

AÑO 30 No. 111, 2025
JULIO-SEPTIEMBRE



No. 111, 2025
JULIO-SEPTIEMBRE



Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Granda-Campoverde, R., Bermeo-Valencia, C., y Bermeo-Valencia, G. (2025). Alineación estratégica de procesos de negocio en la transformación digital: Modelo Conceptual Integrador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(111), 1424-1439. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.111.11>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 30 No. 111, 2025, 1424-1439
Julio-Septiembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Alineación estratégica de procesos de negocio en la transformación digital: Modelo Conceptual Integrador

Granda-Campoverde, Roxana*
Bermeo-Valencia, Christian**
Bermeo-Valencia, Gabriela***

Resumen

La transformación digital ha redefinido la gestión organizacional, exigiendo una alineación estratégica efectiva entre los procesos de negocio y las estrategias empresariales. Esta investigación se fundamenta en desarrollar un modelo conceptual que identifique y estructure los factores clave en dimensiones fundamentales para facilitar esta alineación. Mediante un enfoque mixto, se realizó un análisis teórico, entrevistas a especialistas y encuestas a profesionales en diseño y automatización de procesos, aplicando triangulación de datos para validar los hallazgos. Los resultados indican que la alineación estratégica requiere una combinación de planificación estratégica, metodologías en gestión por procesos, tecnologías emergentes, estructuras organizacionales flexibles y una cultura organizacional sólida. Se concluye que la integración de estos elementos permite optimizar la eficiencia operativa y mejorar la capacidad de adaptación de las empresas en entornos dinámicos. Se recomienda validar el modelo en distintos sectores y evaluar su aplicabilidad en diversos niveles de madurez digital.

Palabras clave: gestión de procesos de negocios; alineación estratégica; transformación digital; gestión organizacional; optimización de procesos.

Recibido: 21.01.25

Aceptado: 25.03.25

* Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador, 091050. Master en Gestión por Procesos para la Transformación Digital, UNIR, España. Email: rgrandac@unemi.edu.ec, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4440-8863>

** Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador, 091050. Master Universitario di Alta Direzione e Gestione d'Impresa, Italia. Email: cbermeov@unemi.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6475-6611>

*** Universidad Magno Americana, México, Máster en Gerencia y Docencia en Educación Superior, Universidad de Guayaquil, Ecuador. Especialización en Gestión Pública, IAEN, Ecuador. Email: gbermeov@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0416-3424>

Strategic Alignment of Business Processes in the Digital Transformation: Integrating Conceptual Model

Abstract

Digital transformation has redefined organizational management, demanding an effective strategic alignment between business processes and corporate strategies. This research proposes a conceptual model that identifies and structures key factors into fundamental dimensions to facilitate this alignment. Using a mixed-method approach, a theoretical analysis was conducted, along with expert interviews and surveys of professionals in process design and automation, applying data triangulation to validate the findings. The results indicate that strategic alignment requires a combination of strategic planning, process management methodologies, emerging technologies, flexible organizational structures, and a strong organizational culture. The study concludes that integrating these elements optimizes operational efficiency and enhances companies' adaptability in dynamic environments. It is recommended to validate the model across different sectors and assess its applicability at various levels of digital maturity.

Keywords: business process management; strategic alignment; digital transformation; organizational management; process optimization.

1. Introducción

En un entorno marcado por la transformación digital, la capacidad de las organizaciones para integrar sus procesos de negocio con sus estrategias es un factor determinante para su competitividad y sostenibilidad. La gestión de procesos de negocio (BPM) se ha consolidado como un método integral que incorpora tecnologías emergentes, gestión organizacional y cultura empresarial (ABPMP, 2019; Chapela-Campa y Dumas, 2023; Dumas et al., 2018). Sin embargo, su efectiva implementación afronta varios desafíos como la falta de cohesión entre estrategia y operación, la resistencia al cambio

y la complejidad de adoptar nuevas tecnologías en la gestión organizacional (Suña Vugec et al., 2018).

Desde el punto de vista teórico, este estudio aporta al debate teórico sobre la evolución de BPM y su convergencia con la transformación digital, ofreciendo lineamientos que refuercen la competitividad organizacional y la sostenibilidad, beneficiando tanto a la comunidad científica como a los líderes empresariales (ABPMP, 2019; Baldassarre et al., 2020; Bitkowska, 2018; Suña Vugec et al., 2018).

Con base en estas consideraciones, el objetivo de este estudio es desarrollar un modelo conceptual que identifique y organice los factores clave, agrupados

en dimensiones, requeridos para la alineación estratégica de los procesos de negocio en el contexto de la transformación digital. Para lo cual, se emplea un enfoque mixto que integra análisis teórico, entrevistas con especialistas en BPM y encuestas a profesionales en diseño y automatización de procesos. La combinación de estos métodos permite realizar una triangulación de datos y una discusión de expertos que fortalece la validez de los hallazgos y aporta una visión integral del fenómeno.

2. Alineación estratégica de los procesos de negocio: Revisión de la literatura

La alineación estratégica de los procesos de negocio permite a las organizaciones integrar de forma coherente sus procesos operacionales con sus objetivos estratégicos; esto se traduce en una mejora sustancial de la eficiencia de la gestión operativa y garantiza la optimización de la toma de decisiones y el fortalecer la sostenibilidad organizacional en entornos dinámicos (Bitkowska, 2018; Dumas et al., 2018; McCormack y Johnson, 2020). No obstante, la literatura sigue identificando desafíos persistentes, como la falta de integración entre estrategia y procesos, las dificultades en la adopción de nuevas tecnologías y la resistencia al cambio (ABPMP, 2019; Wintarto et al., 2023).

En el contexto de la transformación digital, la alineación estratégica es aún más relevante, ya que permite sincronizar las metas empresariales con las operaciones e impulsar la adopción de nuevas tecnologías (Fischer et al., 2020; Gomes et al., 2020; Lizano-Mora et al., 2021). La digitalización impacta en

la toma de decisiones, en la estructura organizacional y la automatización, al transformar la gestión de datos en tiempo real (ABPMP, 2019; Suša Vugec et al., 2018).

Diversos modelos derivados del BPM, como el BPO y el modelo de madurez BPM, persisten en brechas significativas entre los modelos teóricos y su aplicación práctica, las cuales se ven acentuadas en el actual contexto digital (Baldassarre et al., 2020; Fischer et al., 2020). Modelos como estos, no siempre abordan de manera adecuada la relación entre estrategia, metodología, tecnología, cultura organizacional y estructuras de gobernanza, lo que limita su aplicabilidad en entornos dinámicos y altamente digitalizados (Baldassarre et al., 2020; Fischer et al., 2020). Esta limitación evidencia la necesidad de un modelo conceptual integral que facilite su implementación en diversos sectores y niveles de madurez digital (Fischer et al., 2020; Lombardi, 2019; Reijers, 2021).

A pesar de los avances hacia una gestión de procesos más integral, continúan las dificultades en la comunicación estratégica y el liderazgo, lo que dificulta la adopción de BPM en la toma de decisiones (Flores Lopez et al., 2020; Lizano-Mora et al., 2021). Pese a que una implementación adecuada de BPM promueve la competitividad (ABPMP, 2019; Suarez et al., 2023), los estudios señalan vacíos en cuanto al rol de las tecnologías emergentes y la cultura organizacional (Bitkowska, 2018; Suarez et al., 2023). Con el fin de abordar estas brechas, esta investigación propone un modelo conceptual basado en la evolución de BPM —que integra riesgo, cultura y liderazgo estratégico (Ali y Kashif, 2020; Baldassarre et al., 2020; Dumas et al., 2018; Suša Vugec

et al., 2018), y agrupa los factores críticos en cinco dimensiones clave para su aplicación en diversos entornos y niveles de madurez digital.

2.1. Dimensiones clave de la alineación estratégica de los procesos de negocio

Este estudio identifica cinco dimensiones fundamentales para la alineación estratégica de los procesos en BPM, cada una desempeñando un papel esencial en la integración de estrategias, metodologías, tecnologías y factores organizacionales y culturales.

Tres de estas dimensiones contribuyen directamente a la alineación con la estrategia, la organización y la cultura de la empresa. En primer lugar, la Dimensión Estratégica promueve una planificación eficiente entre los objetivos estratégicos y los procesos, fomentando la adopción tecnológica como ventaja competitiva (Dumas et al., 2018; Kabeyi, 2019; Tapera, 2014). En segundo lugar, la Dimensión Organizacional resalta la relevancia de estructuras flexibles y descentralizadas, así como la importancia de los Centros de Excelencia en BPM (BPM CoE) para la gestión del conocimiento y la adopción de mejores prácticas en toda la organización (ABPMP, 2019; Bitkowska, 2018; Gomes et al., 2020; Zhghenti, 2024). Por último, la Dimensión Cultural, combinada con una comunicación alineada con la estrategia, contribuye a minimizar la resistencia al cambio

y sienta las bases para la transición hacia modelos de gestión más ágiles (Cutanda-López, 2021; Gomes et al., 2020; Reijers, 2021).

La cuarta dimensión, de carácter metodológico, incluye marcos como el modelo de madurez BPM (BPMM) y el modelo de alineación negocio-TI de Henderson y Venkatraman, los cuales facilitan la implementación del ciclo de vida de BPM (Dumas et al., 2018; Helbin y Van Looy, 2021; Reijers, 2021). Finalmente, la quinta dimensión, la tecnológica, impulsa la creación de ecosistemas interconectados y facilita la transformación digital, contribuyendo a la eficiencia y competitividad en entornos altamente dinámicos (Ben-Zvi y Luftman, 2022; Bitkowska, 2018; Gomes et al., 2020; Reijers, 2021; Suša Vugec et al., 2018).

3. Enfoque metodológico

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, sustentado en el paradigma pragmático, que favorece la integración flexible de métodos cualitativos y cuantitativos para estudiar problemas complejos (Arias, 2023; Cutanda-López, 2021; Barrientos et al., 2021). En una primera fase, de naturaleza cualitativa, se efectuó un análisis teórico que determinó las dimensiones, que fueron las categorías que orientaron la identificación de los factores mediante entrevistas semiestructuradas a ocho especialistas en gestión por procesos (tabla 1).

Tabla 1
Perfiles de las y los especialistas entrevistados

Informante	Genero	Años de experiencia	Perfil
1	Femenino	10	Consultora de BPM
2	Masculino	14	Consultor de BPM

Cont... Tabla 1

3	Femenino	10	Consultora de BPM
4	Masculino	12	Gerente de Operaciones
5	Femenino	10	Consultora de BPM
6	Masculino	5	Docente Universitario
7	Femenino	5	Directora Universitario
8	Femenino	5	Analista de procesos

Estos informantes fueron elegidos por su experiencia y accesibilidad en distintas regiones de Sudamérica (Perú, Ecuador, Chile y Colombia). A partir de los datos resultantes de la fase anterior, se procedió a una segunda fase cuantitativa, ofreciendo una visión amplia de los factores identificados (González-Díaz et al., 2022; Kolley, 2013). Esta fase se

realizó mediante la aplicación de encuestas estructuradas con escalas Likert a 100 profesionales especializados en diseño y automatización de procesos, distribuidos en Ecuador (50), Perú (20), Chile (15) y Colombia (15).

En la tabla 2 se describe el perfil de los profesionales y el número de participantes de acuerdo a cada perfil.

Tabla 2
Perfiles de las y los profesionales encuestados

Perfil	Categoría	Cantidad	Perfil	Categoría	Cantidad
Genero	Femenino	51	Sector laboral	Privado	61
	Masculino	48		Público	39
	Prefiero no decirlo	1			
Formación	Tecnológico	16	Experiencia	< 5 años	27
	Grado	52		De 5 a 10 años	51
	Posgrado	32		> 10 años	22

Nota. En cada perfil se detalla la cantidad de participantes de un total de 100.

Los datos cualitativos fueron procesados mediante análisis temático y los cuantitativos a través de estadística descriptiva, integrándose en una estrategia de triangulación que contrastó la revisión teórica con los hallazgos de las entrevistas y de las encuestas (Creswell y Creswell, 2018).

Finalmente, toda la evidencia se plasmó en un modelo que articula los factores clave en dimensiones fundamentales para la alineación estratégica de procesos de negocio en el contexto de la transformación digital.

Dicho modelo fue validado mediante un panel de especialistas (cuadros 1 y 2) conformado por los mismos profesionales que fueron entrevistados en la primera fase (Creswell y Poth, 2018; Nunfam, 2021; Van Berkel et al., 2024).

4. Determinación de factores clave del modelo de alineación: análisis de datos

La Tabla 3 evidencia la relevancia de la metodología de procesos de

negocios y el desempeño eficiente como factores transversales, dado su alto porcentaje de menciones en varios informantes (Lizano-Mora et al., 2021;

Zelt et al., 2019), mientras que objetivos y estrategias, si bien menos aludidos en conjunto, destacan particularmente entre los entrevistados siete y ocho.

Tabla 3
Frecuencias relativas de citas de los informantes relacionadas a un código

Códigos emergentes	Informantes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Actores	0.00	7.69	14.29	8.33	3.33	0.00	0.00	0.00
Análisis del contexto	7.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Análisis y minería de datos	0.00	7.69	0.00	0.00	3.33	0.00	0.00	0.00
Apoyo de la Alta Gerencia	0.00	0.00	14.29	0.00	6.67	0.00	0.00	0.00
Automatización de los procesos	0.00	0.00	7.14	8.33	0.00	10.00	0.00	0.00
Cultura	7.69	7.69	7.14	8.33	13.33	0.00	0.00	0.00
Desempeño eficiente	23.08	0.00	7.14	8.33	20.00	10.00	0.00	0.00
Metodología de procesos de negocios	23.08	23.08	21.43	8.33	16.67	30.00	14.29	50.00
Normativas, políticas y estándares	7.69	7.69	7.14	8.33	13.33	20.00	14.29	0.00
Objetivos y estrategias	15.39	15.39	7.14	16.67	6.67	30.00	28.57	25
Riesgo	7.69	7.69	14.29	8.33	10.00	0.00	14.29	25
Unidades orgánicas	7.69	23.08	0.00	25.00	6.67	0.00	28.57	0.00

Por otro lado, factores como análisis del contexto y análisis y minería de datos muestran frecuencias bajas, lo que sugiere que, aunque importantes, no siempre son prioridad para los especialistas (Dumas et al., 2018; López-Lemus et al., 2020). No obstante, la aparición de códigos como Apoyo de la Alta Gerencia, Cultura y Riesgo, incluso con valores moderados, corrobora la naturaleza multidimensional de la alineación de procesos, al combinar aspectos técnicos con elementos organizacionales y culturales (Bitkowska, 2018; Chapela-Campa y Dumas, 2023). Estos hallazgos permiten delimitar un

conjunto de factores clave que serán incorporados en las dimensiones del modelo conceptual.

En la Tabla 4, se analizan los datos cuantitativos, se observa que la distribución de los factores es asimétrica y presenta sesgo en ciertos casos, reflejando diferencias en la percepción organizacional. Factores como partes interesadas, demanda del mercado y reducción de costos exhiben alta dispersión, indicando que su relevancia varía según las prioridades estratégicas de cada empresa (Kabeyi, 2019; Tapera, 2014).

Tabla 4
Análisis descriptivo de los factores determinantes en el diseño o automatización de procesos de negocios

Variables	Frecuencia					S		S
	Siempre	Frecuente	Algunas veces	Poco	Nada			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
Demandas del mercado	11	50	31	7	1	20	11	20.20
Partes interesadas	10	57	26	5	2	20	10	22.66
Objetivos estratégicos	15	41	27	14	3	20	15	14.49
Experiencia de usuario	21	50	9	19	1	20	19	18.60
Regulaciones y normativas	17	49	26	7	1	20	17	18.81
Reducir costos	15	50	31	3	1	20	15	20.59
Reducir tiempos y ciclos	14	28	44	12	2	20	14	16.31
Disminuir errores y retrasos	18	23	50	8	1	20	18	18.83
Aplicar nuevas tecnologías	14	49	26	10	1	20	14	18.53
Reemplazar tecnología	19	49	27	4	1	20	19	19.42

En contraste, regulaciones y normativas, disminuir errores y retrasos, experiencia de usuario, aplicar nuevas tecnologías y reemplazar tecnología reciben un mayor reconocimiento, aunque su impacto depende de la capacidad y recursos disponibles (ABPMP, 2019). Por otro lado, reducir tiempos y ciclos y objetivos estratégicos presentan menor variabilidad en las respuestas, lo que sugiere un consenso general sobre su relevancia como factores clave en la automatización de procesos (Reijers, 2021; Suarez et al., 2023).

En conjunto, estos resultados cuantitativos proporcionan información sobre las prioridades y preocupaciones de los profesionales a la hora de diseñar y automatizar procesos, y complementan los hallazgos cualitativos de la Tabla 1. De esta forma, se consolidan un grupo de factores clave que serán

la base para estructurar el modelo conceptual en dimensiones estratégicas, metodológicas, tecnológicas, organizacionales y culturales.

5. Modelo conceptual de la alineación de procesos de negocio: Triangulación de datos y perspectiva de expertos

El modelo conceptual desarrollado en esta investigación estructura los factores críticos en cinco dimensiones fundamentales: estratégica, metodológica, tecnológica, organizacional y cultural. Cada dimensión representa un conjunto de elementos esenciales para garantizar la alineación efectiva entre procesos y estrategias empresariales en el contexto de la transformación digital.

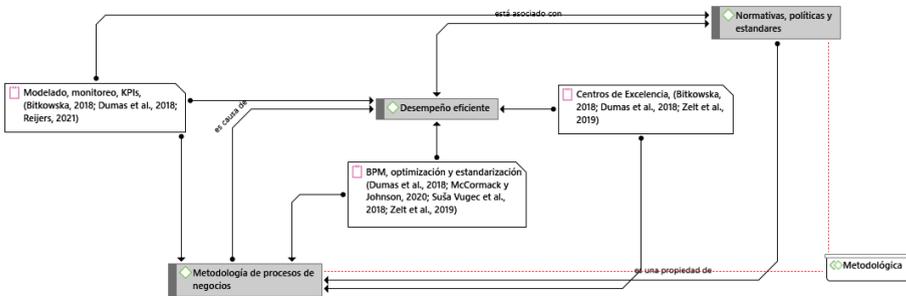
et al., 2020; Martínez Martínez y Cegarra Navarro, 2014).

Asimismo, la gestión del riesgo desempeña un papel crucial al anticipar y mitigar amenazas que puedan afectar la ejecución de la estrategia, favoreciendo una planificación más sólida y flexible (Reijers, 2021). La formulación de objetivos y estrategias desde el pensamiento de gestión por procesos, asegura la coherencia entre las metas organizacionales y las capacidades operativas de la empresa (Condarco, 2009; Kabeyi, 2019; Taper, 2014). En conjunto, estos elementos permiten una alineación estratégica efectiva, promoviendo la sostenibilidad y competitividad empresarial en el contexto de la transformación digital.

• Dimensión metodológica

La dimensión metodológica es fundamental en la alineación estratégica de los procesos de negocio, ya que establece un marco estructurado para la gestión eficiente de los procesos organizacionales (Diagrama 2). La metodología de procesos de negocios se apoya en enfoques como el BPM, esta metodología se consolida como una combinación de ciencia y arte que fomenta el diseño colaborativo la cual proporciona herramientas y principios clave para la optimización y estandarización de los procesos empresariales (Dumas et al., 2018; McCormack y Johnson, 2020; Suša Vugec et al., 2018; Zelt et al., 2019).

Diagrama 2
Red de factores y teorías de la dimensión metodológica



Dentro de esta dimensión, el modelado y monitoreo de procesos, junto con el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs), permiten evaluar el rendimiento y asegurar la mejora continua (Bitkowska, 2018; Dumas et al., 2018; Reijers, 2021). Además, la integración de normativas, políticas y estándares resulta esencial para

garantizar la conformidad regulatoria y la sostenibilidad operativa, favoreciendo una gestión de procesos alineada con los objetivos estratégicos. Los BPM CoE juegan un papel clave en esta dimensión y también en la dimensión organizacional como lo vamos a ver más adelante, al facilitar la implementación de mejores prácticas y el desarrollo de capacidades

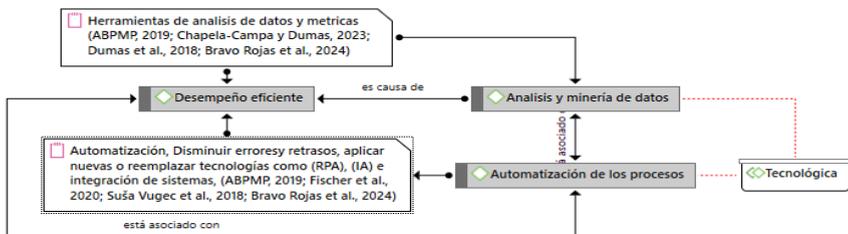
organizacionales (Bitkowska, 2018; Dumas et al., 2018; Zelt et al., 2019). En conjunto, estos elementos fortalecen la alineación entre estrategia y ejecución operativa, promoviendo eficiencia y adaptabilidad en un entorno de transformación digital.

• Dimensión tecnológica

La dimensión tecnológica desempeña un papel crucial en la

alineación estratégica de los procesos de negocio, al integrar herramientas avanzadas que optimizan la operación organizacional y facilitan la toma de decisiones basada en datos (Diagrama 3). El análisis y la minería de datos permiten extraer información clave, apoyándose en métricas especializadas que fortalecen la planificación estratégica y la gestión del rendimiento (ABPMP, 2019; Chapela-Campa y Dumas, 2023; Dumas et al., 2018).

Diagrama 3
Red de factores y teorías de la dimensión tecnológica



Asimismo, la automatización de procesos, impulsada por tecnologías emergentes como la automatización robótica de procesos (RPA), la inteligencia artificial (IA) y la integración de sistemas, no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también permite la adaptación en tiempo real a los cambios del entorno organizacional (ABPMP, 2019; Fischer et al., 2020; Suña Vugec et al., 2018). Además, estas tecnologías facilitan la implementación ágil de nuevas herramientas o actualizaciones tecnológicas, garantizando una respuesta rápida a las exigencias del mercado y una mejor alineación entre la estrategia digital y

los objetivos empresariales (Bermúdez-Arango et al., 2020; Rentes et al., 2019; Bravo Rojas et al., 2024). En conjunto, estos factores interconectados fortalecen la capacidad de las organizaciones para operar de manera flexible y competitiva en un entorno dinámico.

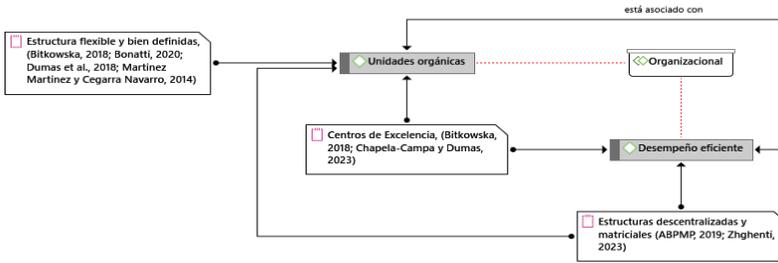
• Dimensión humana-organizacional

Esta dimensión destaca la influencia de las unidades orgánicas en el desempeño eficiente de la organización mediante estructuras flexibles y bien definidas (Diagrama 4), ya que permite una mayor adaptabilidad

a los cambios del entorno y una mejor integración y eficiencia de los procesos estratégicos con las operaciones diarias

y sostenibilidad a largo plazo (Bitkowska, 2018; Bonatti, 2020; Dumas et al., 2018).

Diagrama 4 Red de factores y teorías de la dimensión humana-organizacional



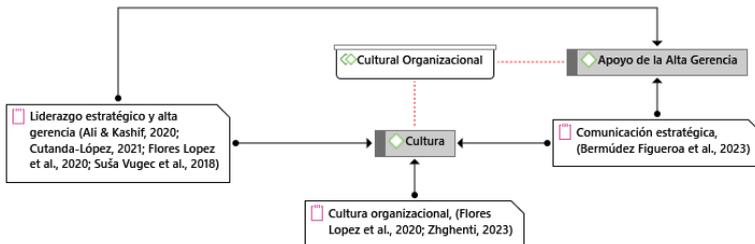
Los BPM CoE desempeñan un rol clave en la gestión organizacional al fomentar el conocimiento y la coordinación estratégica, garantizando la aplicación eficiente de mejores prácticas en los procesos (Bitkowska, 2018; Chapela-Campa y Dumas, 2023; Martínez y Cegarra Navarro, 2014). Además, las estructuras descentralizadas y matriciales contribuyen a la reducción de la burocracia y al impulso de la innovación, otorgando mayor autonomía en la toma de decisiones y facilitando la integración de equipos interdisciplinarios para optimizar los flujos de trabajo (ABPMP,

2019; Bonatti, 2020; Zhghenti, 2024). En conjunto, estos factores refuerzan la importancia de una estructura organizacional adaptable, ágil y eficiente para lograr una alineación estratégica efectiva en los procesos de negocio.

- **Dimensión cultura organizacional**

Esta dimensión se estructura en tres elementos principales: liderazgo estratégico, cultura organizacional y comunicación estratégica, los cuales están interconectados y respaldados por distintos enfoques teóricos (Diagrama 5).

Diagrama 5 Red de factores y teorías de la dimensión cultura organizacional



El liderazgo estratégico y el apoyo de la alta gerencia se consolidan como factores clave en la integración de los procesos organizacionales con los objetivos estratégicos, fomentando una cultura orientada al cambio y la innovación (Flores Lopez et al., 2020; Zhghenti, 2024). Esta relación se refuerza con el impacto del liderazgo en la construcción de una cultura organizacional cohesionada, alineada con la estrategia empresarial (Ali y Kashif, 2020). En este sentido, la cultura organizacional emerge como un eje central en la capacidad de adaptación y sostenibilidad de los cambios estratégicos, promoviendo la resiliencia y la flexibilidad necesarias para la implementación de nuevas estrategias y tecnologías (Cutanda-López, 2021 y Flores Let al., 2020; Bermúdez et al., 2023).

Asimismo, la comunicación estratégica desempeña un papel clave en la articulación de la visión organizacional, reduciendo la resistencia al cambio y fortaleciendo la colaboración interna (Suša et al., 2018). En conjunto, estos hallazgos evidencian que la dimensión cultural es un pilar esencial en la alineación estratégica de los procesos de negocio, garantizando que los cambios sean comprendidos, adoptados y sostenidos en el tiempo.

5.2. Evaluación y Aplicación del Modelo

La metodología permitió identificar patrones y correlaciones entre los factores estratégicos y operativos, asegurando que el modelo refleje la realidad organizacional y los desafíos de la transformación digital (Creswell y Creswell, 2018; Creswell y Poth, 2018).

Los resultados obtenidos respaldan la relevancia de las cinco dimensiones propuestas. Más del 50% de los encuestados destacó la importancia de alinear los procesos con las estrategias empresariales para mejorar la eficiencia y la adaptabilidad organizacional. Asimismo, se identificó que las tecnologías emergentes y las estructuras flexibles desempeñan un papel clave en la optimización de la gestión de procesos (Van Berkel et al., 2024).

5.3. Implicaciones Teóricas y Prácticas

Desde una perspectiva teórica, el estudio contribuye al avance del conocimiento en BPM al integrar dimensiones estratégicas, metodológicas, tecnológicas, organizacionales y culturales en un solo modelo conceptual. Este enfoque multidimensional ofrece una comprensión integral de los factores que influyen en la alineación estratégica de los procesos de negocio, abordando vacíos en la literatura y proporcionando una base para futuras investigaciones (Bitkowska, 2018; Dumas et al., 2018).

A nivel práctico, el modelo propuesto puede servir como guía para la implementación de estrategias de alineación en empresas de distintos sectores. La transformación digital exige una gestión de procesos ágil y adaptable, y este estudio aporta un marco de referencia que permite a las organizaciones optimizar su estructura, mejorar la toma de decisiones y fortalecer su competitividad en mercados dinámicos (ABPMP, 2019; Lizano-Mora et al., 2021; Reijers, 2021; Zelt et al., 2019).

6. Conclusiones

El presente estudio desarrolló un modelo conceptual que estructura los factores clave para la alineación estratégica de los procesos de negocio en el contexto de la transformación digital. Los hallazgos indican que esta alineación depende de cinco dimensiones fundamentales: estratégica, metodológica, tecnológica, humana-organizacional y cultural. La dimensión estratégica permite conectar las metas organizacionales con la ejecución operativa; la metodológica enfatiza el uso de BPM y normativas; la tecnológica subraya la importancia de la automatización e inteligencia artificial; la organizacional resalta la necesidad de estructuras flexibles, y la cultural destaca el rol del liderazgo y la comunicación estratégica en la adopción del cambio.

Si bien la literatura previa ha abordado la alineación estratégica desde diversas perspectivas, este estudio propone un modelo integrador que considera la interacción entre estos factores y su aplicabilidad en distintos sectores y niveles de madurez digital. En este sentido, se recomienda la validación empírica del modelo en organizaciones con distintos niveles de transformación digital, con el fin de evaluar su efectividad y realizar los ajustes necesarios para su aplicación en contextos específicos. Además, futuras investigaciones podrían centrarse en el impacto de tecnologías emergentes en la alineación estratégica y en el papel de la cultura organizacional en la sostenibilidad de estas iniciativas.

Referencias

ABPMP. (2019). *BPM CBOK* (Cuarta). Association of BPM Professionals International. https://www.abpmp.org/page/guide_BPM_CBOK

- Ali, R., & Kashif, M. (2020). The Role of Resonant Leadership, Workplace Friendship and Serving Culture in predicting Organizational Commitment: The Mediating Role of Compassion at Work. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 799-819. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4085>
- Arias, F. (2023). El paradigma pragmático como fundamento epistemológico de la investigación mixta. Revisión sistematizada. *Educación, Arte, Comunicación: Revista Académica e Investigativa*, 12(2), 11-24. <https://doi.org/10.54753/eac.v12i2.2020>
- Baldassarre, B., Keskin, D., Diehl, J. C., Bocken, N., & Calabretta, G. (2020). Implementing sustainable design theory in business practice: A call to action. *Journal of Cleaner Production*, 273, 123113. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123113>
- Barrientos, E. J., Velásquez-Carrasca, B. L., & Hoyos-Patiño, J. F. (2021). Contemporaneidad de las corrientes del pensamiento en los paradigmas de investigación. *Aglala*, 12(S1), 163–181. <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/2128>
- Ben-Zvi, T., & Luftman, J. (2022). Post-Pandemic IT: Digital Transformation and Sustainability. *Sustainability*, 14(22), Article 22. <https://doi.org/10.3390/su142215275>
- Bermúdez, E., Dabetić, V., Yuste, R. P., & Saeidzadeh, Z. (2023). Gender and Structural Inequalities from a Socio-Legal Perspective. En D. Vujadinović, M. Fröhlich, y T. Giegerich (Eds.), *Gender-Competent Legal Education* (pp. 95-142). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14360-1_4

- Bermúdez-Arango, A. P., Cuéllar-Torres, C. J., Riascos-Erazo, S. C., Bermúdez-Arango, A. P., Cuéllar-Torres, C. J., y Riascos-Erazo, S. C. (2020). Estrategias de aprendizaje organizacional y tecnologías de la información y las comunicaciones para apoyar la gestión de conocimiento en las pymes del Valle del Cauca, Colombia. *Revista EAN*, 89, 69-90. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2818>
- Bitkowska, A. (2018). Business process Management centre of Excellenceas a Source of Knowledge. *Business, Management and Education*, 16(0), 121-132. <https://doi.org/10.3846/bme.2018.2190>
- Bonatti, P. (2020). *La administración del siglo XXI: Organizaciones transformadoras*. Pluma Digital Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/cerem/125464>
- Bravo, L. M., Arenas, J. L., Castillo, F. E., & Diaz, M. F. (2024). Estrategias de transformación digital en entornos gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1285-1299. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.20>
- Chapela-Campa, D., & Dumas, M. (2023). From process mining to augmented process execution. *Software and Systems Modeling*, 22(6), 1977-1986. <https://doi.org/10.1007/s10270-023-01132-2>
- Condarco, C. N. (2009). *La estrategia El Strategos y el planteamiento de propósitos en la organización*. El Cid Editor | apuntes. <https://elibro.net/es/ereader/cerem/29750>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Creswell, J. W., y Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Cutanda-López, M. T. (2021). Método mixto de investigación: pertinencia y dificultades en el estudio programas de reenganche. *Caribeña de Ciencias Sociales*, 31-48. <https://doi.org/10.51896/caribe/MGUI5478>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., y Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (Second Edition). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., y Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information y Management*, 57(5), 103262. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Flores Lopez, J. G., Vásquez Torres, M. D. C., Leyva Osuna, B. A., Flores Lopez, J. G., Vásquez Torres, M. D. C., y Leyva Osuna, B. A. (2020). Organizational culture and competitiveness of women-led small and medium-sized enterprises managed in Cajeme, Mexico. *Pensamiento; Gestión*, 49, 74-89.
- Gomes, S. B., Santoro, F. M., y Mira da Silva, M. (2020). An Ontology for BPM in Digital Transformation and Innovation. *International Journal of Information System Modeling and Design (IJISMD)*, 11(2), 52-77. <https://doi.org/10.4018/IJISMD.2020040103>
- González-Díaz, R. R., Acevedo-Duque, Ángel E., Guanilo-Gómez, S. L., & Cruz-Ayala, K. (2021). Ruta de Investigación Cualitativa – Naturalista: Una alternativa para

- estudios gerenciales. *Revista De Ciencias Sociales*, 27, 334-350. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37011>
- Helbin, T., y Van Looy, A. (2021). Is Business Process Management (BPM) Ready for Ambidexterity? Conceptualization, Implementation Guidelines and Research Agenda. *Sustainability*, 13(4), 4. <https://doi.org/10.3390/su13041906>
- Kabeyi, M. J. B. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*, 5(6), 27-32. <https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>
- Kolleck, N. (2013). Social network analysis in innovation research: Using a mixed methods approach to analyze social innovations. *European Journal of Futures Research*, 1(1), 25. <https://doi.org/10.1007/s40309-013-0025-2>
- Lizano-Mora, H., Palos-Sánchez, P. R., y Aguayo-Camacho, M. (2021). The Evolution of Business Process Management: A Bibliometric Analysis. *IEEE Access*, 9, 51088-51105. IEEE Access. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3066340>
- Lombardi, R. (2019). Knowledge transfer and organizational performance and business process: Past, present and future researches. *Business Process Management Journal*, 25(1), 2-9. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2019-368>
- López-Lemus, J. A., Garza-Carranza, M. T. D. la, Atlatenco-Ibarra, Q., Ramírez-Guerrero, M., López-Lemus, J. A., Garza-Carranza, M. T. D. la, Atlatenco-Ibarra, Q., y Ramírez-Guerrero, M. (2020). Los grupos informales y su relación con el rendimiento de las MiPyMES en México. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(2), 98-115. <https://doi.org/10.22507/rli.v17n2a8>
- Martinez, A., y Cegarra, J. G. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Ecobook - Editorial del Economista. <https://elibro.net/es/ereader/cerem/114309>
- McCormack, K. P., & Johnson, W. C. (2001). *Business process orientation: Gaining the E-business competitive advantage*. CRC Press.
- Nunfam, V. F. (2021). Mixed methods study into social impacts of work-related heat stress on Ghanaian mining workers: A pragmatic research approach. *Heliyon*, 7(5), e06918. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06918>
- Reijers, H. A. (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*, 126, 103404. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>
- Rentes, V. C., de Pádua, S. I. D., Coelho, E. B., Cintra, M. A. de C. T., Ilana, G. G. F., y Rozenfeld, H. (2019). Implementation of a strategic planning process oriented towards promoting business process management (BPM) at a clinical research centre (CRC). *Business Process Management Journal*, 25(4), 707-737. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2016-0169>
- Suarez, B. L., Carrera, V. A., Concha, J. A., Flores, E. J., Rodriguez, R. P., y Laiza, J. N. (2023). Mejora de procesos organizacionales basados en la gestión de procesos de negocio en empresas comerciales. In *Proceedings of the 3rd LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development (LEIRD 2023): "Igniting the Spark of Innovation:*

Emerging Trends, Disruptive Technologies, and Innovative Models for Business Success”.

- Suša, D., Tomičić-Pupek, K., y Vukšić, V. B. (2018). Social business process management in practice: Overcoming the limitations of the traditional business process management. *International Journal of Engineering Business Management*, 10, 184797901775092. <https://doi.org/10.1177/1847979017750927>
- Tapera, J. (2014). *The Importance of Strategic Management to Business Organizations*. 03, 122-131. https://www.researchgate.net/publication/301801352_The_Importance_of_Strategic_Management_to_Business_Organizations
- Van Berkel, J., De Bruijn, E.-J., Waardenburg, M., La Grouw, Y., Van Bennekom, E., Van Der Horst, H., Tonnon, S., Haggenburg-Mohammed, M., Haveman-Nies, A., Madern, T., Knoef, M., y De Vet, E. (2024). Realist Approach to Social Policies (RASP) study to reduce socioeconomic health inequalities through systems change: Protocol for a research project combining mixed-methods realist research with institutional action research. *BMJ Open*, 14(6), e088571. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2024-088571>
- Wintarto, R., Meiliani, M., y Carolin, A. (2023). Digital Organisational Culture: Capturing Local Banking in Digital Transformation. *International Journal of Social Science and Business*, 7(4). <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i4.72306>
- Zelt, S., Recker, J., Schmiedel, T., y vom Brocke, J. (2019). A theory of contingent business process management. *Business Process Management Journal*, 25(6), 1291-1316. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2018-0129>
- Zhghenti, N. (2024). Leveraging Social Network Analysis for a Fusion of Methodologies in Sociology. *Sociologia: Revista Da Faculdade De Letras Da Universidade Do Porto*, 47. Obtido de <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/13916>