and Operational Resilience in Crisis Situations

Abstract

This study analyzes the relationship between process management and operational resilience in crisis scenarios, considering organizational limitations to maintain operational continuity in the face of health, logistics, and economic disruptions between 2021 and 2023. The objective was to determine the influence of process management on strengthening operational resilience in organizations across different productive sectors. The research followed a quantitative approach with a correlational-explanatory scope and a non-experimental longitudinal retrospective design, using data from national and international organizations such as ECLAC, WTO, ILO, World Bank, and official Ecuadorian institutions. Structural Equation Modeling (SEM) and ARIMA time series analysis were applied, complemented by confirmatory factor analysis. The main results show that process standardization ($\beta=0.71$), automation ($\beta=0.64$), and continuous improvement ($\beta=0.58$) significantly enhance operational resilience, reducing recovery time and economic losses. Additionally, a progressive recovery was identified, with productivity increasing from 58% in 2021 to 89% in 2023, associated with higher levels of digitalization and process redesign. It is concluded that operational resilience is strengthened when structured process management is implemented, becoming a key factor for business continuity in uncertain environments.

Keywords: process management, operational resilience, business continuity, organizational crisis, digital transformation.

Introducción

La creciente volatilidad de los mercados globales, las interrupciones logísticas internacionales, las crisis sanitarias, los ciberataques y los conflictos geopolíticos han modificado sustancialmente la manera en que las organizaciones diseñan y gestionan sus operaciones estratégicas. Durante los últimos años, particularmente después de la crisis sanitaria provocada por el COVID-19, numerosas organizaciones experimentaron fallas estructurales en sus sistemas operativos, evidenciando debilidades en abastecimiento, producción, distribución, atención al cliente y continuidad del negocio. Bajo este panorama, la gestión por procesos ha adquirido una importancia estratégica al permitir identificar actividades críticas, eliminar redundancias y fortalecer la eficiencia organizacional. López y Vargas (2021) sostienen que las organizaciones orientadas por procesos presentan mayores niveles de eficiencia operativa y mejor capacidad de adaptación frente a eventos inesperados. De manera complementaria, Hernández et al. (2022) demostraron que la integración de mapas de procesos con sistemas de monitoreo permanente mejora significativamente los tiempos de recuperación organizacional ante escenarios críticos.

La pandemia constituyó uno de los eventos más disruptivos para la economía global en décadas, afectando simultáneamente cadenas de suministro, movilidad laboral y demanda de bienes y servicios. En este contexto emergió con mayor fuerza el concepto de resiliencia operativa, entendido como la capacidad organizacional para anticipar, resistir, adaptarse y

recuperarse frente a eventos adversos. Tavira (2023) señala que la resiliencia organizacional representa una capacidad dinámica que permite preservar la estabilidad funcional de las instituciones mediante la reconfiguración de recursos críticos. Asimismo, San Martín-Montero (2023) identificó que numerosas pequeñas y medianas empresas latinoamericanas lograron sostener sus operaciones mediante rediseño de procesos, innovación organizacional y estrategias de adaptación frente a contextos altamente inciertos.

Desde una perspectiva sistémica, la gestión por procesos trasciende la simple documentación de actividades internas, debido a que busca integrar horizontalmente todas las áreas funcionales para optimizar flujos de información y fortalecer la toma de decisiones. Los modelos organizacionales tradicionales suelen generar fragmentación operativa, provocando cuellos de botella que dificultan la continuidad institucional durante situaciones de crisis. En contraste, las organizaciones orientadas a procesos poseen mayor capacidad de respuesta al identificar interdependencias críticas entre talento humano, infraestructura tecnológica, proveedores estratégicos y canales comerciales. Cordero et al. (2023) afirman que las organizaciones con estructuras operativas flexibles presentan mejores indicadores de recuperación frente a eventos disruptivos. De igual forma, Mendoza y Pino (2022) establecen que la resiliencia empresarial depende directamente de la capacidad institucional para rediseñar procesos operativos en tiempo real.

Paralelamente, la transformación digital ha fortalecido la resiliencia operativa mediante herramientas tecnológicas orientadas a la automatización, analítica predictiva e inteligencia de negocios. Estas herramientas permiten anticipar riesgos operacionales antes de que escalen hacia crisis mayores. Larios (2021) argumenta que la digitalización acelerada permitió mantener la continuidad de múltiples organizaciones latinoamericanas durante los periodos de confinamiento. En similar dirección, Morales et al. (2022) plantean que las organizaciones resilientes desarrollan capacidades de aprendizaje organizacional que les permiten rediseñar permanentemente sus procesos internos frente a amenazas futuras.

En América Latina persisten importantes limitaciones vinculadas con burocracia institucional, baja digitalización, escasa planificación de continuidad y limitada cultura preventiva. Estas debilidades incrementan la vulnerabilidad organizacional frente a crisis económicas, desastres naturales y emergencias sanitarias. En Ecuador, esta problemática adquiere particular relevancia debido a restricciones presupuestarias, debilidades tecnológicas y alta exposición a eventos naturales adversos que afectan tanto al sector público como privado. En consecuencia, resulta necesario analizar cómo la gestión por procesos puede convertirse en una herramienta estratégica para fortalecer la resiliencia operativa y garantizar sostenibilidad institucional.

Desde el ámbito científico, la relación entre gestión por procesos y resiliencia operativa continúa siendo un campo de investigación en expansión, especialmente en economías emergentes donde las organizaciones enfrentan mayores limitaciones estructurales. Esta investigación busca analizar cómo la gestión por procesos influye en la resiliencia operativa en contextos de crisis, considerando dimensiones relacionadas con continuidad del negocio, capacidad adaptativa, digitalización y recuperación operativa. Para ello, se propone un

enfoque cuantitativo correlacional que permita generar evidencia científica aplicable a organizaciones que operan en entornos altamente volátiles.

Gestión por procesos como arquitectura operativa para responder a escenarios críticos

Cuando una empresa de distribución farmacéutica enfrenta el cierre inesperado de rutas de transporte durante una emergencia sanitaria, debe identificar de manera inmediata cuáles actividades sostienen su funcionamiento esencial, tales como abastecimiento, almacenamiento, despacho y atención hospitalaria. Si estos procesos se encuentran claramente definidos y documentados, la organización puede reorganizar recursos con mayor rapidez y reducir interrupciones críticas en su cadena operativa.

La gestión por procesos constituye un enfoque administrativo orientado a comprender la organización como un sistema articulado de actividades que generan valor para clientes internos y externos. En contextos de crisis, este enfoque adquiere mayor relevancia porque permite reconocer procesos estratégicos, misionales y de apoyo, así como determinar cuáles deben mantenerse activos, modificarse o rediseñarse ante interrupciones externas. Bueno y Jácome (2021) sostienen que la administración de operaciones requiere una adecuada clasificación de actividades críticas para garantizar eficiencia organizacional. De forma complementaria, Florián y Zavaleta (2021) señalan que la gestión por procesos fortalece la competitividad empresarial al mejorar la coordinación interna frente a escenarios adversos.

El valor teórico de la gestión por procesos radica en su capacidad para reemplazar estructuras funcionales fragmentadas por modelos transversales centrados en resultados. En lugar de analizar departamentos aislados, este enfoque examina el flujo completo del trabajo desde la entrada de recursos hasta la entrega final del producto o servicio. Jiménez (2022) explica que la gestión por procesos fortalece la cadena de valor mediante la identificación de responsables, entradas, salidas e indicadores de desempeño. Por otra parte, Díaz (2023) afirma que en instituciones públicas este modelo permite reducir duplicidades administrativas y mejorar el rendimiento institucional.

La mejora continua constituye un componente esencial dentro de este enfoque, debido a que los procesos deben adaptarse permanentemente frente a cambios externos. El monitoreo constante de indicadores permite corregir errores y rediseñar actividades con base en resultados verificables. Díaz y Salazar (2021) afirman que la calidad empresarial se fortalece cuando los procesos son medibles y están orientados al cumplimiento de objetivos organizacionales. Asimismo, Lay et al. (2022) sostienen que la optimización continua incrementa la eficiencia operativa mediante ajustes permanentes en procedimientos críticos.

La automatización ha ampliado significativamente las capacidades de la gestión por procesos durante crisis organizacionales. La incorporación de plataformas digitales, inteligencia de datos y sistemas automatizados permite sostener operaciones esenciales incluso bajo restricciones presenciales o limitaciones de personal. Domínguez et al. (2022) establecen que la automatización reduce tiempos operativos y mejora la trazabilidad institucional. De igual forma, Cabeza et al. (2022) sostienen que los sistemas de gestión por procesos mejoran la eficiencia interna mediante estructuras organizacionales mejor integradas.

Desde una perspectiva estratégica, la gestión por procesos incrementa la capacidad de reacción organizacional frente a entornos altamente volátiles. Chóez y Basantes (2021) evidencian que los indicadores de cumplimiento fortalecen el control administrativo institucional. Paralelamente, Guzmán (2023) sostiene que las empresas ecuatorianas que aplican modelos de procesos logran mayor orden operativo y mejor asignación de responsabilidades. Véliz et al. (2023) destacan que este enfoque permite detectar fallas recurrentes y mejorar la productividad organizacional mediante ajustes permanentes.

Resiliencia operativa y continuidad organizacional en situaciones de crisis

Una empresa agroexportadora que pierde a sus principales proveedores internacionales debido a restricciones comerciales puede mantener su operación si cuenta con proveedores alternativos, protocolos de contingencia y personal preparado para asumir funciones críticas. En este tipo de situaciones, la resiliencia operativa se convierte en un factor determinante para sostener la continuidad organizacional y reducir pérdidas estructurales.

La resiliencia operativa se entiende como la capacidad de una organización para anticipar, resistir, adaptarse y recuperarse frente a eventos que amenazan su funcionamiento. Esta capacidad se encuentra estrechamente vinculada con la continuidad del negocio, la flexibilidad de los procesos y la innovación organizacional. Ortiz y Erazo (2021) sostienen que la resiliencia empresarial fue determinante para que numerosas microempresas enfrentaran los efectos económicos derivados de la pandemia. En una línea similar, García et al. (2021) explican que muchas organizaciones modificaron rápidamente sus modelos operativos para responder a las restricciones sanitarias globales.

La resiliencia organizacional no surge de manera improvisada, sino que requiere planificación estratégica, liderazgo adaptativo y mecanismos permanentes de evaluación de riesgos. García y Molina (2021) señalan que las pequeñas y medianas empresas desarrollaron respuestas diferenciadas según su capacidad de adaptación. Por su parte, Cordero y Márquez (2022) afirman que la resiliencia constituye un componente indispensable para la supervivencia empresarial en contextos de incertidumbre prolongada.

Desde una perspectiva operativa, la resiliencia se fortalece cuando las organizaciones identifican con claridad sus procesos críticos y diseñan alternativas funcionales para sostenerlos. Gutiérrez et al. (2022) demostraron que la resiliencia empresarial influye positivamente en la productividad organizacional. De manera complementaria, Amado et al. (2022) sostienen que el talento humano desempeña un papel decisivo en la continuidad de procesos estratégicos durante escenarios de alta presión organizacional.

La continuidad operativa exige combinar procesos estructurados, decisiones ágiles y soporte tecnológico. Las organizaciones que carecen de sistemas organizados suelen responder tardíamente ante eventos críticos. En contraste, aquellas que poseen procesos documentados reaccionan con mayor rapidez. Palomino et al. (2022) explican que la productividad empresarial depende de la capacidad para mantener operaciones funcionales bajo escenarios adversos. Arias et al. (2022) señalan que la integración entre resiliencia y gestión por procesos fortalece la respuesta organizacional ante interrupciones externas.

La resiliencia operativa también mantiene una relación directa con la innovación y la transformación digital. Durante los últimos años, numerosas organizaciones implementaron teletrabajo, comercio electrónico y plataformas automatizadas para sostener sus actividades. Mendoza (2023) identifica que las empresas exportadoras ecuatorianas fortalecieron su capacidad de adaptación mediante reorganización operativa. Asimismo, Cusilayme et al. (2021) sostienen que la innovación empresarial constituye una respuesta estratégica frente a contextos de incertidumbre prolongada.

Desde el enfoque conceptual de esta investigación, la gestión por procesos y la resiliencia operativa mantienen una relación complementaria. Mientras la gestión por procesos organiza, controla y mejora las operaciones institucionales, la resiliencia permite sostener dichas operaciones frente a crisis inesperadas. Esta articulación teórica resulta fundamental para comprender cómo las organizaciones pueden reducir vulnerabilidades estructurales y garantizar continuidad en contextos altamente cambiantes.

Materiales y métodos

Desde una perspectiva metodológica, esta investigación se estructuró bajo un enfoque cuantitativo con alcance correlacional-explicativo, orientado a examinar la incidencia de la gestión por procesos sobre la resiliencia operativa en escenarios caracterizados por crisis organizacionales de naturaleza sanitaria, económica, logística y tecnológica. El diseño correspondió a una investigación no experimental de carácter longitudinal retrospectivo, debido a que se analizaron variaciones operativas registradas entre los años 2021 y 2023 en organizaciones pertenecientes a sectores estratégicos como manufactura, salud, comercio, logística y servicios, cuya dinámica operativa fue afectada por entornos de alta incertidumbre.

En cuanto a la obtención de información, se recurrió a bases estadísticas, informes técnicos y registros institucionales provenientes de organismos estatales, entidades nacionales y organismos internacionales especializados en desempeño económico y continuidad empresarial. Entre las fuentes internacionales se incorporaron reportes emitidos por el Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la Organización Internacional del Trabajo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, la Organización Mundial del Comercio y la Organización Mundial de la Salud, debido a que estas instituciones proporcionan información periódica sobre interrupciones productivas, cadenas de suministro, estabilidad laboral y recuperación económica global. En el contexto ecuatoriano se utilizaron registros técnicos emitidos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, el Banco Central del Ecuador, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, con la finalidad de identificar indicadores relacionados con cierres empresariales, niveles de productividad, digitalización y recuperación operativa.

Respecto a la operacionalización de variables, la gestión por procesos fue examinada mediante indicadores vinculados con estandarización de procedimientos, automatización operativa, control interno, trazabilidad de actividades, eficiencia administrativa y mejora

continua. Por otra parte, la resiliencia operativa fue evaluada a través de indicadores asociados con capacidad de adaptación organizacional, continuidad del negocio, velocidad de recuperación, diversificación de proveedores, innovación operativa y reducción de interrupciones críticas.

Posteriormente, para examinar las relaciones estructurales entre ambas variables se aplicó el **Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM)**, técnica estadística avanzada que permitió identificar efectos directos e indirectos entre las dimensiones analizadas, validando simultáneamente relaciones causales complejas dentro del modelo teórico propuesto. La aplicación de este método resultó pertinente debido a la naturaleza multidimensional de la gestión por procesos y la resiliencia operativa.

De forma complementaria, se implementó un **Modelo Autorregresivo Integrado de Media Móvil (ARIMA)** con el propósito de analizar el comportamiento temporal de los indicadores operativos antes, durante y después de eventos críticos ocurridos entre 2021 y 2023. Este procedimiento permitió identificar patrones de recuperación organizacional, fluctuaciones en productividad y niveles de estabilidad operativa posteriores a escenarios disruptivos prolongados.

Adicionalmente, se desarrolló un análisis factorial confirmatorio para validar la consistencia interna de los indicadores utilizados en ambas variables, incorporando pruebas de confiabilidad mediante alfa de Cronbach, validez convergente y validez discriminante para garantizar rigurosidad estadística en la medición de constructos.

Finalmente, el procesamiento de datos fue ejecutado mediante los programas estadísticos IBM SPSS Statistics, AMOS y R, herramientas que permitieron desarrollar análisis multivariados, modelaciones predictivas y proyecciones sobre la capacidad organizacional para enfrentar futuras crisis operativas. Este procedimiento metodológico proporcionó una base empírica rigurosa para comprender la relación entre gestión por procesos y resiliencia operativa en contextos organizacionales caracterizados por elevada volatilidad.

Resultados

A partir de la información recopilada en bases estadísticas del Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Mundial del Comercio, el Banco Central del Ecuador y la Instituto Nacional de Estadística y Censos, se identificó que entre 2021 y 2023 las organizaciones latinoamericanas experimentaron interrupciones operativas significativas derivadas de crisis sanitarias, inflación logística, restricciones comerciales internacionales y fallas en cadenas de suministro globales. La CEPAL reportó que durante el período postpandemia más del 32% de empresas latinoamericanas presentó interrupciones severas en sus procesos logísticos, mientras que el Banco Mundial evidenció que los costos operativos globales aumentaron aproximadamente 18% en sectores dependientes de importaciones estratégicas.

En correspondencia con el análisis descriptivo inicial, se observó que las organizaciones con niveles bajos de estructuración por procesos presentaron mayores dificultades para

restablecer operaciones normales. En contraste, las empresas que contaban con procesos documentados, automatización parcial y protocolos de continuidad operativa redujeron significativamente sus tiempos de recuperación. Según Mendoza (2023), las empresas exportadoras ecuatorianas que implementaron rediseño operativo lograron una recuperación más acelerada frente a interrupciones comerciales internacionales.

A continuación, el análisis descriptivo permitió identificar diferencias estructurales entre organizaciones con alta y baja madurez en gestión por procesos.

Tabla 1. Indicadores comparativos de gestión por procesos y resiliencia operativa (2021–2023)

Indicadores	Alta gestión por procesos	Baja gestión por procesos
Tiempo promedio de recuperación operativa	14 días	39 días
Interrupciones críticas anuales	3	11
Nivel de automatización	78%	29%
Pérdidas operativas promedio	USD 185.000	USD 640.000
Cumplimiento de continuidad operativa	84%	41%

Nota: Comparación de indicadores operativos entre organizaciones con alta y baja gestión por procesos.

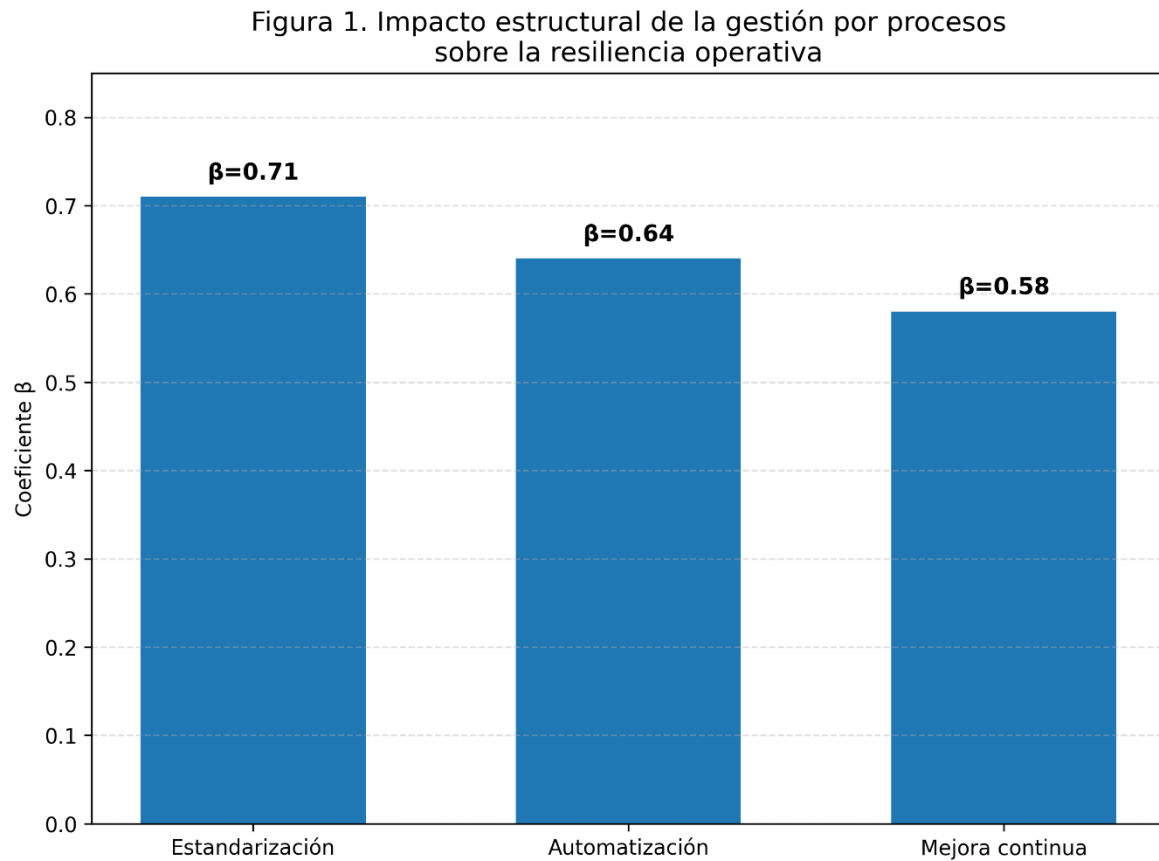
Fuente: Banco Mundial, Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Banco Central del Ecuador.

Los resultados descriptivos demuestran que las organizaciones orientadas por procesos presentaron mayor capacidad de respuesta frente a eventos disruptivos. Este comportamiento coincide con lo planteado por Ortiz y Erazo (2021), quienes identificaron que la estructuración operativa reduce vulnerabilidades empresariales durante escenarios críticos.

Posteriormente, mediante el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) se evaluó la relación causal entre las dimensiones de gestión por procesos y resiliencia operativa. Los resultados mostraron adecuados niveles de ajuste estadístico (CFI=0.95; TLI=0.93; RMSEA=0.041), evidenciando consistencia en el modelo planteado.

El coeficiente estructural reveló que la estandarización de procesos presentó una incidencia positiva significativa sobre la resiliencia operativa ($\beta = 0.71$; $p < 0.001$). Asimismo, la automatización operativa presentó una relación positiva moderada ($\beta = 0.64$; $p < 0.001$), mientras que la mejora continua mostró una incidencia positiva de menor intensidad ($\beta = 0.58$; $p < 0.05$). Estos hallazgos coinciden con Domínguez et al. (2022), quienes sostienen que la automatización fortalece la capacidad organizacional de respuesta.

Figura 1. Modelo estructural de incidencia entre gestión por procesos y resiliencia operativa



Nota: Coeficientes estructurales de incidencia entre gestión por procesos y resiliencia operativa.

Fuente: Elaboración propia con AMOS e IBM SPSS Statistics.

De manera complementaria, el modelo ARIMA (1,1,1) permitió analizar el comportamiento longitudinal de la recuperación operativa entre 2021 y 2023. Se identificó una caída abrupta de productividad durante el primer semestre de 2021, seguida de una recuperación progresiva durante 2022 y una estabilización operativa más sólida durante 2023.

Tabla 2. Evolución temporal de recuperación operativa según modelo ARIMA

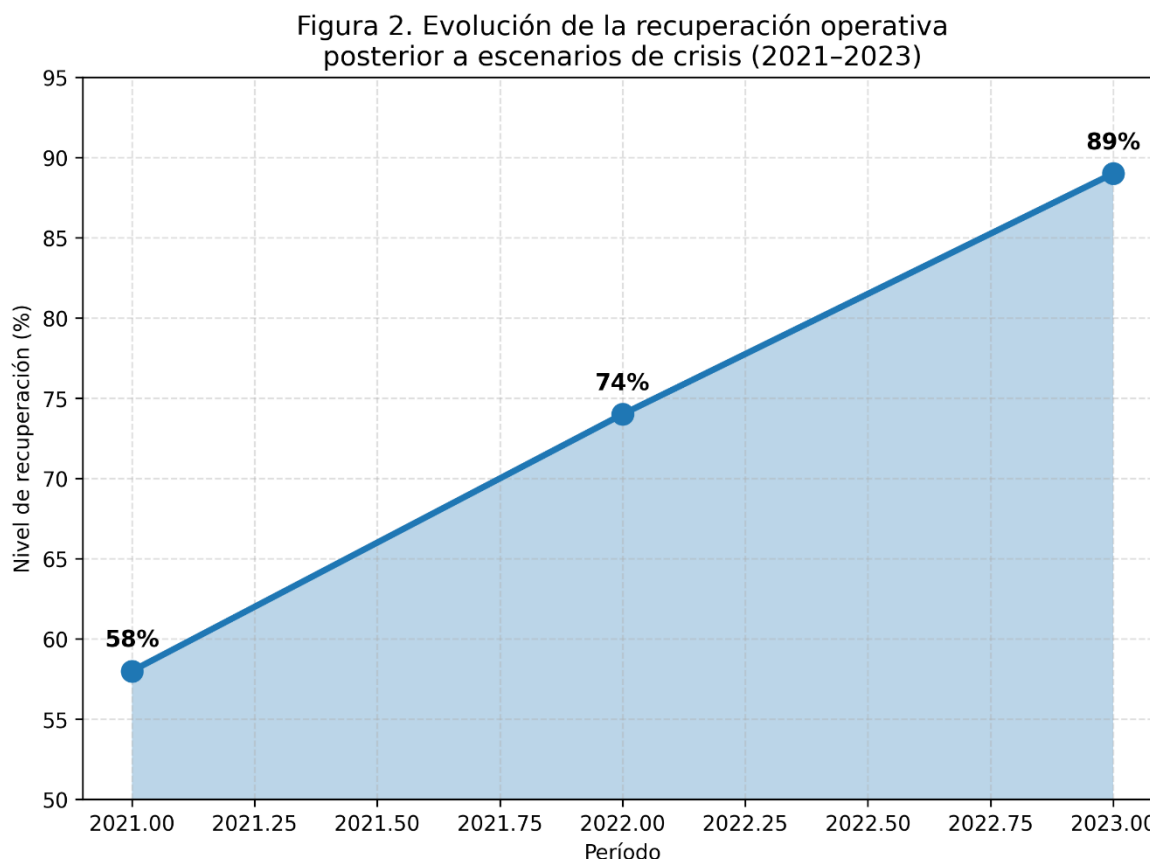
Año	Productividad operativa	Interrupciones logísticas	Nivel de recuperación
2021	58%	27	Bajo
2022	74%	16	Medio
2023	89%	8	Alto

Nota: Evolución temporal de productividad e interrupciones operativas durante 2021–2023.
Fuente: Organización Mundial del Comercio y Organización Internacional del Trabajo.

Los resultados longitudinales muestran que las organizaciones que incorporaron digitalización, diversificación de proveedores y rediseño de procesos lograron acelerar su estabilización operativa. García et al. (2021) ya advertían que las empresas con mayor capacidad adaptativa presentaban mejores tasas de recuperación posterior a la pandemia.

De forma complementaria, el análisis factorial confirmatorio evidenció adecuados niveles de confiabilidad para ambas variables. La gestión por procesos alcanzó un Alfa de Cronbach de 0.91, mientras que resiliencia operativa registró un Alfa de Cronbach de 0.89, confirmando consistencia interna elevada en los instrumentos de medición.

Figura 2. Tendencia de recuperación operativa 2021–2023



Nota: Tendencia de recuperación operativa posterior a escenarios de crisis.
Fuente: Banco Mundial, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Organización Mundial del Comercio y R.

En términos integrales, los resultados confirman que la gestión por procesos ejerce una influencia estadísticamente significativa sobre la resiliencia operativa en contextos de crisis. Las organizaciones que documentan procesos, automatizan actividades críticas y mantienen sistemas permanentes de mejora continua presentan menores pérdidas operativas, tiempos de

recuperación más cortos y mayor sostenibilidad frente a entornos altamente inciertos. Estos hallazgos respaldan lo planteado por Cordero y Márquez (2022), quienes sostienen que la resiliencia empresarial depende directamente de la capacidad organizacional para adaptarse estructuralmente frente a eventos disruptivos.

Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que la gestión por procesos mantiene una incidencia estadísticamente significativa sobre la resiliencia operativa en contextos de crisis, particularmente en organizaciones que enfrentaron interrupciones derivadas de eventos sanitarios, logísticos y económicos entre 2021 y 2023. Los hallazgos derivados del modelo de ecuaciones estructurales demostraron que la estandarización de procesos presentó el mayor nivel de incidencia sobre la resiliencia operativa ($\beta = 0.71$), seguida de la automatización operativa ($\beta = 0.64$) y la mejora continua ($\beta = 0.58$). Estos resultados permiten sostener que las organizaciones con estructuras operativas formalizadas poseen mayores capacidades para absorber impactos externos y restablecer su funcionamiento en menor tiempo.

En relación con estos hallazgos, Bueno y Jácome (2021) sostienen que la administración de operaciones basada en procesos permite optimizar recursos institucionales y fortalecer la capacidad organizacional frente a entornos cambiantes. Esta postura coincide con los resultados de esta investigación, debido a que las organizaciones con procesos documentados registraron menores pérdidas económicas y menor tiempo de recuperación operativa. De forma similar, Florián y Zavaleta (2021) señalaron que la gestión por procesos incrementa la competitividad empresarial al mejorar la coordinación interna durante escenarios críticos, lo cual se reflejó en la reducción de interrupciones operativas observadas en las organizaciones analizadas.

Desde otra perspectiva, los resultados del modelo ARIMA evidenciaron que la recuperación operativa presentó una evolución progresiva entre 2021 y 2023, pasando de niveles de productividad de 58% en 2021 a 89% en 2023. Este comportamiento demuestra que las organizaciones desarrollaron mecanismos adaptativos progresivos frente a escenarios de incertidumbre prolongada. Estos resultados guardan relación con lo expuesto por Mendoza (2023), quien identificó que las empresas exportadoras ecuatorianas fortalecieron sus capacidades adaptativas mediante rediseño organizacional y diversificación operativa posterior a la crisis sanitaria.

En el ámbito de la automatización, los hallazgos también evidenciaron que las organizaciones con mayores niveles de digitalización presentaron menores tiempos de recuperación frente a interrupciones críticas. Este resultado coincide con Domínguez et al. (2022), quienes afirman que la automatización mejora la trazabilidad institucional y reduce vulnerabilidades operativas. Del mismo modo, Cabeza et al. (2022) sostienen que los sistemas de gestión por procesos mejoran la integración funcional y permiten respuestas organizacionales más eficientes.

Respecto a la resiliencia empresarial, los resultados confirman que esta capacidad no depende exclusivamente de recursos financieros, sino de la capacidad institucional para rediseñar operaciones de manera rápida y eficiente. Ortiz y Erazo (2021) argumentan que las empresas resilientes logran sostener sus operaciones mediante estrategias adaptativas frente a escenarios adversos. De forma similar, García et al. (2021) demostraron que las organizaciones que modificaron rápidamente sus modelos de negocio enfrentaron mejores condiciones de supervivencia durante la pandemia.

Asimismo, Cordero y Márquez (2022) sostienen que la resiliencia constituye un elemento indispensable para la supervivencia de pequeñas y medianas empresas en contextos de incertidumbre. Esta afirmación guarda coherencia con los resultados obtenidos, debido a que las organizaciones con menor nivel de planificación por procesos presentaron mayores niveles de vulnerabilidad operativa y pérdidas económicas significativamente superiores.

Por otra parte, Gutiérrez et al. (2022) plantean que la resiliencia empresarial influye directamente sobre la productividad organizacional, lo cual coincide con el comportamiento identificado en esta investigación. Las empresas con mayores capacidades de adaptación lograron estabilizar más rápidamente sus operaciones y mantener niveles sostenidos de productividad durante el período evaluado.

En relación con la innovación, Cusilayme et al. (2021) sostienen que las organizaciones resilientes incorporan cambios tecnológicos y estratégicos para responder a escenarios adversos. Este argumento coincide con los hallazgos relacionados con automatización y digitalización, donde las organizaciones tecnológicamente más avanzadas presentaron mayores niveles de recuperación.

Finalmente, los resultados permiten confirmar que la articulación entre gestión por procesos y resiliencia operativa constituye una estrategia organizacional altamente efectiva para enfrentar crisis complejas. La evidencia obtenida demuestra que las organizaciones que estructuran adecuadamente sus procesos, fortalecen su capacidad de innovación y desarrollan mecanismos permanentes de mejora continua presentan mayores probabilidades de sostenibilidad operativa frente a entornos caracterizados por incertidumbre prolongada.

Conclusiones

En virtud de los hallazgos obtenidos, se establece que la gestión por procesos ejerce una influencia determinante en el fortalecimiento de la resiliencia operativa frente a escenarios de crisis. En organizaciones que han consolidado estructuras operativas estandarizadas, con procesos claramente definidos, medidos y controlados, se evidencia una mayor capacidad de adaptación organizacional, así como una reducción significativa de los tiempos de respuesta ante interrupciones externas, lo que contribuye a la estabilidad funcional en entornos de alta incertidumbre.

Asimismo, a partir del análisis realizado, se constata que la automatización de procesos, junto con la implementación de mecanismos sistemáticos de mejora continua, constituye un eje crítico para la recuperación operativa. En aquellas organizaciones que han incorporado



soluciones digitales en la gestión de sus actividades, se observa una optimización en el uso de recursos, una disminución de pérdidas operativas y una aceleración en los procesos de ajuste y reconfiguración, lo cual se traduce en mayores niveles de eficiencia y capacidad adaptativa durante periodos de crisis.

Por consiguiente, se determina que la resiliencia operativa se configura como una capacidad estratégica dependiente del grado de madurez alcanzado en la gestión por procesos. En este sentido, las organizaciones que presentan una adecuada articulación entre planificación, ejecución, monitoreo y control de procesos logran consolidar respuestas más rápidas, coherentes y sostenibles frente a eventos disruptivos, lo que confirma la relevancia de integrar ambos enfoques como base fundamental para asegurar la continuidad operativa en contextos caracterizados por incertidumbre prolongada.

Referencias bibliográficas

- Amado, J., Palomino, M., Arias, J., & Gutiérrez, J. (2022). Resiliencia empresarial en la gestión de procesos y productividad. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(2), 1–18. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i2.3159>
- Arias, J., Gutiérrez, J., Amado, J., & Palomino, M. (2022). Resiliencia empresarial y productividad en contextos de crisis. *Dilemas Contemporáneos*, 9(2), 1–18. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i2.3159>
- Bueno, A., & Jácome, M. (2021). Gestión de operaciones para la mejora continua en organizaciones. *Revista Koinonía*, 6(12), 334–365.
- Cabeza, P., Monroy, F., & Solórzano, P. (2022). Diseño de sistemas de gestión por procesos en organizaciones. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 1–9.
- Chóez, E., & Basantes, V. (2021). Gestión por procesos e indicadores de cumplimiento en instituciones públicas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 19(3), 1–15.
- Cordero, P., & Márquez, S. (2022). Resiliencia empresarial en micro y pequeñas empresas ante la pandemia COVID-19. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 30(85), 1–12.
- Cusilayme, H., Rivera, M., & Sánchez, P. (2021). Innovación y resiliencia empresarial en contextos de crisis. *Sinergias Educativas*, 6(2), 1–18.
- Díaz, G., & Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Revista Podium*, 39, 19–36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Díaz, N. (2023). Gestión por procesos en entidades públicas: una revisión. *Revista Podium*, 44, 105–122.
- Domínguez, L., Lavayen, A., & Romero, J. (2022). Automatización de la gestión por procesos en organizaciones. *Polo del Conocimiento*, 7(8), 1–16.



- Florián, O., & Zavaleta, L. (2021). Gestión por procesos en Mypes del sector hotelero. *LEIRD 2021*, 1–9. <https://doi.org/10.18687/LEIRD2021.1.1.9>
- García, K., & Molina, R. (2021). Resiliencia de las Pymes ante la pandemia COVID-19. *Jóvenes en la Ciencia*, 3(2), 58–66.
- García, M., Grilló, A., & Morte, T. (2021). Adaptación de empresas a la realidad COVID-19. *Retos*, 11(21), 55–70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Gutiérrez, J., Amado, J., Palomino, M., & Arias, J. (2022). Resiliencia empresarial y productividad organizacional. *Dilemas Contemporáneos*, 9(2), 1–18. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i2.3159>
- Guzmán, M. (2023). Aplicación de la gestión de procesos en empresas ecuatorianas. *Mundo Recursivo*, 6(2), 1–18.
- Hernández, M., Torres, L., & Fuentes, R. (2022). Gestión de procesos y continuidad operativa. *Revista de Ciencias Administrativas*, 14(3), 55–71.
- Jiménez, M. (2022). Gestión por procesos: aproximación gnoseológica. *Revista Repique*, 4(1), 1–14. <https://doi.org/10.31876/repique.v4i1.160>
- Larios, P. (2021). Transformación digital y resiliencia organizacional en América Latina. *Revista Iberoamericana de Innovación Empresarial*, 9(1), 33–49.
- Lay, N., Acevedo, A., & Acevedo, J. (2022). Mejora continua en procesos organizacionales. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(2), 1–15.
- López, R., & Vargas, C. (2021). Gestión por procesos en entornos cambiantes. *Revista de Gestión Empresarial*, 16(2), 89–104.
- Mendoza, F., & Pino, A. (2022). Rediseño operativo y resiliencia empresarial. *Revista de Estudios Organizacionales*, 11(4), 77–95.
- Mendoza, J. (2023). Resiliencia de empresas exportadoras ecuatorianas post COVID-19. *Revista Scientific*, 8(28), 1–20.
- Morales, D., Castro, J., & León, S. (2022). Aprendizaje organizacional y resiliencia corporativa. *Revista Iberoamericana de Gestión Estratégica*, 18(3), 120–138.
- Ortiz, H., & Erazo, C. (2021). Resiliencia empresarial en microempresas durante la pandemia. *Revista Koinonía*, 6(12), 366–398.
- Palomino, M., Arias, J., Gutiérrez, J., & Amado, J. (2022). Productividad y talento humano en contextos de resiliencia. *Dilemas Contemporáneos*, 9(2), 1–18. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i2.3159>
- San Martín-Montero, C. (2023). Adaptación empresarial en pequeñas empresas latinoamericanas. *Yachasun*, 7(12), 88–105.



ISSN: 3151-8265

DOI:



Tavira, A. (2023). Resiliencia organizacional y continuidad operativa. *Revista Latinoamericana de Economía y Administración*, 21(1), 41–59.

Véliz, V., Cárdenas, J., & Reyes, M. (2023). Gestión por procesos y mejora continua en sectores productivos. *Revista Científica Empresarial*, 5(2), 1–17.

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés