



Gestión estratégica y sostenibilidad organizacional: integración de innovación, responsabilidad social y eficiencia de recursos para el desarrollo sostenible.

Strategic Management and Organisational Sustainability: Integrating Innovation, Social Responsibility and Resource Efficiency for Sustainable Development.

Sofía Barrón Pérez^{1*}  

¹*Tecnológico Nacional de México, CDMX – México*

***Autor de correspondencia:** Sofía Barrón Pérez 

Recibido: 11-09-2026

Revisado: 18-09-2026

Aceptado: 25-09-2026

Publicado: 27-09-2026

Cómo citar este artículo: Barrón Pérez, S. . (2026). Gestión estratégica y sostenibilidad organizacional: integración de innovación, responsabilidad social y eficiencia de recursos para el desarrollo sostenible. Multidisciplinary Journal of Sciences Discoveries and Society, 3(5), 1-18. <https://doi.org/10.63969/mg014548>

RESUMEN

La gestión estratégica y la sostenibilidad organizacional se relacionan mediante la incorporación de criterios económicos, sociales y ambientales en la planificación, la asignación de recursos y la toma de decisiones. El análisis examina cómo la producción académica aborda esta relación, con énfasis en la innovación, la responsabilidad social y la eficiencia en el uso de los recursos como componentes vinculados con el desarrollo sostenible. Se adopta un enfoque cualitativo, descriptivo y documental, estructurado mediante las directrices PRISMA 2020 para organizar la búsqueda, selección y análisis de publicaciones académicas. El análisis permite identificar que la innovación favorece la transformación de procesos y capacidades, mientras la responsabilidad social fortalece las relaciones con los grupos de interés y la eficiencia contribuye al aprovechamiento racional de materiales, energía, capital e información. Asimismo, la transformación digital y la gobernanza fortalecen el seguimiento, la supervisión y la toma de decisiones. La articulación de estas dimensiones amplía la valoración del desempeño más allá de los indicadores financieros y favorece una generación responsable de valor. Se concluye que la sostenibilidad adquiere mayor alcance cuando forma parte de la orientación estratégica y se integra con mecanismos de planificación, evaluación y control, favoreciendo la continuidad organizacional y una gestión equilibrada de las dimensiones económicas, sociales y ambientales.

Palabras clave: Gestión estratégica; sostenibilidad organizacional; innovación; responsabilidad social; eficiencia de recursos.

ABSTRACT

Strategic management and organisational sustainability are interconnected through the incorporation of economic, social and environmental criteria into planning, resource allocation and decision-making. The analysis examines how academic scholarship addresses this relationship, with particular emphasis on innovation, social responsibility and resource-use efficiency as components associated with sustainable development. A qualitative, descriptive and documentary approach is adopted, structured according to the PRISMA 2020 guidelines to organise the search, selection and analysis of academic publications. The analysis identifies that innovation supports the transformation of processes and capabilities, while social responsibility strengthens relationships with stakeholders and efficiency contributes to the rational use of materials, energy, capital and information. Likewise, digital transformation and governance enhance monitoring, oversight and decision-making. The integration of these dimensions broadens the assessment of organisational performance beyond financial indicators and promotes responsible value creation. It is concluded that sustainability achieves greater scope when embedded within strategic direction and integrated with

planning, evaluation and control mechanisms, thereby supporting organisational continuity and a balanced management of economic, social and environmental dimensions.

Keywords: Strategic management; organisational sustainability; innovation; social responsibility; resource efficiency.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica representa un componente esencial para orientar la capacidad de las organizaciones frente a escenarios caracterizados por transformaciones económicas, sociales, tecnológicas y ambientales cada vez más interrelacionadas. Su alcance contemporáneo supera la formulación de objetivos asociados exclusivamente con el crecimiento, la rentabilidad o la posición competitiva, al incorporar criterios vinculados con la permanencia institucional, la generación responsable de valor y la administración racional de los recursos. En este marco, la sostenibilidad organizacional se configura como una perspectiva que articula el desempeño económico con las responsabilidades sociales y ambientales derivadas de las actividades productivas y administrativas. Tal orientación demanda que las decisiones directivas consideren los efectos que producen sobre trabajadores, clientes, proveedores, comunidades, entornos naturales y demás grupos de interés, estableciendo relaciones coherentes entre las prioridades estratégicas y las consecuencias de la actividad organizacional. La innovación adquiere especial relevancia dentro de esta dinámica, debido a su capacidad para transformar procesos, productos, servicios y estructuras de gestión, mientras que la responsabilidad social incorpora criterios relacionados con la conducta ética, el compromiso con los grupos de interés y la contribución al bienestar colectivo. Paralelamente, la eficiencia en el empleo de recursos permite mejorar la productividad, reducir pérdidas y racionalizar el consumo de materiales, energía, información, capital y capacidades humanas. La convergencia de estas dimensiones configura una perspectiva estratégica en la que el desarrollo sostenible depende de la capacidad institucional para coordinar decisiones, capacidades y recursos bajo criterios de creación de valor económico, social y ambiental en horizontes de mediano y largo plazo.

Las organizaciones desarrollan sus actividades en escenarios donde las exigencias de competitividad coexisten con mayores demandas de responsabilidad social, eficiencia operativa, transformación tecnológica y compromiso ambiental. Esta realidad modifica los criterios mediante los cuales se interpreta el desempeño organizacional, debido a que la capacidad para generar resultados económicos debe coexistir con una gestión responsable de los recursos y con una respuesta consistente frente a los efectos derivados de las operaciones. Sin embargo, la incorporación de estos componentes no siempre se produce mediante una orientación estratégica articulada. En determinadas organizaciones, la innovación se dirige principalmente hacia la modernización tecnológica o la mejora de productos y procesos, sin establecer una relación explícita con las responsabilidades sociales y ambientales; en otros casos, las iniciativas de responsabilidad social se desarrollan como acciones complementarias que permanecen desvinculadas de la planificación y de los mecanismos de evaluación institucional. De manera similar, la eficiencia de recursos puede limitarse al control de costos y al incremento de la productividad, sin considerar suficientemente sus implicaciones ambientales, sociales y estratégicas. La coexistencia de estas aproximaciones fragmentadas puede dificultar la construcción de una orientación organizacional capaz de integrar sostenibilidad y desempeño, puesto que las decisiones adoptadas desde áreas específicas no necesariamente responden a una visión común sobre la generación de valor y la continuidad institucional. En consecuencia, surge la necesidad de comprender de qué manera estas dimensiones pueden relacionarse dentro de la gestión estratégica para configurar procesos de decisión coherentes con las exigencias contemporáneas del desarrollo sostenible.

La producción académica ha desarrollado diferentes aproximaciones para explicar la relación entre estrategia organizacional y sostenibilidad, incorporando aportes procedentes de la gestión de la innovación, la responsabilidad social corporativa, la eficiencia de recursos, la gobernanza y la transformación tecnológica. Estos planteamientos reconocen que la sostenibilidad requiere modificaciones en las formas de planificar, asignar recursos, gestionar capacidades y valorar los resultados organizacionales; no obstante, los enfoques utilizados presentan diferencias

respecto de las relaciones establecidas entre sus dimensiones y de los mecanismos mediante los cuales estas pueden incorporarse a la orientación estratégica. Algunas perspectivas privilegian la innovación como mecanismo de adaptación y generación de valor, mientras que otras conceden mayor relevancia a la responsabilidad frente a los grupos de interés, la gestión eficiente de recursos o la incorporación de criterios ambientales y sociales en la toma de decisiones. Esta diversidad conceptual dificulta identificar una interpretación articulada que permita comprender cómo la innovación, la responsabilidad social y la eficiencia de recursos pueden operar conjuntamente dentro de una gestión estratégica orientada al desarrollo sostenible. Por ello, resulta pertinente examinar y organizar los principales aportes académicos disponibles, identificando las categorías conceptuales, relaciones y enfoques que permitan explicar la integración de estas dimensiones. Una revisión estructurada de tales aportes puede contribuir a delimitar con mayor claridad el papel de la gestión estratégica en la construcción de capacidades organizacionales orientadas hacia la sostenibilidad, así como los factores que condicionan la transición desde acciones aisladas hacia una gestión integral del desempeño económico, social y ambiental.

Durante las últimas décadas, la gestión estratégica ha ampliado progresivamente su campo de análisis debido a la necesidad de comprender cómo las organizaciones construyen capacidades para desenvolverse en entornos caracterizados por cambios económicos, tecnológicos, sociales y ambientales. Las aproximaciones tradicionales, centradas principalmente en la planificación, el posicionamiento competitivo y la obtención de resultados financieros, han dado paso a perspectivas que conceden mayor importancia al conocimiento, los recursos intangibles, las capacidades dinámicas y la adaptación institucional. Dentro de esta evolución, Fong et al. (2017) sostiene que los recursos pueden adquirir relevancia estratégica cuando poseen atributos que permiten generar valor y sostener posiciones diferenciadas frente a otras organizaciones. Tal planteamiento permite comprender que el desempeño no depende únicamente de las condiciones externas, sino también de la capacidad interna para identificar, desarrollar y combinar recursos de manera coherente con las prioridades institucionales. Bajo esta perspectiva, la sostenibilidad adquiere una dimensión estratégica al relacionarse con la capacidad de preservar recursos, fortalecer competencias, anticipar transformaciones y mantener condiciones organizacionales que favorezcan la creación de valor en horizontes temporales amplios.

Una transformación significativa dentro de este campo corresponde al reconocimiento de la innovación como una capacidad vinculada con la adaptación, la diferenciación y la renovación de los procesos organizacionales. Innovar comprende mucho más que incorporar dispositivos tecnológicos o automatizar determinadas actividades, puesto que también implica modificar procedimientos, estructuras, formas de coordinación, mecanismos de comunicación y propuestas de valor. Según Monsalvez (2017) una innovación empresarial supone la introducción o implementación de un producto o proceso nuevo o mejorado que presenta diferencias significativas respecto de las prácticas anteriores. Esta conceptualización resulta relevante porque permite distinguir entre una incorporación tecnológica de carácter instrumental y una transformación capaz de modificar efectivamente el funcionamiento organizacional. Desde una perspectiva estratégica, la innovación puede contribuir a mejorar la productividad, optimizar recursos, responder a nuevas demandas y desarrollar soluciones con menor impacto ambiental, siempre que exista correspondencia entre las iniciativas innovadoras y las prioridades institucionales. Su contribución a la sostenibilidad depende, por tanto, de la capacidad para convertir el cambio en una mejora estructural y no simplemente en una incorporación aislada de tecnología.

En materia de responsabilidad social empresarial, el desarrollo conceptual ha conducido hacia una comprensión más amplia de las obligaciones que mantienen las organizaciones frente a los actores relacionados con sus actividades. Las primeras aproximaciones asociadas principalmente con acciones filantrópicas han evolucionado hacia planteamientos que consideran aspectos como las condiciones laborales, la transparencia, la ética, la gobernanza, los derechos de los grupos de interés y los impactos sociales y ambientales. Esta ampliación encuentra un referente importante en Venero et al. (2023), quien incorpora la perspectiva de los grupos de interés para explicar que las decisiones organizacionales deben considerar a los actores que pueden afectar o verse afectados por las actividades institucionales. Tal enfoque

modifica la interpretación de la responsabilidad empresarial, debido a que la relación con trabajadores, clientes, proveedores, comunidades e instituciones deja de concebirse como un elemento secundario y pasa a formar parte de la gestión. Integrada en la orientación estratégica, la responsabilidad social requiere mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación que permitan vincular los compromisos declarados con decisiones concretas sobre recursos, procesos, relaciones institucionales y generación de valor.

El uso eficiente de los recursos se ha convertido en una preocupación estratégica ante el incremento de los costos asociados al consumo energético, la utilización de materias primas, la generación de residuos y las ineficiencias presentes en las cadenas productivas. Optimizar recursos implica identificar pérdidas, reducir consumos innecesarios, mejorar los procesos y aumentar el valor obtenido a partir de los insumos disponibles, sin trasladar los costos de estas decisiones hacia el entorno social o ambiental. Desde el enfoque de producción y consumo sostenibles, Velenturf et al. (2021) plantea la necesidad de avanzar hacia sistemas capaces de utilizar los recursos de manera más eficiente y de reducir la presión ambiental asociada a las actividades económicas. Este planteamiento permite superar una concepción limitada de eficiencia basada exclusivamente en la reducción de costos, incorporando también criterios relacionados con la conservación de recursos naturales y la disminución de impactos. Incorporada en la planificación estratégica, la eficiencia requiere indicadores que permitan evaluar consumos, desperdicios, productividad y resultados, de modo que la gestión de los recursos contribuya simultáneamente al desempeño económico y a la sostenibilidad de las operaciones.

Superar una interpretación exclusivamente financiera del desempeño constituye uno de los principales cambios asociados con la sostenibilidad organizacional. Los resultados económicos continúan siendo necesarios para garantizar la continuidad institucional, pero su valoración requiere complementarse con dimensiones sociales, ambientales y de gobernanza que permitan comprender los efectos derivados de las decisiones organizacionales. Desde la perspectiva de la empresa basada en los recursos naturales, Lazaro et al. (2025) plantea que las condiciones ambientales pueden influir directamente en las estrategias empresariales y en la capacidad de las organizaciones para desarrollar ventajas relacionadas con la prevención de la contaminación, la gestión de productos y el desarrollo sostenible. Esta aproximación permite reconocer que los recursos naturales, las condiciones ambientales y las presiones sociales pueden incidir sobre la configuración de estrategias, procesos y capacidades internas. En consecuencia, evaluar la sostenibilidad organizacional demanda sistemas capaces de relacionar indicadores financieros con variables sociales, ambientales y de gestión, generando una visión más amplia sobre la capacidad institucional para crear valor, gestionar impactos y preservar las condiciones necesarias para su continuidad.

El desarrollo de tecnologías digitales ha introducido nuevas posibilidades para transformar la administración de información, la supervisión de procesos y la utilización de recursos dentro de las organizaciones. Sistemas integrados, plataformas digitales, automatización, inteligencia analítica y tecnologías de procesamiento de datos permiten disponer de información con mayor rapidez, mejorar la trazabilidad de las operaciones y detectar desviaciones que anteriormente podían permanecer ocultas. Vial (2019) explica que la transformación digital implica un proceso mediante el cual las tecnologías digitales generan cambios significativos en las organizaciones y modifican sus mecanismos de creación de valor. Esta interpretación resulta especialmente relevante para la sostenibilidad porque muestra que digitalizar no significa simplemente sustituir procedimientos manuales por sistemas tecnológicos, sino transformar estructuras, procesos y formas de interacción. Su aporte depende de la capacidad institucional para orientar estas tecnologías hacia finalidades concretas, como disminuir consumos, optimizar operaciones, fortalecer controles, mejorar la información para la toma de decisiones y reducir actividades que generan costos o desperdicios innecesarios.

Desde una perspectiva orientada al desarrollo sostenible, la innovación adquiere una dimensión adicional cuando sus resultados se relacionan con la solución de necesidades económicas, sociales y ambientales. Nuevas formas de producción, productos con menor impacto, servicios adaptados a necesidades sociales y procesos orientados al aprovechamiento eficiente de recursos muestran que innovar puede convertirse en un mecanismo para modificar las

formas tradicionales de generación de valor. En esta línea, Murillo et al. (2025) relacionan la innovación sostenible con procesos de emprendimiento capaces de generar valor económico mediante respuestas dirigidas también hacia desafíos sociales y ambientales. Tal planteamiento permite comprender que la innovación no debe evaluarse únicamente por su capacidad para incrementar ingresos o reducir costos, sino también por los efectos que produce sobre los grupos de interés y sobre las condiciones ambientales vinculadas con las operaciones. La orientación estratégica resulta determinante porque permite seleccionar y desarrollar innovaciones coherentes con las necesidades organizacionales, evitando que las iniciativas de cambio se conviertan en acciones aisladas sin continuidad institucional.

Una perspectiva sistémica permite comprender con mayor precisión la relación existente entre estrategia, innovación, responsabilidad social y sostenibilidad. Las organizaciones mantienen interacciones permanentes con mercados, instituciones, comunidades, proveedores, trabajadores y entornos naturales, por lo que sus decisiones producen efectos que pueden trascender los límites de sus estructuras internas. En este marco, Guandalini (2022) identifica la creciente articulación entre transformación digital y sostenibilidad, destacando la importancia de comprender cómo las tecnologías pueden modificar las formas de creación de valor y contribuir a objetivos relacionados con el desarrollo sostenible. Esta relación también permite advertir que ninguna dimensión garantiza por sí sola un desempeño sostenible: la tecnología necesita orientación estratégica, la innovación requiere capacidades de implementación, la responsabilidad social demanda mecanismos de integración y la eficiencia necesita sistemas de medición. La sostenibilidad organizacional surge, por tanto, de la coordinación de estos componentes mediante procesos de planificación, ejecución, supervisión y aprendizaje capaces de mantener coherencia entre las decisiones internas y las demandas provenientes del entorno.

La integración de estas perspectivas permite identificar una tendencia hacia concepciones de gestión en las que la sostenibilidad deja de funcionar como una iniciativa complementaria y pasa a incorporarse en los procesos centrales de dirección organizacional. Estrategia, innovación, responsabilidad social, eficiencia de recursos y transformación digital pueden establecer relaciones de complementariedad cuando son orientadas mediante objetivos comunes, indicadores pertinentes y mecanismos de evaluación capaces de reconocer sus efectos económicos, sociales y ambientales. El OECD (2018), señala que la innovación no produce necesariamente resultados positivos por el simple hecho de ser implementada, aspecto que refuerza la necesidad de valorar sus efectos y su correspondencia con los propósitos organizacionales. Desde esta consideración, la gestión estratégica debe proporcionar dirección a las iniciativas de cambio, establecer criterios para asignar recursos y generar condiciones para evaluar los resultados alcanzados. Una orientación de esta naturaleza permite interpretar la sostenibilidad como una capacidad transversal que depende de la articulación entre decisiones presentes, responsabilidades institucionales y condiciones requeridas para preservar la generación de valor en el largo plazo.

Gestión estratégica y orientación hacia la sostenibilidad

La gestión estratégica comprende un conjunto articulado de procesos mediante los cuales las organizaciones interpretan las condiciones de su entorno, valoran sus capacidades internas, determinan prioridades y movilizan recursos para alcanzar propósitos institucionales definidos. Su alcance contemporáneo supera la formulación de planes orientados exclusivamente al crecimiento económico, debido a que las decisiones directivas deben considerar transformaciones tecnológicas, presiones ambientales, expectativas sociales, cambios regulatorios y nuevas formas de relación con los grupos de interés. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad introduce una modificación sustantiva en los criterios de decisión, pues exige valorar las consecuencias que las estrategias producen sobre la rentabilidad, las personas y el entorno. Melamed et al. (2018) plantean que la generación de valor económico puede vincularse con la atención de necesidades sociales cuando las organizaciones incorporan estas dimensiones en su estrategia central. Esta aproximación permite comprender que una orientación sostenible no consiste en añadir iniciativas ambientales o sociales a planes previamente establecidos, sino en incorporar dichos criterios desde la definición de prioridades, la asignación presupuestaria y el desarrollo de capacidades. La planificación estratégica adquiere así una función

integradora al establecer relaciones entre innovación, eficiencia, responsabilidad y desempeño, favoreciendo decisiones capaces de preservar la capacidad operativa y competitiva de la organización sin desvincularla de las condiciones sociales y ambientales en las que desarrolla sus actividades.

Sostenibilidad organizacional y creación de valor

Comprender la sostenibilidad organizacional requiere considerar la capacidad institucional para mantener su actividad, generar valor y responder responsablemente a las consecuencias derivadas de sus operaciones a lo largo del tiempo. Esta perspectiva supera una interpretación centrada exclusivamente en la permanencia financiera, dado que una organización puede presentar resultados económicos favorables mientras enfrenta deterioros en sus relaciones laborales, impactos ambientales significativos, pérdida de confianza de sus grupos de interés o una utilización ineficiente de recursos. El enfoque del triple resultado propuesto por Gamboa et al. (2022) plantea precisamente la necesidad de considerar de manera articulada las dimensiones económica, social y ambiental al valorar el desempeño organizacional. Desde esta perspectiva, crear valor sostenible implica establecer mecanismos que permitan reconocer los beneficios y costos asociados con las decisiones institucionales, determinar responsabilidades y evaluar los efectos producidos en diferentes horizontes temporales. Tal orientación también demanda indicadores capaces de complementar las métricas financieras con variables relacionadas con el consumo de recursos, las condiciones laborales, la relación con las comunidades, el impacto ambiental y la calidad de la gobernanza. La sostenibilidad se convierte, por tanto, en un criterio estructural de gestión que influye en la definición de prioridades y en la forma en que se interpreta el éxito organizacional.

Innovación como capacidad estratégica

La innovación constituye una capacidad estratégica relacionada con la posibilidad de generar e implementar modificaciones significativas en productos, servicios, procesos, estructuras organizacionales o mecanismos de creación de valor. Su importancia no reside únicamente en la novedad de una propuesta, sino en la capacidad institucional para convertir el conocimiento y las ideas en soluciones que produzcan mejoras verificables y respondan a necesidades concretas. Desde esta perspectiva, innovar supone movilizar recursos financieros, tecnológicos y humanos, desarrollar conocimientos especializados y establecer condiciones organizacionales que permitan experimentar, aprender y adaptar nuevas soluciones. Miranda (2026) vinculan la capacidad de adaptación organizacional con la posibilidad de integrar, construir y reconfigurar competencias frente a entornos cambiantes, planteamiento que permite comprender la innovación como una capacidad dinámica y no como una acción aislada. Su orientación hacia la sostenibilidad adquiere especial relevancia cuando las modificaciones introducidas permiten reducir desperdicios, optimizar consumos, mejorar la productividad, disminuir impactos ambientales o responder a necesidades sociales emergentes. Para que esta contribución sea efectiva, las iniciativas innovadoras deben guardar correspondencia con la estrategia institucional y estar acompañadas por criterios de evaluación que permitan determinar sus efectos económicos, sociales, ambientales y organizacionales.

Responsabilidad social y grupos de interés

Las organizaciones mantienen relaciones permanentes con actores que intervienen en sus actividades, proporcionan recursos, reciben sus productos o servicios y experimentan las consecuencias de sus decisiones. Trabajadores, clientes, proveedores, inversionistas, comunidades, organismos públicos y organizaciones sociales conforman una red de relaciones que condiciona la legitimidad y capacidad de actuación institucional. La responsabilidad social adquiere relevancia estratégica precisamente porque permite incorporar estas relaciones dentro de los procesos de dirección y no únicamente en iniciativas externas o acciones filantrópicas. Contreras et al. (2020) sostiene que los grupos de interés deben formar parte del análisis organizacional debido a su capacidad para afectar o verse afectados por las decisiones y actividades de una organización. Esta perspectiva amplía el contenido de la toma de decisiones al incorporar expectativas relacionadas con condiciones laborales, transparencia, derechos, impactos ambientales, calidad de los productos y comportamiento ético. Una gestión orientada hacia la sostenibilidad requiere, por consiguiente, mecanismos de comunicación, participación, rendición de cuentas y evaluación que permitan conocer

las demandas de los diferentes actores y establecer respuestas institucionales coherentes. La responsabilidad social se convierte así en un componente de la gestión estratégica capaz de fortalecer relaciones de confianza, anticipar riesgos sociales y contribuir a una generación de valor que considere las consecuencias de las decisiones sobre el conjunto de actores vinculados.

Eficiencia de recursos y desempeño organizacional

El aprovechamiento eficiente de los recursos constituye una condición relevante para mejorar el desempeño y fortalecer la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente cuando las actividades productivas y administrativas requieren cantidades significativas de capital, energía, materiales, información y capacidades humanas. Una gestión eficiente no significa únicamente disminuir costos, sino determinar cómo pueden utilizarse los recursos disponibles para generar mayor valor reduciendo pérdidas, desperdicios, consumos innecesarios y actividades que no contribuyen a los resultados esperados. En esta línea, Yépez et al. (2025) plantean que determinadas mejoras ambientales pueden estimular innovaciones capaces de incrementar la productividad de los recursos y favorecer simultáneamente el desempeño competitivo. Esta relación permite superar la aparente oposición entre eficiencia económica y responsabilidad ambiental, dado que la reducción de desperdicios, el rediseño de procesos y el uso racional de insumos pueden generar beneficios en ambas dimensiones. Para incorporar esta perspectiva en la gestión estratégica se requieren sistemas de medición que permitan identificar niveles de consumo, costos, productividad, residuos y resultados, además de procedimientos de seguimiento que faciliten corregir desviaciones. La eficiencia de recursos se convierte así en una capacidad de gestión que contribuye a fortalecer la productividad, reducir impactos y preservar condiciones materiales necesarias para la continuidad organizacional.

Transformación digital e inteligencia organizacional

La transformación digital está modificando la manera en que las organizaciones recopilan información, coordinan actividades, supervisan procesos y generan conocimiento para orientar sus decisiones. Sistemas integrados de gestión, analítica de datos, inteligencia artificial, automatización robótica, computación en la nube y plataformas colaborativas permiten conectar información procedente de diferentes áreas y convertir grandes volúmenes de datos en insumos para la planificación y el control. Más allá de la sustitución de procedimientos manuales, la transformación digital puede modificar estructuras, responsabilidades y mecanismos de creación de valor cuando se encuentra acompañada por cambios organizacionales coherentes. Rey (2024) conceptualiza este proceso como una transformación que utiliza tecnologías digitales para alterar significativamente las organizaciones y sus mecanismos de creación de valor. Esta perspectiva resulta relevante para la sostenibilidad porque las capacidades digitales pueden facilitar el seguimiento del consumo energético, la gestión de inventarios, la optimización de rutas, el control de residuos, la identificación de ineficiencias y la evaluación de indicadores de desempeño. Sin embargo, la disponibilidad de tecnología no garantiza por sí misma mejores resultados; su contribución depende de la calidad de los datos, las competencias del personal, la gobernanza de la información y la correspondencia entre las inversiones digitales y las prioridades institucionales. La inteligencia organizacional surge, en consecuencia, cuando la información generada se transforma en conocimiento útil para anticipar escenarios y adoptar decisiones oportunas.

Gobernanza y toma de decisiones responsables

La gobernanza organizacional establece las estructuras mediante las cuales se distribuyen responsabilidades, se supervisan actuaciones, se controlan recursos y se determinan mecanismos de rendición de cuentas. Su importancia aumenta cuando las organizaciones deben gestionar simultáneamente objetivos financieros, sociales y ambientales, debido a que la sostenibilidad requiere criterios claros para definir responsabilidades, supervisar riesgos y evaluar el cumplimiento de compromisos institucionales. Una gobernanza adecuada permite establecer procedimientos de control, políticas éticas, mecanismos de transparencia y sistemas de supervisión que reducen la posibilidad de que las decisiones estratégicas se adopten únicamente a partir de intereses inmediatos. Acosta et al. (2018) explican que la responsabilidad corporativa puede comprenderse desde diferentes dimensiones relacionadas con las expectativas económicas, legales, éticas y sociales que recaen sobre las organizaciones. Esta aproximación permite entender que la

gobernanza sostenible requiere integrar criterios de responsabilidad en los órganos de dirección y en los procesos mediante los cuales se asignan recursos y se evalúan resultados. La gestión de riesgos también adquiere una función relevante, puesto que permite anticipar consecuencias financieras, operativas, sociales, ambientales y reputacionales asociadas con determinadas decisiones. Una estructura de gobernanza orientada hacia la sostenibilidad fortalece, por tanto, la transparencia institucional y favorece decisiones respaldadas por información, criterios éticos y mecanismos de supervisión verificables.

Integración estratégica para el desarrollo sostenible

Articular gestión estratégica, innovación, responsabilidad social y eficiencia de recursos supone avanzar desde una administración fragmentada hacia una concepción sistémica de la sostenibilidad organizacional. Cada dimensión aporta una función específica dentro de este proceso: la estrategia proporciona dirección y establece prioridades; la innovación desarrolla soluciones y capacidades de adaptación; la responsabilidad social incorpora las relaciones y expectativas de los grupos de interés; la eficiencia permite optimizar los recursos empleados; y la gobernanza establece mecanismos para supervisar las decisiones y sus consecuencias. Freire et al. (2025) sostienen que la sostenibilidad empresarial puede constituir una fuente de valor cuando las organizaciones responden simultáneamente a desafíos asociados con la contaminación, el uso de recursos, las necesidades sociales y las transformaciones económicas. Esta perspectiva permite interpretar el desarrollo sostenible como una cuestión vinculada con la capacidad de la organización para reconfigurar sus procesos, aprovechar oportunidades emergentes y reducir riesgos derivados de sus actividades. La integración no significa que todas las dimensiones deban recibir idéntico tratamiento, sino que deben mantener una relación funcional dentro de la estrategia institucional, con objetivos, indicadores y responsabilidades claramente definidos. Cuando existe esta articulación, las decisiones sobre inversión, innovación, tecnología, recursos humanos y operaciones pueden evaluarse desde una perspectiva más amplia, orientada a preservar la capacidad de generar valor económico, atender responsabilidades sociales y reducir presiones ambientales en el mediano y largo plazo.

El análisis documental constituye el procedimiento metodológico seleccionado para examinar de manera sistemática la producción académica relacionada con la gestión estratégica y la sostenibilidad organizacional, con particular atención a la innovación, la responsabilidad social y la eficiencia en el uso de recursos. Su aplicación permite recuperar información proveniente de publicaciones especializadas, valorar su pertinencia respecto del problema planteado y establecer relaciones conceptuales entre los principales aportes identificados. El proceso contempla la localización y selección de fuentes, la revisión crítica de sus contenidos y la organización de la información conforme a criterios previamente definidos, tales como correspondencia temática, actualidad, consistencia conceptual y contribución al objeto de análisis. Posteriormente, los contenidos seleccionados se estructuran mediante categorías analíticas orientadas a reconocer enfoques, conceptos, relaciones y tendencias vinculadas con las dimensiones estudiadas. Esta organización favorece una interpretación fundamentada de los planteamientos académicos disponibles y permite establecer conexiones entre las perspectivas que explican el papel de la estrategia, la innovación, la responsabilidad social y la gestión eficiente de recursos en la construcción de organizaciones orientadas hacia el desarrollo sostenible. Analizar cómo la producción académica aborda la relación entre la gestión estratégica y la sostenibilidad organizacional, con énfasis en la articulación de la innovación, la responsabilidad social y la eficiencia en el uso de los recursos como componentes orientados a fortalecer el desarrollo sostenible de las organizaciones.

La diversidad de enfoques existentes sobre gestión estratégica y sostenibilidad organizacional hace necesario delimitar los principales planteamientos que explican la manera en que ambas dimensiones se relacionan dentro de las dinámicas contemporáneas de gestión. Particular atención requiere la articulación de la innovación, la responsabilidad social y la eficiencia en el uso de los recursos, debido a que estos componentes intervienen en la capacidad de las organizaciones para generar valor, responder a las transformaciones del entorno y mantener condiciones favorables para su continuidad. A partir de esta consideración, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo aborda la producción académica la relación entre la gestión estratégica y la sostenibilidad organizacional, particularmente en

cuanto a la articulación de la innovación, la responsabilidad social y la eficiencia en el uso de los recursos para favorecer el desarrollo sostenible?

2. METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y diseño documental, orientado al análisis de la producción académica relacionada con la gestión estratégica y la sostenibilidad organizacional, con especial atención a la innovación, la responsabilidad social y la eficiencia en el uso de los recursos. El proceso de revisión se estructuró mediante las directrices de PRISMA 2020, considerando las etapas de identificación, eliminación de duplicados, cribado, evaluación de elegibilidad e inclusión. Esta metodología permitió establecer un procedimiento ordenado para localizar, depurar, examinar y seleccionar las publicaciones vinculadas con las categorías centrales del análisis, manteniendo criterios previamente definidos para garantizar su correspondencia con la pregunta de investigación. La interpretación de los documentos seleccionados se efectuó desde una perspectiva cualitativa, centrada en reconocer conceptos, enfoques, relaciones y aportes académicos sobre la integración de la gestión estratégica con las dimensiones económica, social y ambiental de la sostenibilidad.

La búsqueda de información se realizó en Scopus, SciELO, Latindex, Dialnet y Redalyc, complementándose con Web of Science, ScienceDirect y Google Scholar, con el propósito de ampliar la cobertura de publicaciones científicas procedentes de diferentes espacios académicos. Las consultas se formularon mediante combinaciones de descriptores en español e inglés y operadores booleanos AND y OR, empleando términos relacionados con gestión estratégica, sostenibilidad organizacional, innovación, responsabilidad social, eficiencia de recursos, transformación digital y desarrollo sostenible. Entre las principales ecuaciones utilizadas se consideraron: “gestión estratégica” AND sostenibilidad organizacional, strategic management AND organisational sustainability, innovación AND sostenibilidad, social responsibility AND sustainability y resource efficiency AND organisations. Se consideraron publicaciones correspondientes al periodo 2017-2026, priorizando aquellas que presentaran aportes directamente relacionados con las categorías analizadas y que permitieran reconocer la evolución reciente de los enfoques sobre sostenibilidad y gestión estratégica.

El proceso de identificación permitió recuperar inicialmente 352 registros provenientes de las diferentes fuentes consultadas. Después de integrar los resultados en una matriz de revisión, se detectaron 78 registros duplicados, principalmente por coincidencias entre bases de datos y buscadores académicos, los cuales fueron eliminados antes de iniciar el cribado. Como resultado, quedaron 274 registros únicos para la revisión de títulos, palabras clave y resúmenes. Esta depuración permitió concentrar el análisis en documentos potencialmente relacionados con la pregunta de investigación y reducir aquellos registros cuya temática se encontraba alejada de la gestión estratégica, la sostenibilidad organizacional o de las dimensiones específicas consideradas.

Durante la fase de cribado, los 274 registros fueron examinados considerando su título, resumen, palabras clave y relación temática con las categorías establecidas. Se excluyeron 163 registros debido a que no presentaban correspondencia suficiente con el objeto de análisis, abordaban ámbitos exclusivamente técnicos sin relación organizacional, se concentraban en fenómenos diferentes de los considerados o trataban la sostenibilidad desde perspectivas que no permitían establecer vínculos con la gestión estratégica. Después de esta fase permanecieron 111 publicaciones para la evaluación de texto completo. El análisis preliminar permitió diferenciar los documentos potencialmente pertinentes de aquellos que únicamente compartían alguno de los términos empleados en las ecuaciones de búsqueda, evitando que la coincidencia terminológica determinara por sí sola la selección.

La evaluación de elegibilidad comprendió la lectura detallada de las 111 publicaciones recuperadas en texto completo. En esta etapa se aplicaron criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos, valorando la pertinencia conceptual, actualidad, calidad de la información, relación con la pregunta de investigación y aporte al análisis de las dimensiones estudiadas. Como resultado, se excluyeron 95 publicaciones que no cumplían de manera integral los criterios definidos. Entre las principales razones se identificaron el tratamiento aislado de alguna dimensión, la

insuficiente relación entre gestión estratégica y sostenibilidad, el desarrollo predominantemente técnico de determinados temas, la ausencia de aportes relevantes para las categorías analíticas, la falta de información suficiente en el texto completo o la orientación hacia áreas que no respondían a la finalidad del estudio. Tras esta evaluación, se estableció un corpus definitivo de 16 publicaciones, las cuales cumplieron los criterios requeridos y fueron incorporadas al análisis cualitativo.

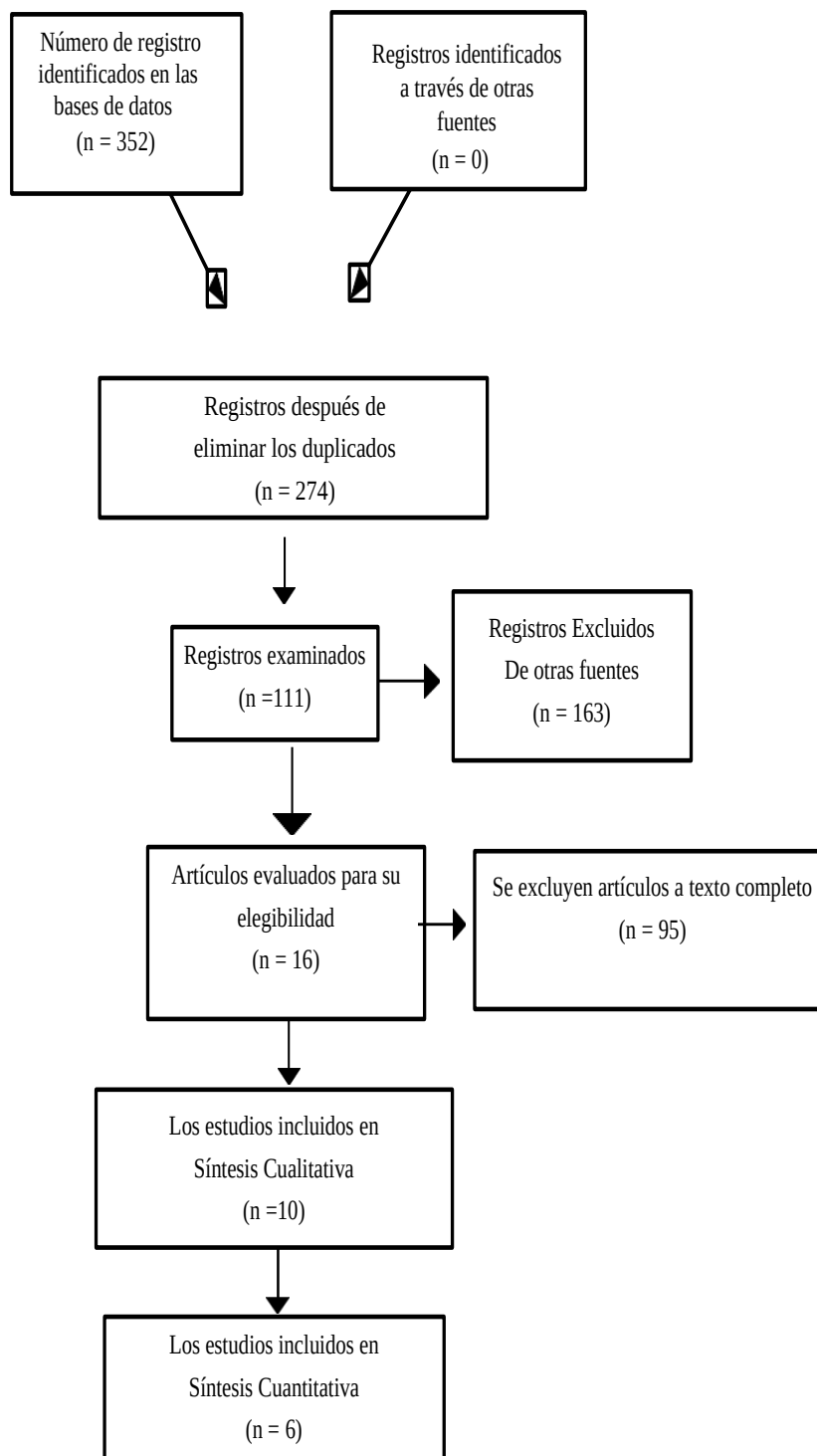
Los criterios de inclusión consideraron publicaciones científicas directamente relacionadas con la gestión estratégica y la sostenibilidad organizacional, especialmente aquellas que abordaran la innovación, la responsabilidad social, la eficiencia en el uso de recursos, la transformación digital, la gobernanza o la generación de valor sostenible como dimensiones vinculadas con la gestión institucional. Se incluyeron artículos publicados entre 2017 y 2026, disponibles en español o inglés, con texto completo accesible y contenido suficiente para identificar sus aportes conceptuales, metodológicos o analíticos. También se consideró la pertinencia temática de cada publicación respecto de la pregunta de investigación, priorizando aquellos trabajos capaces de establecer relaciones entre las dimensiones estudiadas y no únicamente documentos centrados en una variable de manera independiente.

Los criterios de exclusión comprendieron registros duplicados, publicaciones sin relación directa con la pregunta de investigación, documentos que abordaran exclusivamente aspectos ambientales, tecnológicos, financieros o sociales sin conexión con la gestión estratégica, trabajos cuyo contenido se limitara a aplicaciones técnicas sin aporte conceptual pertinente, documentos sin texto completo disponible, publicaciones con información insuficiente para valorar sus contribuciones y registros pertenecientes a áreas temáticas alejadas de las categorías definidas. También fueron descartados aquellos documentos que, pese a presentar coincidencias terminológicas con los descriptores utilizados en la búsqueda, no desarrollaban una relación sustantiva entre sostenibilidad organizacional y gestión estratégica.

Para organizar las diferentes etapas se utilizó Microsoft Excel, mediante una matriz de registro que incorporó información sobre autoría, año, título, base de datos, idioma, palabras clave, enfoque, categorías temáticas, aportes principales, criterios de elegibilidad y decisión de inclusión o exclusión. El uso de esta matriz permitió controlar los 352 registros identificados inicialmente, verificar la eliminación de duplicados, documentar las decisiones adoptadas durante el cribado y conservar un registro de las razones asociadas con la exclusión de los textos completos. Asimismo, facilitó la clasificación temática de las 16 publicaciones seleccionadas y su posterior comparación, favoreciendo una lectura organizada de los aportes académicos relacionados con innovación, responsabilidad social, eficiencia de recursos y sostenibilidad.

Figura 1

Método Prisma



3. RESULTADOS

La gestión estratégica y la sostenibilidad organizacional mantienen una relación estrecha cuando los procesos de planificación incorporan de manera simultánea dimensiones económicas, sociales y ambientales. Los planteamientos examinados muestran que la sostenibilidad adquiere mayor alcance cuando se integra con las prioridades institucionales, la asignación de recursos, la gestión de riesgos y los mecanismos de evaluación del desempeño. Esta orientación supera una concepción centrada exclusivamente en la rentabilidad y amplía la valoración de la capacidad organizacional para generar valor y preservar condiciones de continuidad. Las decisiones relacionadas con inversión, operaciones, innovación y desarrollo de capacidades adquieren así una dimensión estratégica vinculada con los efectos

que producen sobre los recursos disponibles, las personas y los grupos de interés. La incorporación de estos criterios favorece una gestión en la que las decisiones inmediatas se relacionan con sus posibles consecuencias económicas, sociales y ambientales en horizontes de mediano y largo plazo.

Dentro de esta relación, la innovación y la sostenibilidad presentan una vinculación significativa, debido a que las transformaciones introducidas en procesos, productos, servicios y estructuras organizacionales pueden responder simultáneamente a exigencias competitivas y ambientales. Las iniciativas innovadoras adquieren mayor relevancia cuando permiten optimizar consumos, disminuir desperdicios, elevar la productividad o desarrollar soluciones con menor impacto. Innovar, bajo esta perspectiva, no significa únicamente incorporar tecnologías avanzadas, sino también modificar procedimientos, formas de organización, mecanismos de coordinación y estrategias de generación de valor. Su contribución depende de la correspondencia entre las capacidades innovadoras y las prioridades institucionales, así como de la existencia de mecanismos que permitan valorar los efectos económicos, sociales y ambientales derivados de las transformaciones implementadas.

Respecto de la responsabilidad social, los planteamientos revisados muestran una orientación hacia su incorporación en los procesos de dirección y gestión de las organizaciones. Las relaciones con trabajadores, clientes, proveedores, comunidades e instituciones adquieren importancia debido a su incidencia sobre la confianza, la legitimidad y la continuidad organizacional. Esta dimensión comprende aspectos relacionados con ética, transparencia, condiciones laborales, respeto de derechos, comportamiento responsable y consideración de los efectos derivados de las actividades institucionales. Su integración estratégica permite superar una concepción limitada a acciones filantrópicas y vincular las relaciones con los grupos de interés a la planificación, la gobernanza y la gestión de riesgos. Bajo esta perspectiva, la responsabilidad social participa en la generación de valor al contribuir a que las decisiones institucionales consideren las expectativas y posibles consecuencias para los diferentes actores relacionados con la organización.

En cuanto a la eficiencia en el uso de los recursos, los planteamientos identificados establecen una relación directa con la productividad, el control de costos y la reducción de impactos derivados de las operaciones. Materiales, energía, capital, tiempo e información requieren mecanismos de administración capaces de disminuir pérdidas y mejorar su contribución a los objetivos institucionales. La eficiencia trasciende así la reducción convencional de gastos cuando incorpora variables relacionadas con desperdicios, consumo energético, utilización de materias primas y rendimiento de los procesos. Optimizar recursos puede generar beneficios económicos y ambientales de manera simultánea, particularmente cuando las organizaciones rediseñan procedimientos, eliminan actividades innecesarias y establecen mecanismos permanentes de seguimiento. Esta perspectiva sitúa la administración racional de los recursos como un componente vinculado con la productividad y con la preservación de las condiciones necesarias para mantener las actividades organizacionales.

Desde la perspectiva de la transformación digital, las tecnologías adquieren relevancia por su capacidad para fortalecer la gestión de información, automatizar actividades y proporcionar insumos para una toma de decisiones más oportuna. Sistemas integrados de gestión, analítica de datos, inteligencia artificial y automatización permiten supervisar operaciones, identificar desviaciones y optimizar determinados procesos. Su contribución a la sostenibilidad se relaciona especialmente con la posibilidad de monitorear consumos, controlar inventarios, gestionar residuos, anticipar necesidades y evaluar indicadores de desempeño. Sin embargo, los planteamientos revisados muestran que los beneficios derivados de la digitalización dependen de factores organizacionales como las competencias del personal, la calidad de los datos, la gobernanza de la información y la correspondencia entre las inversiones tecnológicas y las prioridades estratégicas. El componente digital adquiere así valor cuando se integra con capacidades institucionales que permiten transformar la información disponible en conocimiento útil para orientar las decisiones. Una función transversal corresponde a la gobernanza organizacional, particularmente por su capacidad para establecer responsabilidades, mecanismos de supervisión, procedimientos de control y procesos de rendición de cuentas. Estas condiciones permiten relacionar la formulación estratégica con la ejecución y el seguimiento de las decisiones

adoptadas. Los indicadores económicos, sociales y ambientales adquieren importancia dentro de esta estructura porque proporcionan información para valorar el desempeño y reconocer posibles desviaciones respecto de los objetivos establecidos. La gobernanza favorece, además, una mayor claridad en la distribución de responsabilidades y fortalece los mecanismos mediante los cuales se supervisan los compromisos institucionales. Su incorporación dentro de una orientación sostenible permite relacionar la toma de decisiones con criterios de transparencia, responsabilidad y control, evitando que las dimensiones sociales y ambientales permanezcan desvinculadas de los procesos directivos. Una lectura integrada de las categorías permite establecer una relación funcional entre innovación, responsabilidad social, eficiencia de recursos, transformación digital y gobernanza dentro de la gestión estratégica. Cada dimensión cumple una función diferenciada: la innovación favorece la transformación y adaptación; la responsabilidad social incorpora las expectativas de los grupos de interés; la eficiencia permite racionalizar los recursos disponibles; la transformación digital fortalece la información y los procesos de decisión; y la gobernanza proporciona estructuras para supervisar y evaluar las actuaciones institucionales. Esta complementariedad muestra que la sostenibilidad requiere coordinación entre capacidades, recursos, objetivos e indicadores. Las iniciativas independientes pueden generar aportes específicos, pero su alcance estratégico aumenta cuando forman parte de una orientación institucional coherente y vinculada con los procesos de planificación, ejecución, control y aprendizaje organizacional. Finalmente, la creación de valor sostenible se relaciona con la capacidad de las organizaciones para mantener un desempeño económico viable mientras atienden responsabilidades sociales y reducen los efectos negativos asociados con sus actividades. Los resultados financieros continúan representando una condición relevante para la permanencia institucional, aunque su interpretación se amplía mediante indicadores relacionados con recursos, personas, relaciones organizacionales e impactos ambientales. Esta concepción favorece decisiones orientadas al mediano y largo plazo en ámbitos como inversión, innovación, desarrollo humano, gestión de recursos y prevención de riesgos. El valor organizacional adquiere así una dimensión multidimensional, asociada tanto con los beneficios económicos obtenidos como con la capacidad para preservar recursos, fortalecer relaciones con los grupos de interés, desarrollar capacidades de adaptación y responder de manera responsable a las transformaciones que inciden sobre las actividades institucionales.

Tabla 1

Matriz de categorías emergentes y principales hallazgos

Categoría	Hallazgo principal	Vinculación estratégica	Implicación para la sostenibilidad
Gestión estratégica	Integra criterios económicos, sociales y ambientales en la toma de decisiones	Define prioridades, recursos y objetivos	Favorece continuidad y generación responsable de valor
Innovación	Promueve modificaciones en procesos, productos y formas de gestión	Fortalece adaptación y capacidad de transformación	Optimiza procesos y puede reducir impactos
Responsabilidad social	Incorpora relaciones con grupos de interés y criterios éticos	Vincula expectativas sociales con decisiones institucionales	Fortalece confianza, legitimidad y responsabilidad
Eficiencia de recursos	Mejora el aprovechamiento de materiales, energía, capital e información	Incrementa productividad y reduce pérdidas	Contribuye al desempeño económico y ambiental
Transformación digital	Fortalece información, automatización y seguimiento	Mejora control y capacidad de decisión	Facilita monitoreo y optimización de procesos
Gobernanza	Establece responsabilidades, supervisión y rendición de cuentas	Conecta planificación, ejecución y evaluación	Favorece transparencia y control

Categoría	Hallazgo principal	Vinculación estratégica	Implicación para la sostenibilidad
Indicadores	Amplían la valoración del desempeño más allá de variables financieras	Permiten seguimiento y corrección de desviaciones	Integran dimensiones económicas, sociales y ambientales
Creación de valor sostenible	Relaciona desempeño, responsabilidad y continuidad	Orienta decisiones de mediano y largo plazo	Favorece equilibrio entre generación de valor y conservación de recursos

Nota. Elaboración propia a partir de la categorización temática de las publicaciones seleccionadas, considerando las relaciones identificadas entre gestión estratégica, innovación, responsabilidad social, eficiencia de recursos, transformación digital, gobernanza, indicadores y creación de valor sostenible.

4. DISCUSIÓN

La relación entre sostenibilidad organizacional y gestión estratégica adquiere mayor consistencia cuando los criterios económicos, sociales y ambientales se incorporan a las decisiones institucionales y dejan de tratarse como responsabilidades independientes de la planificación. Esta articulación modifica la manera de establecer prioridades, asignar recursos y valorar el desempeño, debido a que las decisiones organizacionales producen efectos que trascienden los desempeños económicos inmediatos. La sostenibilidad requiere, en este sentido, mecanismos capaces de conectar los objetivos financieros con las consecuencias sociales y ambientales derivadas de las actividades institucionales. Su incorporación dentro de la dirección organizacional permite orientar las decisiones hacia horizontes de mediano y largo plazo, particularmente en ámbitos relacionados con inversión, gestión de recursos, innovación y prevención de riesgos.

En correspondencia con la categoría de innovación, los resultados muestran que su principal aporte se relaciona con la capacidad para modificar procesos, productos y formas de gestión con el propósito de mejorar la adaptación y el desempeño organizacional. Esta relación adquiere especial importancia cuando las innovaciones permiten optimizar recursos, disminuir desperdicios y reducir impactos derivados de las actividades institucionales. El resultado permite interpretar que la innovación presenta mayor incidencia sobre la sostenibilidad cuando responde a prioridades estratégicas concretas y cuando sus efectos pueden ser valorados mediante indicadores económicos, sociales y ambientales. Por tanto, incorporar tecnología o introducir modificaciones operativas no constituye por sí mismo una condición suficiente; su contribución depende de la capacidad para integrarlas dentro de una orientación organizacional coherente.

La categoría de responsabilidad social muestra que la incorporación de los grupos de interés y de criterios éticos amplía el alcance de las decisiones institucionales. Los resultados indican que trabajadores, clientes, proveedores y comunidades forman parte de relaciones que influyen sobre la confianza, la legitimidad y la continuidad organizacional. Esta situación permite interpretar que la responsabilidad social adquiere mayor relevancia cuando se conecta con la planificación, la gobernanza y la gestión de riesgos, en lugar de permanecer limitada a iniciativas filantrópicas. La relación identificada también sugiere que considerar las expectativas de los diferentes actores permite anticipar posibles efectos sociales de las decisiones y establecer respuestas organizacionales más coherentes con las responsabilidades derivadas de la actividad institucional.

En cuanto a la eficiencia de recursos, los resultados muestran una relación directa entre el aprovechamiento racional de materiales, energía, capital e información y la mejora del desempeño organizacional. La categoría evidencia que reducir pérdidas y optimizar procesos puede generar beneficios económicos mientras contribuye a disminuir presiones ambientales. Esta relación permite interpretar que la eficiencia sostenible requiere superar una visión limitada al control de costos, incorporando variables relacionadas con consumo, desperdicio, productividad y conservación de recursos. Los resultados también sugieren que la optimización adquiere mayor valor estratégico cuando se acompaña

de mecanismos de medición que permiten identificar desviaciones y establecer ajustes sin comprometer la calidad de los procesos ni la capacidad operativa.

Respecto de la transformación digital, la matriz muestra que su principal contribución se relaciona con el fortalecimiento de la información, la automatización y el seguimiento de los procesos. Los resultados permiten observar que estas capacidades facilitan el control de consumos, la gestión de inventarios, la identificación de ineficiencias y el seguimiento de indicadores. Sin embargo, la relación con la sostenibilidad no depende exclusivamente de la disponibilidad tecnológica. Las capacidades humanas, la calidad de los datos y la gobernanza de la información condicionan la utilidad de las soluciones digitales para la toma de decisiones. En consecuencia, la transformación digital presenta mayor incidencia cuando la información generada se incorpora efectivamente a la planificación, el control y la evaluación del desempeño.

La gobernanza organizacional aparece relacionada con la necesidad de conectar planificación, ejecución y evaluación mediante responsabilidades claramente establecidas. Los resultados muestran que la supervisión y la rendición de cuentas permiten transformar los compromisos institucionales en actuaciones susceptibles de seguimiento. Esta relación adquiere importancia cuando las organizaciones deben coordinar objetivos económicos, sociales y ambientales que pueden presentar diferentes exigencias sobre los recursos disponibles. La gobernanza proporciona condiciones para determinar responsabilidades, supervisar decisiones y corregir desviaciones, por lo que su función trasciende el control administrativo y se relaciona directamente con la capacidad de sostener una orientación estratégica coherente.

Los resultados asociados con los indicadores de sostenibilidad muestran una ampliación de los criterios utilizados para valorar el desempeño organizacional. Incorporar variables económicas, sociales y ambientales permite complementar la información financiera y obtener una perspectiva más amplia sobre los efectos de las decisiones. Esta situación resulta relevante porque los indicadores no solo permiten describir el desempeño, sino también identificar desviaciones y orientar ajustes en la gestión. No obstante, su utilidad depende de que exista correspondencia entre las variables seleccionadas y los objetivos institucionales, así como de la capacidad para utilizar la información obtenida en los procesos de decisión. La medición adquiere valor estratégico cuando genera información que influye sobre prioridades, recursos y actuaciones.

La relación entre innovación, responsabilidad social, eficiencia de recursos, transformación digital y gobernanza permite interpretar los resultados desde una perspectiva integrada. Cada categoría presenta una función específica dentro de la gestión estratégica, pero su contribución a la sostenibilidad aumenta cuando existe coordinación entre ellas. Innovar sin considerar el uso de recursos puede limitar los beneficios obtenidos; digitalizar procesos sin capacidades adecuadas puede reducir el alcance de la información generada; y desarrollar iniciativas sociales desvinculadas de la planificación puede dificultar su continuidad. Los resultados, por tanto, muestran que la sostenibilidad depende de la interacción entre diferentes capacidades organizacionales y de la existencia de una orientación estratégica capaz de coordinarlas.

La categoría de creación de valor sostenible permite integrar las relaciones identificadas y muestra que el desempeño organizacional no se limita a los beneficios financieros obtenidos en el corto plazo. Los resultados indican que generar valor implica también preservar recursos, fortalecer relaciones con los grupos de interés, desarrollar capacidades de adaptación y gestionar los efectos sociales y ambientales asociados con las operaciones. Esta perspectiva explica la relación existente entre las diferentes categorías, puesto que innovación, responsabilidad social, eficiencia, digitalización y gobernanza contribuyen desde funciones distintas a una misma orientación de gestión. La sostenibilidad organizacional se configura así como una capacidad para mantener la generación de valor mientras se gestionan responsablemente los recursos, las relaciones institucionales y las consecuencias derivadas de las decisiones.

5. CONCLUSIÓN

La gestión estratégica adquiere una orientación más amplia cuando integra criterios económicos, sociales y ambientales dentro de los procesos de planificación, asignación de recursos y toma de decisiones. Esta articulación permite superar una visión centrada exclusivamente en el desempeño financiero y considerar las condiciones que favorecen la continuidad organizacional, la generación responsable de valor y la gestión de los efectos derivados de las actividades institucionales. La sostenibilidad se configura, por tanto, como una dimensión vinculada con la dirección estratégica y no como una responsabilidad independiente de las prioridades organizacionales.

La innovación, la responsabilidad social y la eficiencia en el uso de los recursos mantienen una relación complementaria dentro de una gestión orientada al desarrollo sostenible. Innovar permite transformar procesos y capacidades; incorporar responsabilidades sociales favorece relaciones más consistentes con los grupos de interés; y optimizar recursos contribuye a mejorar la productividad y disminuir pérdidas e impactos innecesarios. La contribución de estas dimensiones adquiere mayor alcance cuando responde a prioridades institucionales compartidas y se incorpora a mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación.

La transformación digital y la gobernanza fortalecen las condiciones necesarias para coordinar las dimensiones económicas, sociales y ambientales de la sostenibilidad organizacional. Los sistemas de información, la automatización y la analítica de datos pueden facilitar el seguimiento del desempeño y la identificación de ineficiencias, mientras que la asignación de responsabilidades, la supervisión y la rendición de cuentas permiten mantener coherencia entre las decisiones y su ejecución. Su incorporación requiere capacidades humanas, información confiable y estructuras institucionales capaces de utilizar los datos para orientar decisiones y corregir desviaciones.

La generación de valor sostenible depende de la capacidad organizacional para mantener una relación equilibrada entre desempeño económico, responsabilidad social, conservación de recursos y adaptación ante las transformaciones tecnológicas y ambientales. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad no se limita a determinadas iniciativas, sino que se vincula con una forma de gestión que coordina capacidades, recursos y decisiones en horizontes de mediano y largo plazo. Esta orientación favorece organizaciones capaces de responder a las exigencias contemporáneas sin comprometer las condiciones económicas, sociales y ambientales necesarias para su continuidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, V. M., & al, e. (2018). La responsabilidad social corporativa y su rol en las empresas ecuatorianas. *Revista Lasallista de Investigación*, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492018000200105.
- Contreras, P. O., & al, e. (2020). Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones. *Suma de Negocios*, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2020000100064.
- Fong, R. C., & al., e. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>.
- Freire, S. B., & Jordán, V. J. (2025). Sistema de Acciones para la Sostenibilidad de las Organizaciones. *Revista Cientific*, <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.3.64-85>.
- Gamboa, A. J., & al, e. (2022). El Triple Resultado en las acciones de responsabilidad social Universitaria: Caso Universidad Técnica de Machala. *Telos*, <https://www.redalyc.org/journal/993/99371994015/html/>.
- Guandalini, I. (2022). Sostenibilidad a través de la transformación digital: una revisión sistemática de la literatura para orientar la investigación. *Revista de Investigación Empresarial*, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632200426X?utm_source=chatgpt.com.

- Lazaro, S. B., & al, e. (2025). Responsabilidad social empresarial y conservación del medio ambiente: estrategias y desafíos para un desarrollo sostenible. *Revista InveCom*, https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000300157.
- Melamed, V. E., & al, e. (2018). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *Revista EAN*, <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2047>.
- Miranda, T. J. (2026). Teoría Organizacional y Capacidades Dinámicas. *Investigación administrativa*, https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782025000200105.
- Monsalvez, C. (2017). Características, obstáculos y efectos de la innovación en empresas del sector maderero de la región del Maule, Chile. *Bosque (Valdivia)*, https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-92002017000100010&script=sci_arttext.
- Murillo, B. C., & al, e. (2025). Análisis de la evolución de emprendimientos sostenibles en Latinoamérica. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-01692024000400092.
- OECD. (2018). Directrices para la recopilación, presentación de informes y uso de datos sobre innovación, 4.ª edición. *OECD*, https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en/full-report/component-4.html?utm_source=chatgpt.com.
- Rey, G. R. (2024). SOSTENIBILIDAD Y DIGITALIZACIÓN EN LA GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES POSTMODERNAS. *Aula Virtual*, https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000100182.
- Velenturf, A. P., & al, e. (2021). Principios para una economía circular sostenible. *Producción y consumo sostenibles*, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550921000567>.
- Venero, V. A., & De la Vega, A. V. (2023). Stakeholders y responsabilidad social universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. *Política, globalidad y ciudadanía*, <https://doi.org/10.29105/pgc8.16-10>.
- Vial, G. (2019). Comprender la transformación digital: una revisión y una agenda de investigación. *The Journal of Strategic Information Systems*, https://fs-ise.github.io/literature-reviews-in-information-systems/papers/Vial2019.html?utm_source=chatgpt.com.
- Yépez, N. K., & al, e. (2025). Estrategias innovadoras para la gestión ambiental en empresas. *MQRInvestigar*, <https://www.investigarmqr.com/2025/index.php/mqr/article/view/912>.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

El presente estudio se llevó a cabo de conformidad con los principios éticos que rigen la investigación con participantes humanos. Antes de la recolección de los datos, el protocolo de investigación fue revisado y aprobado por el comité de ética institucional correspondiente. Todos los participantes fueron informados de manera clara sobre los objetivos del estudio, los procedimientos, las posibles implicaciones y el carácter voluntario de su participación, otorgando posteriormente su consentimiento informado. Durante todo el proceso de investigación se garantizó la confidencialidad de la información, el anonimato de los participantes y el uso exclusivo de los datos recopilados con fines científicos y académicos.

DECLARACIÓN SOBRE EL USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)

Los autores declaran que la herramienta de inteligencia artificial generativa ChatGPT fue utilizada exclusivamente para la traducción al idioma inglés y la revisión lingüística del manuscrito. La herramienta no contribuyó a la concepción del estudio, el diseño de la investigación, la recolección de datos, el análisis estadístico, la interpretación de los resultados

ni a la elaboración de las conclusiones. Los autores asumen la plena responsabilidad por la originalidad, exactitud, integridad y validez científica del contenido presentado en este manuscrito.

FINANCIAMIENTO

La presente investigación no recibió subvenciones, becas ni apoyo financiero específico por parte de organismos públicos, entidades comerciales u organizaciones sin fines de lucro.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses de carácter financiero, personal, profesional o institucional que hayan podido influir en el desarrollo, los resultados o la publicación de esta investigación.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Sofía Barrón Pérez (SBP)

Indicar las funciones desempeñadas por cada autor:

Conceptualización: (SBP)

Curación de datos: (SBP)

Análisis formal: (SBP)

Adquisición de fondos: (SBP)

Investigación: (SBP)

Metodología: (SBP)

Administración del proyecto: (SBP)

Recursos: (SBP)

Software: (SBP)

Supervisión: (SBP)

Validación: (SBP)

Visualización: (SBP)

Redacción – Borrador original: (SBP)

Redacción – Revisión y edición: (SBP)