

**Cita APA 7ma edición:** Bueno Fernández, M. M., Moreno López, E. O., Barreras García, A. B., & Hernández Coronel, F. G. (2025). Gestión organizacional ante los relatos de la sostenibilidad y la transformación digital. En L. Cervantes-Martínez, D. O. Nieves-Lizárraga y A. Ultreras-Rodríguez (Coords.), *Nuevas perspectivas en ciencias administrativas y sociales* (pp. 129–147). Editorial Connection.

## Capítulo 6

### Gestión organizacional ante los relatos de la sostenibilidad y la transformación digital.

Organizational management in the face of sustainability and digital transformation narratives.

**Mario Mitsuo Bueno Fernández**

Universidad Autónoma de Sinaloa



0000-0002-7217-1656 | [mario.bueno@fca.uas.edu.mx](mailto:mario.bueno@fca.uas.edu.mx)

**Esteban Othoniel Moreno López**

Universidad Autónoma de Sinaloa



0009-0009-6513-7044 | [otoniell@uas.edu.mx](mailto:otoniell@uas.edu.mx)

**Alexia Berenice Barreras García**

Universidad Autónoma de Sinaloa



0009-0005-6146-3708 | [alexiabg20@gmail.com](mailto:alexiabg20@gmail.com)

**Fátima Guadalupe Hernández Coronel**

Universidad Autónoma de Sinaloa



0000-0002-1302-6563 | [fatima.hernandez@fca.uas.edu.mx](mailto:fatima.hernandez@fca.uas.edu.mx)

## Resumen

El siguiente capítulo tiene como por objetivo analizar la transformación digital y la sostenibilidad, desafíos interesantes nuevos para la gestión y la organización. Esta investigación describe como las organizaciones de hoy deben adaptarse más rápidamente al cambio tecnológico y a modelos de negocio diversificados, en este sentido cumplen con los estándares ambientales, sociales y de gobernanza, ya sea para el ámbito público, militar o empresarial. Para llevar a este estudio, se realizó un análisis documental de la literatura, examinando reportes técnicos y artículos para identificar las tendencias actuales y los impactos más significativos de sostenibilidad y transformacional digital para la recopilación de datos. Por lo tanto, esto significa que la gestión organizacional debe responder eficazmente a la demanda de sostenibilidad y transformación digital en un mundo cambiante. Y eso es lo que este documento busca responder: comparaciones de investigaciones y los factores de éxito para ajustarse a estas transformaciones. Para el propósito de este estudio, se ha realizado la debida diligencia sobre recursos académicos de instituciones internacionales (por ejemplo, artículos de investigación, informes y noticias) sobre estudios de caso y lecciones de las innovaciones creadas por dichas instituciones (por ejemplo, en sostenibilidad y digitalización). Los resultados revelan cómo una mejor digitalización puede facilitar operaciones eficientes, la toma de decisiones informada y la optimización de recursos. Por otro lado, también plantea desafíos, como la brecha digital y el aprendizaje continuo. Desde una perspectiva de sostenibilidad, hemos visto que las organizaciones con principios de economía circular y prácticas socialmente conscientes son mucho más competitivas (y, por lo tanto, más resilientes). Por lo tanto, concluyendo como con la combinación de la transformación digital y la introducción de operaciones sostenibles dentro de la gestión organizacional es vital para las empresas.

**Palabras clave:** gestión organizacional, sostenibilidad, transformación digital, innovación y responsabilidad social

## Abstract

The following chapter aims to analyze digital transformation and sustainability, interesting new challenges for management and organizations. This research describes how today's organizations must adapt more quickly to technological change and diversified business models, thereby meeting environmental, social, and governance standards, whether in the public, military, or corporate spheres. To conduct this study, a documentary analysis of the literature was conducted, examining technical reports and articles to identify current trends and the most significant impacts of sustainability and digital transformation for data collection. This means that organizational management must effectively respond to the demand for sustainability and digital transformation in a changing world. This paper seeks to

answer this question: comparing research and success factors for adapting to these transformations. For the purpose of this study, due diligence was conducted on academic resources from international institutions (e.g., research articles, reports, and news) on case studies and lessons learned from innovations created by these institutions (e.g., in sustainability and digitalization). The results reveal how improved digitalization can facilitate efficient operations, informed decision-making, and resource optimization. On the other hand, it also poses challenges, such as the digital divide and continuous learning. From a sustainability perspective, we have seen that organizations with circular economy principles and socially conscious practices are much more competitive (and therefore more resilient). Therefore, we conclude that combining digital transformation and the introduction of sustainable operations within organizational management is vital for companies.

**Keywords:** organizational management, sustainability, digital transformation, innovation and social responsibility

## Introducción

La transformación digital se ha convertido en un motor significativo de cambio dentro del contexto empresarial actual, influyendo de manera profunda en cómo las organizaciones gestionan sus operaciones y su impacto social y ambiental. Esta revolución tecnológica presenta oportunidades únicas para integrar la sostenibilidad en el centro de la gestión empresarial, estableciendo así un nuevo enfoque para la administración corporativa (Nambisan, 2017; Schwab, 2017). Este estudio analiza el papel que desempeñan las tecnologías digitales en la implementación de estrategias sostenibles dentro de las empresas, promoviendo un cambio que es tanto económico como ecológicamente responsable.

El concepto contemporáneo de sostenibilidad va más allá de simplemente minimizar el impacto ambiental; también incluye dimensiones económicas y sociales que son esenciales para el bienestar general (Elkington, 1997). La incorporación de tecnologías digitales como inteligencia artificial, big data e Internet de las Cosas (IoT) proporciona formas innovadoras de aumentar la eficiencia, reducir residuos y fomentar prácticas laborales equitativas (Bughin et al., 2018).

A pesar del potencial prometedor que ofrecen estas tecnologías, la adopción de soluciones digitales orientadas a la sostenibilidad enfrenta desafíos importantes, tales como la resistencia al cambio dentro de las organizaciones y la necesidad de realizar inversiones iniciales significativas (Kane et al., 2015). Este trabajo tiene como objetivo identificar los factores que facilitan o dificultan la integración de tecnologías digitales en la gestión sostenible y analizar cómo las empresas pueden

superar estos retos para lograr una transformación genuina en un contexto caracterizado por cambios tecnológicos y demandas ambientales.

### **Gestión organizacional: conceptos y Desarrollo**

La gestión organizacional fomenta un compromiso responsable fundamentado en prácticas éticas, procedimientos adecuados, un ambiente laboral positivo y la gestión de recursos humanos, entre otros aspectos. Además, se centra en los diferentes componentes dentro de una organización; es responsabilidad de los gerentes y líderes garantizar que todos estos elementos funcionen conjuntamente de manera eficiente (Torres-Baque & Pibaque-Pionce, 2024).

La gestión organizacional fomenta una contribución adecuada dependiendo del comportamiento ético, las prácticas adecuadas, las buenas condiciones de trabajo, la gestión del talento humano, etc. La organización enfatiza el papel de los diferentes elementos de la organización y el rol gerencial y de liderazgo en asegurar que todos estos elementos funcionen como deben para alcanzar los objetivos (Robbins, 2005; Velázquez-Velázquez & Carlson-Morales, 2021; Chiavenato, 2019).

La relevancia de una gestión efectiva radica en el trabajo conjunto destinado a alcanzar sus objetivos, ya que el triunfo o la derrota de una organización está determinado por la calidad de su administración (Castro & Dayanara, 2023).

Para optimizar la gestión de una organización, es fundamental seguir las siguientes etapas:

1. Planeación: Esta fase actúa como un faro para la institución, indicando el destino y los métodos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos, comenzando con un diagnóstico administrativo.
2. Organización: Implica estructurar y diseñar internamente a la empresa de tal manera que se alinee con lo planeado, considerando también las variaciones en el entorno.
3. Dirección: Este componente permite llevar a cabo los planes mediante su ejecución por parte de quienes están facultados para tomar decisiones; esto se refiere específicamente al administrador.
4. Control: Se centra en evaluar y ajustar el rendimiento individual dentro de la empresa, así como comparar los resultados obtenidos con aquellos anticipados (Castro & Dayanara, 2023).

De acuerdo con (López Paredes, 2022) la gestión organizacional comprende un entorno de evolución, donde los directivos tienen la capacidad de análisis e interpretación ante los retos que deben enfrentar tanto en los procesos, creación de objetivos, verificación de la acción real, análisis de resultados y diseño de estrategias para el crecimiento y desarrollo organizacional.

## **Gestión organizacional ante los desafíos de la sostenibilidad y la transformación digital.**

Adaptarse a un mundo de transformación digital y sostenibilidad es una necesidad e inevitabilidad para la ventaja competitiva y la longevidad de una organización en la era moderna de la gestión organizacional. Las tecnologías emergentes integradas en las organizaciones y los procesos digitalizados proporcionan un medio para crear una cultura organizacional sostenible, enmarcándose, así como vectores estratégicos de la evolución corporativa.

### **Trasformación digital en la gestión organizacional**

A partir de la década de 1990 las empresas comenzaron a integrar tecnologías de red y depender de cada uno de sus sistemas digitales sus operaciones eran diaria con el hoy con el auge del internet y el uso extendido el correo electrónico apareció, nuevas vulnerabilidades en los ataques que aprovecharon en esa época los estanques consistían principalmente en virus gusanos informáticos y afectaron sobre todo la integridad de los sistemas de TI. Hoy las amenazas sin intensificaron rápidamente y con ellas la necesidad de una serie de seguridad más obvia de las empresas este aumento la digitalización creó oportunidades para los ciberataques que afectaron en diversas áreas de las organizaciones. incluyendo áreas de finanzas, recursos humanos y operaciones. La naturaleza de estos ataques llevó a las empresas a tomar conciencia de que la seguridad cibernética no es sólo un problema técnico, sino un problema de toda la organización.

La digitalización ha afectado todas las áreas de las empresas, finanzas, recursos humanos, operaciones y tecnología, creando nuevas vulnerabilidades y necesidades de adaptación. Sin embargo, la rápida transformación digital y la dependencia de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, la computación en la nube y más, han ampliado el rango de vectores de ataque para las empresas con un aumento gradual. Por ejemplo, en 2024, diversas empresas mexicanas, fue víctimas de ciberataques que comprometiendo seriamente sus operaciones ilimitadas durante varios meses.

Al mismo tiempo, el teletrabajo, impulsado por la pandemia de COVID-19, ha creado nuevas vulnerabilidades debido a redes menos seguras y dispositivos más inseguros. Así que ha impactado cada faceta de la empresa y la ciberseguridad se ha convertido en un elemento integral de la estrategia empresarial. Para abordar los ciberataques en este entorno, las organizaciones han implementado políticas de seguridad al desplegar plataformas de trabajo remoto seguras y soluciones de acceso seguro a herramientas de acceso remoto y VPNs, y mantienen un control sobre sus actividades de red. Estos son el tipo de cambios que necesitamos para enfrentar nuevas áreas de amenazas de ciberseguridad hoy y proteger a aquellos en la organización del nuevo mundo digital.

### **Prevención y desarrollo de la cultura organizacional**

En la actualidad, las empresas son vistas como responsables de la prevención de los nuevos desafíos principales para la sostenibilidad institucional, no solo para su departamento de TI. Crear una cultura de seguridad, donde se eduque a toda la organización sobre el riesgo cibernético y las mejores prácticas, es algo que ha demostrado ser esencial para prevenir ataques. Los departamentos de Recursos Humanos y Cumplimiento se centran en la política y en educar a los empleados sobre amenazas como el phishing y el ransomware. El método de "Confianza Cero" se ha convertido en el más atractivo para un enfoque preventivo holístico. En este método, las organizaciones no confían en ningún dispositivo o usuario, incluso en su red, sin autorización. Esto permite mantener fuera el acceso no autorizado y prevenir ciberataques que puedan impactar cualquier parte de la empresa.

### **La relación de balanced scorecard como herramientas a la gestión integral en el desarrollo de la transformación digital y sostenibilidad.**

Según Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996), el cuadro de mando integral (BSC, por sus siglas en inglés) es una de las metodologías que ayuda a traducir la estrategia de las organizaciones en resultados accionables que pueden ser fácilmente cuantificados y/o definidos por la organización. Se establecen objetivos y se mide el desempeño en diversas áreas críticas dentro de una organización. Al utilizar el BSC para la creación de objetivos para cada empleado, posición y gestión, se alinean los objetivos de los líderes individuales con los objetivos estratégicos establecidos por la empresa. El cuadro de mando integral (BSC) es una herramienta estratégica para que las organizaciones realicen la medición del desempeño estratégico.

Originalmente propuesto por los profesores Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990 como una herramienta para la planificación estratégica, fue adoptado por muchas empresas y se ha convertido en una herramienta popular para monitorear el desempeño organizacional. Según el BSC, los índices financieros tradicionales, como los ingresos y las ganancias, no logran obtener una visión precisa del desempeño empresarial. Por lo tanto, el modelo sugiere el análisis del desempeño desde cuatro perspectivas amplias, relacionadas entre sí y holísticas en su alcance, a través de las cuales las organizaciones tienen percepciones holísticas.

- i. Perspectiva financiera: enfatiza las ganancias y cómo la empresa genera valor para sus accionistas. Esto incluye definir objetivos financieros, como el crecimiento de los ingresos, la rentabilidad y el retorno de la inversión, y varios otros indicadores financieros clave.

- ii. Perspectiva del cliente: Se enfoca en la creación de valor para los clientes y en la satisfacción del cliente. Se identifican los segmentos de clientes clave y se establecen los objetivos relacionados con la adquisición de clientes, la retención, la satisfacción, la lealtad y otros aspectos importantes para mantener relaciones sólidas con los clientes.
- iii. Perspectiva de los procesos internos: Se refiere a los procesos internos y operativos que son fundamentales para ofrecer valor a los clientes y alcanzar los objetivos financieros. Aquí se identifican y definen los procesos críticos y se establecen objetivos relacionados con la mejora de la eficiencia, la calidad, la innovación y otros aspectos clave de los procesos organizacionales.
- iv. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se centra en el desarrollo y la mejora continua de las capacidades de la organización, tanto a nivel individual como organizacional. Se definen los objetivos relacionados con la adquisición de habilidades, el desarrollo del talento, la gestión del conocimiento, la cultura organizacional y otros aspectos que impulsan la capacidad de aprendizaje y crecimiento.

Estas cuatro perspectivas se consideran interdependientes y se vinculan a través de relaciones de causa y efecto. Por ejemplo, si una organización mejora sus procesos internos, esto debería conducir a una mayor satisfacción del cliente, lo que a su vez puede generar resultados financieros positivos. Esta estructura en cascada permite que las organizaciones alineen sus objetivos y estrategias en todas las áreas clave. En cuanto a la adaptación del BSC para metas personalizadas a nivel individual, se puede utilizar una metodología similar.

En lugar de aplicar el BSC a nivel organizacional, se pueden establecer metas individuales en cada una de las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente. Por ejemplo:

- i. Perspectiva financiera: El autor Norton en el año 2010 mencionó que se pueden establecer objetivos financieros personales, como aumentar los ingresos, ahorrar una cierta cantidad de dinero o mejorar la rentabilidad de las inversiones personales.
- ii. Perspectiva del Cliente: Los objetivos enfocados en aumentar la satisfacción del cliente en un rol particular pueden ser documentados, relaciones desarrolladas con clientes, o también la adquisición de nuevos clientes. Perspectiva de Procesos Internos: Se pueden identificar los procesos internos en los que uno está involucrado y establecer los objetivos de aumentar la eficiencia, calidad o innovación en esos procesos.
- iii. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Se dice que se pueden establecer objetivos con respecto al desarrollo de habilidades, aprendizaje, mejora de competencias y mejora continua. Cuando se

trata de personalizar el BSC, se debe apuntar a tener objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART).

Esto permitirá un monitoreo transparente del progreso y también puede proporcionar un marco continuo.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996) afirman que los objetivos del cuadro de mando integral son proporcionar indicadores de gestión claros, detallados y personalizados. En este momento, estos datos son estudiados por directores de nivel C y entregados a juntas de resultados y también como presentaciones a la gestión de la empresa en privado, por lo que es tan importante que sea creíble y refleje la realidad del negocio. Ahora lo tenemos representado estratégicamente: en el ámbito de la responsabilidad, hay objetivos de tipo empresarial debido al enfoque empresarial que tiene, dado que se refiere al retorno BNEA que la empresa obtiene al implementar los proyectos.

### **Cuadro de mando integral: herramienta digital para la gestión sostenible**

Los objetivos individuales son definidos por Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996) como objetivos específicos establecidos para los empleados dentro de una organización y se utilizan para traducir la estrategia en acciones concretas. Alineados con la estrategia general de una empresa, estos objetivos aseguran que cada empleado contribuya efectivamente a lograr los objetivos estratégicos de la organización. Estos objetivos se derivan de las cuatro dimensiones principales del Cuadro de Mando Integral (BSC) de Kaplan y Norton:

- i. Perspectiva financiera: En esta visión, los objetivos individuales se centran en el desempeño financiero, como aumentar los ingresos, reducir costos o mejorar la rentabilidad. Los empleados pueden tener objetivos relacionados con la generación de ingresos, la mejora de la eficiencia financiera o la maximización del retorno de la inversión.
- ii. Perspectiva del cliente: Las metas individuales en esta perspectiva están orientadas a mejorar la satisfacción del cliente y cumplir con sus necesidades y expectativas. Los empleados pueden tener metas relacionadas con la retención de clientes, la mejora de la calidad del producto o servicio, o el aumento de la satisfacción del cliente.
- iii. Perspectiva interna: Las metas individuales en esta perspectiva se centran en los procesos internos y la eficiencia operativa. Los empleados pueden tener metas relacionadas con la mejora de los procesos, la reducción de los tiempos de entrega, el aumento de la productividad o la implementación de mejoras en la calidad.
- iv. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Las metas individuales en esta perspectiva se relacionan con el desarrollo de habilidades y capacidades de los empleados. Pueden incluir metas de capacitación,



adquisición de conocimientos especializados, desarrollo de competencias técnicas o mejora de habilidades de liderazgo.

Estas metas individuales se establecen en conjunto entre los empleados y sus supervisores, y su seguimiento y evaluación se realiza regularmente. El objetivo es asegurarse de que las metas individuales estén alineadas con la estrategia general de la organización y que cada empleado contribuya de manera efectiva hacia su logro.

### **Importancia de las encuestas en la medición del CMI:**

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996), Los creadores del concepto de CMI destacan que las encuestas son una herramienta efectiva para recopilar datos sobre la satisfacción del cliente, la percepción de los empleados y otras dimensiones clave relacionadas con el desempeño organizacional. Las encuestas han beneficiado el conocimiento en distintas áreas. Algunos de los usos es poder medir y justificar decisiones ya tomadas, relacionando variables con los resultados obtenidos, puede ser utilizada como una herramienta en la promoción de los productos y servicios. Esta técnica tiene distintas características que explican su aumento de uso y su popular aceptación. Algunas de estas características son:

- Variedad flexibilidad de aplicaciones. Las encuestas han demostrado ser útil en algunos campos y materias como lo son: La mercadotecnia, la comunicación, las organizaciones, la política, la salud y la demografía utilizan con éxito esta metodología, lo mismo que las universidades y los centros de investigación académica, también se le utiliza en una gran variedad de materias, que van desde el nivel estratégico, hasta el más táctico.
- Comparabilidad. El protocolo de la encuesta, por naturaleza sistemático, permite contrastar y comparar los resultados de manera directa y objetiva entre áreas, países y aplicaciones.
- Desarrollo tecnológico. Si bien los principios de la encuesta siguen siendo los mismos, en los últimos años hemos observado grandes desarrollos tecnológicos. Los sistemas de levantamiento, codificación, captura, validación, procesamiento y presentación de la información se han modificado significativamente e impactado a los destinatarios de la información.
- Oportunidad. Debido al enorme incremento en el conocimiento de las encuestas, lo mismo que al desarrollo tecnológico y de infraestructuras de investigación por encuesta, los estudios realizados con esta técnica permiten ofrecer resultados con gran velocidad.
- Comprensión. La significativa difusión de la técnica ha permitido que los usuarios puedan comprender con facilidad el método de trabajo y las implicaciones de los procedimientos y resultados.

- Precisión. La naturaleza de la técnica permite conocer el nivel de precisión de los resultados y, por lo tanto, el riesgo implícito en las decisiones que se tomarán con base en esos resultados.
- Costo/Eficiencia. El avance en el conocimiento y en el desarrollo tecnológico, a la par con la experiencia en la delimitación de problemas de investigación, han permitido a la encuesta proporcionar resultados con un alto índice de costo/eficiencia.

De acuerdo con Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996), las encuestas tácticas se pueden dividir a su vez, en estudios que proporcionan información para el desarrollo del plan o proyecto, y encuestas para la evaluación y seguimiento de proyectos. De esta forma existen tres tipos de encuestas conforme al propósito:

- i. Encuestas de planeación o estratégicas: Estas encuestas se centran en recopilar información relevante para la formulación y desarrollo de planes estratégicos o proyectos. Ayudan a comprender el entorno, identificar oportunidades y amenazas, y establecer objetivos y estrategias.
- ii. Encuestas para el desarrollo de proyectos: Estas encuestas están dirigidas a obtener datos específicos que apoyen la ejecución y desarrollo de proyectos. Pueden incluir la identificación de recursos necesarios, la evaluación de riesgos y la definición de acciones concretas para alcanzar los objetivos del proyecto.
- iii. Encuestas evaluativas o de monitoreo: Este tipo de encuestas se utilizan para evaluar el progreso y el desempeño de los proyectos en curso. Permiten medir el cumplimiento de objetivos, identificar áreas de mejora y tomar decisiones correctivas si es necesario.

En resumen, estas categorías de encuestas tácticas sirven para guiar tanto la planificación estratégica como la ejecución y evaluación efectiva de proyectos, proporcionando información crucial en diferentes etapas del proceso.

El análisis de la investigación evaluativa o de monitoreo, observada de una manera sistemática y más amplia, puede aportar a su vez elementos que sirvan para una nueva etapa estratégica. De esta forma se establece un círculo interactivo entre las tres etapas.

- i. Encuestas exploratorias. El propósito de estas encuestas es tener un primer acercamiento al fenómeno o tema estudiado. Sirven para identificar las características generales o dimensiones del problema, así como para establecer hipótesis y alternativas de trabajo. Frecuentemente, las sesiones de grupo o grupos de discusión cumplen esta función preliminar al levantamiento de una encuesta.
- ii. Encuestas descriptivas. El propósito de éstas es describir con precisión las características del fenómeno observado. Dicha

descripción puede o no estar relacionada con una hipótesis de trabajo. La mayor parte de las encuestas al describir el fenómeno con porcentajes o promedios cumplen con este propósito de conocimiento.

- iii. Encuestas explicativas. Su objetivo es describir la frecuencia con que ocurre un fenómeno asociado a otro. Este tipo de encuestas señala relaciones entre los distintos factores o características que constituyen un fenómeno, sin establecer causalidad.
- iv. Estudios causales. Éstos pretenden marcar una relación causal entre las variables. En sentido estricto sólo los diseños experimentales permiten establecer esta relación de causalidad entre las variables.

Sin embargo, en la práctica cotidiana de la investigación social, con frecuencia se utilizan diseños experimentales o cuasi-experimentales según el autor combinados con metodología de encuesta.

## Metodología

Ese estudio adoptó un enfoque cualitativo y específicamente a través de una revisión bibliográfica sistemática en ellas se logra explorar cómo la transformación digital puede ser integrada en la sostenibilidad en la gestión organizacional.

El objetivo de este capítulo es comprender las tendencias actuales y los desafíos de la oportunidad de analizar las estrategias y obstáculos de las organizaciones que implementan prácticas sostenibles y digitales, de interacción en todas las áreas de oportunidad que sea críticas de la literatura en la que se realizó una base de datos académicos extendida.

El análisis documental se llevó a cabo utilizando publicaciones científicas, informes presentados por organizaciones internacionales y leyes relacionadas con la sostenibilidad y la transformación digital en la gestión organizacional. La investigación documental se define como el proceso basado en búsqueda de información, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios por medio de fuentes documentales obtenidas de otros investigadores de forma impresa, audiovisual o electrónica (Arias, 2012, p. 25-31). Es trabajar esas indagaciones para obtener resultados pertinentes para describir y explicarlos.

La digitalización y la sostenibilidad no tienen por qué ser objetivos opuestos si se replantea el paradigma de crecimiento. En lugar de vincular la innovación digital al crecimiento cuantitativo que aumenta el consumo de recursos y la desigualdad, es posible orientarla hacia un crecimiento cualitativo que promueva la equidad, la cooperación y el bienestar colectivo.

## Resultados

En un estudio realizado por Colinas, D. (2025), se menciona que el 70% de los ejecutivos creen que la transformación digital es una de las principales prioridades estratégicas para sus empresas, pero solo el 20% de las organizaciones ha logrado un alto nivel de digitalización en todos sus procesos. Esta brecha revela la necesidad de un enfoque más estructurado y estratégico hacia la digitalización.

Pero también menciona que las empresas que implementan con éxito la transformación digital en sus operaciones pueden experimentar un aumento de hasta el 20% en la rentabilidad operativa, mientras que aquellas que no adoptan tecnologías digitales enfrentan desafíos importantes en términos de competitividad y eficiencia (Colinas, D. 2025).

Pero por su parte en estudio realizado por (José et al., 2024) ellos en su investigación hacen referencia a la resistencia al cambio organizacional: La transformación digital puede ser percibida como una amenaza, especial mente por empleados que temen que sus puestos se vuelven obsoletos. Según un estudio de PwC (2024), el 60% de los empleados en empresas tecnológicas hay que considerar que su rol puede ser reemplazar por la automatización. Esto muestra la importancia de una gestión del cambio efectivo y de la capacitación continua.

Según UNIR (2023), hay numerosos casos en los que no hay suficientes empleados que tengan el conocimiento y las habilidades necesarias para implementar nuevas tecnologías. Basado en un informe del Foro Económico Mundial (2023), se muestra que el 45% de las empresas de todos los países reportan la escasez de ciencias digitales como una barrera significativa para la adopción de tecnologías a nivel mundial. Programas de formación específicos pueden ayudar a cerrar esta brecha y preparar a los empleados para la era digital. Además, las empresas que adoptan una estrategia digital muestran un crecimiento sostenido en los mercados internacionales (UNIR, 2023).

En una mención sobre la revista Forbes dice que; el 90 % de los líderes empresariales piensan que la sostenibilidad es importante, solo el 60 % de las empresas cuentan con una estrategia de sostenibilidad (Rafi, 2021) y por último Song et al., se dice que El 32,6 % de las empresas con un compromiso elemental con el marco de los ODS simplemente han comparado sus proyectos y estrategias con el marco de los ODS. Estas empresas siguen operando con normalidad y no han desarrollado nuevas estrategias ni proyectos que consideren específicamente el marco de los ODS. Alrededor del 22,8 % de las empresas de Fortune 500 han participado en el marco de los ODS. Solo el 0,2 % de las empresas desarrolló métodos y herramientas para evaluar el progreso de sus acciones hacia los ODS pertinentes (Song et al., 2022).

## Discusión

Algunos ejecutivos miran hacia la transformación digital y la sostenibilidad como prioridades estratégicas, que ahora, en gran medida, están en efecto, pero la implementación sigue siendo limitada. Necesitan gestión del cambio y programas de capacitación específicos, ya que tienen pocas o ninguna habilidad digital y son reacios al cambio. Como resultado, pocas empresas crean herramientas para medir el progreso de la sostenibilidad y la organización del desarrollo sostenible (OSD). En estos hallazgos se muestran que el éxito depende traducirla en estrategia de acciones concretas mediante el fomento del liderazgo, formación y la evaluación continua.

En la que ser sostenible también puede generar mayor motivación en los empleados, ya que ven el valor de lo que hace la empresa.

**Tabla 24.** Resultados obtenidos sobre la gestión organizacional y cómo influye en ella la Transformación Digital y la Sostenibilidad.

Tema	Descubrimiento principal	Repercusiones en la gestión Organizacional
<b>Digitalización</b>	La eficiencia operativa también se mejora a través de la automatización, mediante la digitalización y el uso de inteligencia artificial y análisis de datos	Las organizaciones necesitan adoptar tecnologías emergentes para optimizar procesos y minimizar costos operativos
<b>Sostenibilidad</b>	Las empresas que incorporan los principios de sostenibilidad y economía circular se convierten en competidores hoy en día	Para mantenerse competitivos, es necesario alinear la estrategia organizacional con los objetivos de sostenibilidad
<b>Sinergia</b>	La colisión entre sostenibilidad y digitalización resulta en un valor estratégico, integrando recursos y con la responsabilidad social y ambiental	Las organizaciones deben perseguir modelos de negocio que combinen la innovación digital aumentando la ventaja competitiva.
<b>Desafíos de implementación</b>	Las divisiones digitales y la resistencia al cambio de cultura son dos barreras clave.	Para la superación de este desafío, es el entrenamiento constante y la inversión de la infraestructura tecnológica que son imprescindibles
<b>El impacto de rendimiento</b>	En las empresas se combinan con la sostenibilidad y la transformación con reportes de en aumento a su rentabilidad y resiliencia.	Su clave de éxito está a lo largo plazo y es tener un enfoque unificado en ambos frentes.

Nota: En los resultados de esta tabla se muestra claramente en las implicaciones que hay dentro de la gestión organizacional y su visualización que puede llevar dentro de las organizaciones empresariales. Fuente: Elaboración Propia.

## Conclusiones

En un entorno de mercado donde las organizaciones enfrentan una rápida digitalización y crecientes expectativas de sostenibilidad, la gestión organizacional debe abordar una multitud de desafíos y oportunidades. La efectividad de la eficiencia digital se demuestra a un nivel muy alto para facilitar tanto los procesos como las operaciones. Esta fusión es vital porque apoya un estándar más alto de responsabilidad corporativa, algo que es cada vez más esencial en el escenario actual. A medida que combatimos esta tendencia, debemos desarrollar futuros líderes que estén orientados hacia resultados a corto plazo, pero también hacia una cultura empresarial flexible.

Una organización de este tipo necesita ser capaz de fomentar la innovación con tecnología, así como mantener una cultura de sostenibilidad en todos los niveles. Además, es necesario alinear herramientas como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización con objetivos estratégicos de sostenibilidad para que una organización no solo lleve a cabo sus operaciones de la mejor manera, sino que también minimice sus implicaciones ambientales en términos de producción sostenible y también en términos de producción ética. Por lo tanto, el desarrollo humano del talento se vuelve cada vez más importante dentro de este marco.

Tanto la digitalización como las iniciativas sostenibles requieren personal calificado y adaptable capaz de enfrentar futuros desafíos. Por ello es fundamental invertir en formación continua, así como fortalecer habilidades digitales junto a competencias socioemocionales para asegurar tanto empleabilidad como bienestar entre los trabajadores.

Las empresas deben establecer programas formativos que aborden habilidades técnicas mientras fomenten resiliencia y adaptabilidad entre su fuerza laboral. Asimismo, adoptar modelos comerciales resilientes y sostenibles que incorporen enfoques innovadores tales como la economía circular permiten a las organizaciones reaccionar ágilmente ante cambios ambientales diversos. Este enfoque mejora significativamente cómo se utilizan los recursos disponibles y favorece ciclos vitales más responsables para productos o servicios ofrecidos al público.

Sin embargo, hay desafíos éticos y regulatorios vinculados a esta transformación digital que tampoco pueden pasarse por alto: cuestiones relacionadas con protección de datos personales, equidad en cuanto a automatización laboral, así como cumplimiento normativo ambiental exigen marcos claros además prácticas empresariales responsables. La intersección entre transformación digital y sostenibilidad constituye hoy día una necesidad estratégica ineludible para toda organización contemporánea.

Aquellas capaces articular correctamente elementos tales como innovación, responsabilidad social y eficiencia tecnológica, alcanzaran posicionamientos favorables frente problemas actuales contribuyendo simultáneamente al desarrollo equilibrado sostenible. Su habilidad adaptarse prosperar nuevo panorama empresarial determinara éxito individual pero igualmente legado amplio ámbito social medio ambiente.

## Recomendaciones

Si bien a partir del análisis realizado encontramos que se están tomando medidas en investigaciones sobre las implicaciones que tienen sostenibilidad y la transformación digital en la adopción de estas gestiones en las empresas, se argumenta que fundamentalmente la parte de la adopción de tecnologías emergentes dentro del marco de uso mejores prácticas organizaciones.

Se sugiere particularmente a las empresas dedicadas a la gestión organizacional en la sostenibilidad y transformación digital, que en cuanto a las medidas de innovación para atraer a los usuarios deben de implementarse técnicas de educación y sobre el uso de ellas. Pudiera ser aplicado en las distintas fases en las áreas funcionales del proceso de elaboración de bienes y servicios mejorar sus enfoques específicos en sus colaboradores o bien proceso de postventa de dudas desde un punto de partida de experiencia del usuario hacia una mejor educación integral de uso personal. Aunque México se encuentra dentro de los países latinoamericanos líderes en adopción de estas tecnologías, el uso adecuado del conocimiento en torno al uso de programas de inclusión es importante para construir una sociedad mejor informada (Peña, 2021).

Como ya se ha mencionado anteriormente este capitulado tiene sus limitaciones, por lo que otras recomendaciones son analizar el big data, la analítica de datos, el enfoque digital de los clientes y su relación compras, el transhumanismo generacional gerencial y el revelo multigeneracional directivo organizacional; para enriquecer aún más la literatura desde otras investigaciones, y posiblemente desde otras posturas de autorías disponibles.

## Referencias

- 68 *estadísticas de sostenibilidad empresarial (relevantes en 2025)*. (s/f). Travelperk.com. Recuperado el 6 de octubre de 2025, de <https://www.travelperk.com/es/blog/estadisticas-sostenibilidad-empresarial/>
- Arias, F. G. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas Venezuela: Episteme.

- Ashrafi, M., Magnan, GM, Adams, M. y Walker, TR (2020). Comprensión de la trayectoria evolutiva conceptual y los fundamentos teóricos de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad corporativa. *Sustainability*, 12(3), 760. <https://doi.org/10.3390/su12030760>
- Alveiro Montoya, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*, 15(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003>
- Alianza para la Transición Energética Inclusiva. (2023). Tres buenas prácticas de empleo verde e inclusión social. <https://alianzatransicioninclusiva.com/tres-buenas-practicas-de-empleo-verde-e-inclusion-social/>
- Castro, P., & Dayanara, N. (2023). “auditoría de gestión y su incidencia en el fortalecimiento institucional de la cooperativa de taxis stereo guía N.º 61 del cantón Jipijapa”. Jipijapa - Unesum.
- Carrión González, J. T., & O. H. E. (Eds.). (2022). La transformación digital como oportunidad para la gestión socialmente responsable de las organizaciones (Vol. 7). Polo del Conocimiento.
- Colinas, D. (2025, 20 de enero). Transformación Digital y su impacto en las Organizaciones . Grupoaspasia.com. <https://grupoaspasia.com/es/transformacion-digital-organizaciones/>
- Cornejo, E. (2024, febrero 5). *Tecnologías 4.0: Herramientas Clave para la Transformación Digital*. UFV | Estudiar grados en Universidad Privada en Madrid. <https://www.ufv.es/tecnologias-4-0-herramientas-clave-para-la-transformacion-digital-preguntas-grads/>
- Chiavenato, I. (2019). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.
- Desafíos y oportunidades de la Transformación Digital*. (2018, abril 9). ADEN International Business School. <https://www.aden.org/business-magazine/la-transformacion-digital/>
- Deskbird.com. (2023, 9 de noviembre). Transformación digital y sostenibilidad: Forjando un futuro verde. <https://es.deskbird.com/blog/digital-transformation-and-sustainability>
- Dyllick, T. y Muff, K. (2016). Aclarando el significado de empresa sostenible: Introducción de una tipología que va desde la sostenibilidad empresarial tradicional hasta la sostenibilidad empresarial real. *Organización y Medio Ambiente*, 29(2), 156-174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- EALDE Business School. (2019, 11 de junio). Las 5 fases de la transformación digital. <https://www.ealde.es/fases-transformacion-digital/>



- EGADE. (s.f.). La transformación digital de las empresas potencia su sostenibilidad. Recuperado el 21 de marzo de 2025, de <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/la-transformacion-digital-de-las-empresas-potencia-su-sostenibilidad>
- Folke, C., Ósterblom, H., Jouffray, JB, Lambin, EF, Adger, WN, Scheffer, M.,... & de Zeeuw, A. (2019). Las corporaciones transnacionales y el desafío de la gestión de la biosfera. *Ecología y evolución de la naturaleza*, 3(10), 1396-1403. <https://doi.org/10.1038/s41559-019-0978-z>
- Gartner.es. (2024). ¿Qué son las tecnologías verdes y cómo reducen el impacto ambiental de la TI? <https://www.gartner.es/es/articulos/tecnologias-verdes>
- Gil-Lafuente, A. M., & Barcellos-Paula, L. (2011). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Revista Galega de Economía*.
- González, J. (2025, 20 de enero). Transformación digital y su impacto en las organizaciones. Grupoaspasia.com. <https://grupoaspasia.com/es/2025/01/transformacion-digital-organizaciones/>
- GRCTools. (2021, 8 de septiembre). Transformación digital: Impactos y retos para las organizaciones. <https://grctools.software/2021/09/08/transformacion-digital-impactos-y-retos-para-las-organizaciones/>
- Jackson, T. (2009). *Prosperidad sin crecimiento: Economía para un planeta finito*. Earthscan.
- Jiménez Carranza, C. C., Da Silva Carvalho, M., Babativa Novoa, D. A., Hernández Rincón, S. P., & Aguilar Bustamante, M. C. (2023). Retos y desafíos de las organizaciones frente a las transformaciones digitales. En *Actualizaciones en psicología organizacional II* (pp. 57–78). Editorial Universidad Católica de Colombia.
- Jose, P., William, C., Andres, C., Kevin, D., Cristian, S., & Zamora, J. C. (2024). *La transformación digital en la gestión empresarial: Desafíos y oportunidades en un entorno globalizado*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35676.81280>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kannan. (2024, enero 22). *Transformación digital y sostenibilidad: una sinergia para descifrar*. Cavintek. <https://www.cavintek.com/digital-transformation-and-sustainability-a-synergy-to-decipher/>
- Kagan, C. y Burton, MH (2018). Incorporando lo social a la ciencia de la sostenibilidad. En W. Leal Filho (Ed.), *Manual de Ciencia e Investigación de la Sostenibilidad* (pp. 285-298). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6_17)

- López Paredes, M. A. (2022). La gestión organizacional y la innovación en los emprendedores del sector universitario [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35443>
- Lubin, D. A., & Esty, D. C. (2010). The Sustainability Imperative. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2010/05/the-sustainability-imperative>
- Merdinian, K. (2024, noviembre 21). Transformación digital: el motor de la competitividad empresarial. Greentech ® Educación. <https://www.greentecher.com/transformacion-digital-innovacion-tecnologica/>
- Morales, A. (2023). 8 Amenazas a la ciberseguridad que pueden afectar a tu empresa. platzi. <https://platzi.com/blog/emp-principales-amenazas-ciberneticas/>
- Naranjo-Armijo, F. G., & Almeida-Blacio, J. H. (2024). Transformación digital y sostenibilidad: Un nuevo paradigma en la administración de empresas. Código Científico Revista de Investigación, 5(e3), 365–391. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/ne3/323>
- Norton, D. P. (2010). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review Press.
- Pacto Mundial. (2023, 3 de enero). Tendencias en sostenibilidad empresarial que marcarán 2023. <https://www.pactomundial.org/noticia/tendencias-en-sostenibilidad-empresarial-que-marcaran-2023/>
- Parra, C. (2013). Sostenibilidad social: ¿Un concepto que compite con la innovación social? En F. Moulaert, D. McCallum, A. Mehmood y A. Hamdouch (Eds.), *El Manual Internacional de Innovación Social: Acción colectiva, aprendizaje social e investigación transdisciplinaria* (pp. 142-154). Edward Elgar Publishing.
- Peña, L. d. (2021). FinTech's business model in Mexico, a preliminary analysis. Revista Mexicana de Economía y finanzas REMEF, 1-16.
- ¿Qué es un ciberataque? (s/f). Microsoft.com. Recuperado el 4 de octubre de 2025, de <https://www.microsoft.com/es-mx/security/business/security-101/what-is-a-cyberattack>
- Rafi, T. (2021, febrero 10). *Why Corporate Strategies Should Be Focused On Sustainability*. Forbes. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2021/02/10/why-corporate-strategies-should-be-focused-on-sustainability/>

- Rey García, R. T. (2024). Sostenibilidad y digitalización en la gerencia de las organizaciones. En Aula virtual (Vol. 5, No. 11, pp. 182–194). Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10465788>
- Riveros, A. (2019, junio 11). Las 5 fases de la transformación digital. EALDE Business School. <https://www.ealde.es/fases-transformacion-digital/>
- Robbins, J. (2005). Administración: 8ª edición. Prentice Hall.
- Sener. (2024). ¿Cómo ayuda la IA a mejorar la eficiencia energética? <https://www.group.sener/insights/como-nos-puede-ayudar-la-inteligencia-artificial-a-mejorar-la-eficiencia-energetica/>
- Song, L., Zhan, X., Zhang, H., Xu, M., Liu, J., & Zheng, C. (2022). How much is global business sectors contributing to sustainable development goals? *Sustainable Horizons*, 1(100012), 100012. <https://doi.org/10.1016/j.horiz.2022.100012>
- Thomas Greg and Sons. (2020, 24 de septiembre). 6 tecnologías para la transformación digital en empresas. <https://thomasgregandsons.com/6-tecnologias-para-la-transformacion-digital-en-empresas/>
- Torres-Baque, J., & Pibaque-Pionce, M. (2024). Gestión organizacional y el fortalecimiento institucional. 593 Digital Publisher CEIT, 9(2), 183–193. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2287>
- Velázquez-Velázquez, S. C., & Carlson-Morales, C. (2021). Identificación del quehacer en la gestión organizacional a la luz de la responsabilidad social universitaria. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 9(18), 36–38. <https://doi.org/10.29057/xikua.v9i18.7237>
- Whiteman, G., Walker, B. y Perego, P. (2013). Límites planetarios: Fundamentos ecológicos para la sostenibilidad corporativa. *Journal of Management Studies*, ( 50 )2, 307-336. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01073.x>