

PLANIFICACIÓN HOLÍSTICA EN LA GERENCIA HACIA LA GESTIÓN INTEGRAL: UNA REVISIÓN SEMISISTEMÁTICA

Marlon Valera

marlonvalera9@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-4187-4021>

Grupo Asoportuguesa. Venezuela.

Recibido: 25-04-2025

Aprobado: 04-07-2025

RESUMEN

El presente artículo tuvo como propósito explorar la planificación holística en la gerencia contemporánea como vía estratégica para alcanzar una gestión integral en las organizaciones. A partir de un enfoque teórico-analítico, se profundizó en tres unidades temáticas: epistemología de la planificación holística, integración de sistemas de gestión y proyectos, además de elementos clave de la innovación y sostenibilidad. Estos núcleos de interpretación permitieron estructurar una composición reflexiva del fenómeno desde una mirada interdisciplinaria, sistémica y contextualizada en los desafíos actuales del entorno organizacional. Metodológicamente, se desarrolló una revisión semi-sistemática de la literatura, basada en publicaciones comprendidas entre 2017 y 2024, seleccionadas desde las bases de datos académicas reconocidas como Scopus, Web of Science, ScienceDirect, PubMed/MEDLINE, SpringerLink y SAGE Journals. La búsqueda documental se realizó mediante el uso de operadores booleanos (AND/OR), siguiendo los lineamientos metodológicos del protocolo PRISMA, lo cual permitió garantizar la trazabilidad, rigor y pertinencia de los estudios incluidos. De un total de treinta (30) artículos seleccionados, diecisiete (17) fueron analizados en profundidad, permitiendo construir categorías teóricas a partir de una reducción e interpretación cualitativa de contenidos clave. Entre los principales hallazgos, se destaca que la planificación holística no sólo articula componentes estratégicos, operativos y culturales, sino que también promueve una visión organizacional crecía ente, adaptable y orientada al bien común. Su valor reside en integrar saberes múltiples y enfoques colaborativos, lo cual fortalece la toma de decisiones informadas frente a contextos complejos y cambiantes. Se concluye que la planificación holística representa una alternativa transformadora para las organizaciones que buscan y activan la trascendencia hacia modelos innovadores, menos fragmentados, apostando por una gerencia con sentido sistémico, compromiso ético y proyección sostenible. Este estudio abre nuevas rutas para futuras investigaciones orientadas a consolidar marcos operativos, indicadores de tiempo y experiencias aplicadas en contextos sectoriales específicos como el agroindustrial.

Palabras clave: planificación holística, gestión integral, gerencia estratégica, adaptabilidad, sostenibilidad.

HOLISTIC PLANNING IN MANAGEMENT TOWARDS INTEGRAL MANAGEMENT: A SEMI-SYSTEMATIC REVIEW

ABSTRACT

The purpose of this article was to explore holistic planning in contemporary management as a strategic path to achieving holistic management in organizations. Based on a theoretical and analytical approach, three thematic units were explored: the epistemology of holistic planning, the integration of management systems and projects, and the key elements of innovation and sustainability. These core interpretations allowed for the structuring of a reflective composition of the phenomenon from an interdisciplinary, systemic perspective contextualized within the current challenges of the organizational environment. Methodologically, a semi-systematic review of the literature was conducted, based on publications from 2017 to 2024, selected from recognized academic databases such as Scopus, Web of Science, ScienceDirect, PubMed/MEDLINE, SpringerLink, and SAGE Journals. The document search was conducted using Boolean operators (AND/OR), following the methodological guidelines of the PRISMA protocol, which ensured the traceability, rigor, and relevance of the included studies. Of a total of thirty (30) selected articles, seventeen (17) were analyzed in depth, allowing the construction of theoretical categories from a qualitative reduction and interpretation of key contents. Among the main findings, it is highlighted that holistic planning not only articulates strategic, operational, and cultural components but also promotes a growth-driven, adaptable, and common-good-oriented organizational vision. Its value lies in integrating multiple knowledge and collaborative approaches, which strengthens informed decision-making in the face of complex and changing contexts. The conclusion is that holistic planning represents a transformative alternative for organizations seeking and activating transcendence toward innovative, less fragmented models, focusing on management with a systemic focus, ethical commitment, and sustainable projection. This study opens new avenues for future research aimed at consolidating operational frameworks, time indicators, and applied experiences in specific sectoral contexts such as the agroindustrial sector.

Keywords: holistic planning, comprehensive management, strategic management, adaptability, sustainability.

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más interconectado y cargado de complejidad, la gerencia desafía el diseño de estrategias trascendentes de enfoques fragmentados y unidimensionales hacia escenarios organizacionales globalizados, además de tecnológicamente disruptivos, al punto que estas exigencias, atraen respuestas que van más allá de las apariencias o soluciones inmediatas. He allí donde se expresa el interés del contexto científico, en tanto se han de fundamentar ámbitos integradores capaces de responder a los retos entretejidos al ámbito de la planificación holística.

En este orden de ideas, la novedad de este fenómeno se perfila como un campo emergente de creciente interés en la literatura especializada de gestión organizacional, dado por su potencial para armonizar actividades, recursos y valores entrelazados en un enfoque sistémico/holístico que se vuelve imperativo al integrar diversidad de

dimensiones y enfoques que precisan además, la articulación a factores sociales, económicos, ambientales, así como los de carácter tecnológicos en la toma de decisiones estratégicas.

De manera general, los beneficios económicos y reputacionales, tal como lo expresan Ferreira y col. (2017), reconocen el fortalecimiento del compromiso de las organizaciones con las partes interesadas, lo cual es un eco de interés consolidado en el sentido actual de éxito empresarial y bienestar social. Este enfoque resulta significativo en contextos gerenciales contemporáneos, donde la sostenibilidad, transparencia y responsabilidad social, representan el ápice de factores de interés al asegurar la legitimidad, resiliencia y perdurabilidad institucional en mercados dinámicos.

En este sentido, la planificación holística orientada a la gestión integral, cubre estas expectativas al apoyarse en avances tecnológicos y enfoques transdisciplinarios avanzados en términos de adaptabilidad organizacional proactiva

en un entorno global en permanente transformación. Según Muthusamy et al. (2018), en investigaciones previas a esta realidad temática, los hallazgos aportan situaciones de mejoras en la eficiencia operativa, así como en la transformación de la cultura organizacional en función de valores compartidos y objetivos estratégicos globales. Asimismo, la gerencia ha de orientarse hacia condiciones que fomentan la sostenibilidad, innovación y adaptabilidad, tal como lo plantea Sagar (2023):

“El panorama empresarial contemporáneo está experimentando una profunda transformación, marcada por una compleja interacción entre avances tecnológicos, interconectividad global y una creciente conciencia de los desafíos ambientales y sociales. En el centro de esta transformación se encuentra la relación simbiótica entre innovación y sostenibilidad, que impulsa a las empresas hacia territorios inexplorados de crecimiento responsable e impacto social.” (p. 51).

Por lo tanto, el presente artículo se inscribe en el ámbito disciplinar de la gerencia organizacional y estratégica, proponiendo una revisión semi sistemática de la literatura especializada, en la cual se interpretan enfoques teóricos, propuestas integradoras y experiencias documentadas sobre la planificación holística, su vinculación con el hacer y sentir en la gestión integral y cultura organizacional.

De este modo, se dio cabida a los aportes de estudios previos como el de Ferreira y col. (2017), Muthusamy y col. (2018), que destacan el requerimiento de integrar sistemas de gestión bajo estructuras comunes al potenciar la eficiencia, minimizar los riesgos y fortalecer el desarrollo sostenible, constituyendo antecedentes relevantes que nutren este análisis. Así, uno de los aportes centrales de la presente producción científica radica en la identificación y articulación de enfoques conceptuales sostenidos sobre la base de los valores empresariales, mediante la lectura integradora que va de la mano con el tránsito de las organizaciones

hacia modelos de gestión más coherentes, armónicos y estratégicamente sostenibles.

En este sentido, el propósito de esta producción fue explorar la planificación holística en la gerencia contemporánea como vía estratégica para alcanzar una gestión integral en las organizaciones. Para ello, se tomaron las unidades de análisis: epistemología de la planificación holística, integración de sistemas de gestión y proyectos y elementos clave de la innovación y sostenibilidad.

DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

Epistemología de la planificación holística

La epistemología de la planificación holística en el campo gerencial estratégico aborda los requerimientos comprensivos de las organizaciones como sistemas complejos, integrados y adaptativos, dando a conocer que la generación del conocimiento no es lineal ni fragmentada, sino relacional, transversal y situado, donde se reconoce que la gerencia

contemporánea enfrenta retos multi causales exigentes de una mirada totalizadora de los procesos estratégicos, en función de ir más allá de paradigmas analíticos tradicionales.

Se trata de un marco orientador de la planificación holística sostenida sobre la base de razonamientos de la investigación previa de Kuntiyawichai y Aksorn (2024) quienes hacen hincapié en indicadores clave de desempeño vinculados con la planificación operativa, monitoreo y aceptación contextual de variables ambientales, socioculturales y económicos. Para los referidos autores, la articulación de estrategias ascendentes y descendentes es representativa de la respuesta a lineamientos políticos y demandas comunitarias en un entorno regido por la transformación constante.

Asimismo, una perspectiva convergente se deja ver en los razonamientos de Nakash y col. (2021) quienes describen y analizan las dimensiones epistémicas del conocimiento organizacional en el abordaje de significados, creencias y

percepciones que modelan la gestión. Por ello, se considera en este artículo, que la ausencia o debilidad en estos procesos, con características limitantes del aprendizaje organizacional, sin comprometerse con la evolución estratégica.

Por tanto, este apartado teórico se configura como unidad de análisis fundamental en la presente revisión semi sistemática de la literatura, al reconocer que el núcleo epistémico de la planificación holística no solamente es una suma de enfoques, es la convergencia dinámica de saberes, experiencias, proyecciones organizacionales, en función de una gestión integral orientada al cambio, sostenibilidad, flexibilidad e innovación.

Integración de sistemas de gestión y proyectos

El proceso de la planificación holística en su carácter integrador, plantea los requerimientos articuladores en diversos sistemas de gestión (calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, responsabilidad social y gestión de riesgos) en un recorrido teórico

coherente en su abordaje integrador de sistemas de gestión y planificación de proyectos como expresión concreta de interconexión de subsistemas organizacionales.

De manera que, esta visión responde a los desafíos actuales en estos escenarios alineados a los estándares con los objetivos estratégicos, superando la tradicionalidad fragmentada de enfoques. Sobre este mismo contexto, plantean Talapatra y col. (2018) que, aunque estos sistemas se implementan de forma aislada, su compatibilidad creciente permite una integración efectiva. Los precitados autores hacen ver que "(...) hemos proyectado funciones multidisciplinarias en un único sistema de gestión y hemos intentado integrarlas bajo la filosofía holística de la Gestión de la Calidad Total (TQM)" (apartado 5, párrafo 5).

Dada esta situación, se amalgaman aspectos claves de salud-seguridad, medio ambiente y responsabilidad social como componentes de un todo organizacional, reconociendo que este

sistema integrado exige competencias particulares inherentes a la planificación, liderazgo y coordinación, como elementos significativos a incluir en la gestión holística de proyectos. Tal como lo plantean Irfan y col. (2021), la construcción de este sistema integrado debe ir de la mano de competencias específicas en planificación, liderazgo y coordinación.

En este orden de ideas, la óptica mencionada se complementa con los planteamientos de Raza y col. (2023), en términos de lo que significa un sistema bien diseñado de gestión de proyectos, dentro de una estructura holística, a fin de aplicar con precisión, áreas clave de conocimiento, lo cual redundará en mejora continua, reducción de fallas y eficiencia operativa transversal. En esta misma dirección, Ouabira y Fakhravar (2021) hacen mención a la caracterización de los diseños como eje de articulación, en la garantía de la alineación con los requerimientos del usuario final. A tal efecto, expresan lo siguiente:

“Existen cinco áreas clave en el ciclo de diseño de ingeniería que deben

gestionarse eficazmente para la entrega de productos exitosos. Estas etapas de ingeniería incluyen la investigación del problema, el diseño de la solución, la validación del diseño, la implementación del diseño y, finalmente, la evaluación de la implementación.” (p. 85)

Este seguimiento del ciclo reduce errores a lo largo de la vida del proyecto. Así, en relación con la planificación holística emerge, entonces, como una estrategia transversal de aseguramiento de la calidad, permitiendo superar barreras tradicionales asociadas con los costos, tiempos y nivel de cumplimiento. En esos términos, Kwon y Kang (2018) dan cabida a la dimensión crítica, en cuanto a la estimación precisa de reservas frente a riesgos conocidos y emergentes, lo que significa que, desde una lógica holística, la planificación estratégica debe prever incluso lo incierto, articulando métodos integradores al asegurar mayor exactitud presupuestaria y mitigación de posibles desviaciones.

Es de este modo, como la capacidad de anticipación de las organizaciones refuerza la necesidad de una mirada sistémica, donde todos los subsistemas dialoguen y se retroalimenten. En concreto, esta sesión del artículo, representa la segunda unidad de análisis, al explorar aspectos claves de la planificación holística a fin de integrar múltiples sistemas de gestión y prácticas de proyectos en un enfoque único, coherente con la complejidad actual de las organizaciones, en tanto, su reconocimiento integral asume además de lo técnico, también lo epistémico y estratégico, aportando sustento teórico y práctico al tránsito hacia una gestión integral sustentada en la coherencia, sostenibilidad y eficacia sistémica.

Elementos clave de la innovación y sostenibilidad

Al interpretar desde una perspectiva holística, la planificación estratégica contemporánea, se mantiene la exigencia de incorporar aspectos que la fortalezcan como la resiliencia organizacional y la competitividad sostenible, frente a los

desafíos de un entorno global disruptivo. En este marco, se observa impostergable la integración de prácticas innovadoras, tecnologías emergentes, eficiencia de recursos y objetivos socio ambientales como parte del tránsito hacia una gestión integral. Al respecto, Chaudhuri y col. (2024) hacen ver la importancia de las tecnologías asociadas a la industria 4.0, en tanto:

(...) la adopción de tecnologías de la industria 4.0 puede mejorar las capacidades de innovación de procesos y productos basadas en una cultura basada en datos y, en última instancia, puede mejorar el desempeño social y financiero de las organizaciones que finalmente se traduce en una ventaja competitiva. (Conclusión, párrafo 1).

De esta manera, se favorece la innovación en productos y procesos además del desempeño organizacional, lo cual se traduce en ventajas competitivas tangibles dentro de la planificación sistémica articulada en lo operativo y estratégico. Asimismo, Pazienza y col. (2024)

rescatan el enfoque de computación sostenible ambiental, en virtud de la búsqueda integral de refuerzos en la sostenibilidad de todas las fases del ciclo de vida de los sistemas informáticos, lo que da lugar a la planificación holística tecnológica con orientaciones hacia la reducción de la huella de carbono en términos operativos eficientes, ético-ambientales conscientes y alineados con estándares normativos.

Vale la pena destacar que, las investigaciones de AlNuaimi y col. (2022) y Konopik y col. (2022) al concluir que la innovación y sostenibilidad no se configuran solamente desde la infraestructura, se trata de tomar en cuenta el talento humano y organizacional, evidenciando la sinergia generada entre el liderazgo transformacional digital, agilidad organizacional y capacidades adaptativas como dimensiones integradas a un enfoque estratégico coherente.

METODOLOGÍAS

Diseño metodológico del proceso de selección

La presente investigación se inscribe en el enfoque cualitativo, con un diseño de revisión teórica de tipo semi sistemático de la literatura científica, siguiendo las recomendaciones de Snyder (2019). La elegibilidad metódica se justifica por el interés en mapear y comprender, de manera reflexiva, el desarrollo conceptual de la planificación holística en la gerencia hacia la gestión integral.

Para ello, se adaptaron los lineamientos del PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis), en línea con los criterios del Journal Systematic Reviews (2015) y del Centre for Reviews and Dissemination (2009), centrando la búsqueda y selección de artículos para argumentar y dar relevancia teórica a los contenidos, más que a las métricas estadísticas. La singularidad de la estrategia de búsqueda booleana se aplicó con base a la información académica reconocida como Google Scholar, Scopus, Elsevier y ScienceDirect, restringiendo la consulta a

publicaciones entre los años 2017-2024, lo cual ameritó mantener la actualización y pertinencia de los hallazgos.

Procedimiento para el análisis de la información

El análisis de la información se desarrolló mediante una estrategia cualitativa interpretativa de los documentos, orientados a la comprensión conceptual de los estudios seleccionados. Luego, se aplicó un proceso de lectura comprensiva y reflexiva, centrando la atención en la identificación de patrones teóricos, convergencias, tensiones y posibles vacíos conceptuales inherentes a la planificación holística en contextos organizacionales.

Este procedimiento se estructuró siguiendo los postulados de Paré y Kitsiou (2017), en cuanto a la reducción de la información, mediante la extracción de fragmentos significativos del contenido teórico; análisis descriptivo que comprendió la clasificación de la información según su correspondencia con las unidades de análisis previamente definidas; y la

interpretación argumentativa, dentro de la cual se integraron las categorías emergentes a partir de una lógica inductiva, buscando siempre coherencia entre los hallazgos teóricos y el propósito investigativo.

En este orden de ideas, se generó una matriz teórica organizada, facilitando el cruce de información entre los documentos y la articulación de categorías transversales, en función de su importancia y aporte a la comprensión del fenómeno, hacia la construcción de los hallazgos apoyados en las descripciones sistematizadas, con énfasis en la fidelidad conceptual de los aspectos a fin de evitar el sesgo interpretativo asegurando el rigor cualitativo de la revisión.

Selección de las unidades de análisis

Este proceso respondió a la identificación de núcleos temáticos recurrentes y densamente argumentados en la literatura científica consultada, en coherencia con el propósito planteado en este artículo. Así, las tres unidades definidas: epistemología de la

planificación holística, integración de sistemas de gestión de proyectos y elementos clave de la innovación y sostenibilidad, fueron seleccionadas por su alta frecuencia de aparición, densidad conceptual y relevancia en estudios publicados entre 2017 y 2024, vinculados a contextos de gestión organizacional.

De hecho, estas unidades representaron marcos de comprensión esenciales para estructurar categorías teóricas emergentes, como digitalización estratégica, competencias avanzadas, reducción de errores, aseguramiento de la calidad, entre otras; las cuales se derivaron mediante lectura interpretativa, reducción cualitativa y análisis de contenido. La exclusión de una cuarta unidad relacionada al liderazgo y cultura organizacional se fundamenta en criterios de síntesis y economía textual, priorizando el foco analítico en los ejes centrales que permitieron comprender con mayor profundidad el fenómeno investigado.

Procedimiento analítico, unidades de análisis y categorías

El procedimiento se organizó en tres fases: selección, categorización y sistematización. En cuanto a la selección se realizó una interpretación independiente (Mariano y col., 2017) de artículos científicos mediante lectura de resúmenes y revisión preliminar del cuerpo textual, dando prioridad a las investigaciones que abordaron aspectos teóricos asociados a la planificación holística en contextos organizacionales.

En la segunda fase, se definieron cuatro (4) unidades de análisis temáticas: fundamento epistemológico de la planificación holística, integración de sistemas de gestión de proyectos, elementos clave de innovación y sostenibilidad, liderazgo y cultura organizacional, elegidas por la frecuencia de aparición y densidad conceptual en los estudios analizados. A partir de ellas, emergieron las categorías teóricas, como tercera (3) fase que fueron estructuradas mediante un proceso de reducción cualitativa de la información, lectura interpretativa y análisis de contenido,

tal como lo proponen Mertz y col. (2017), Greyson y col. (2019).

Este escenario permitió construir una síntesis teórica argumentativa donde los hallazgos de la literatura involucrada contribuyen a la consolidación comprensible de cada unidad de análisis, tal como se inicia con el cuadro 1. Así, la revisión semi sistemática se configuró, más allá de una simple agregación de la información, hacia un proceso reflexivo y analítico orientado a comprender los aportes conceptuales, tensiones y vacíos existentes en torno a la planificación holística en el marco de la gerencia contemporánea.

RESULTADOS

En este apartado, se visualizan organizadas en los cuadros las correspondientes categorías emergentes a partir de las unidades de análisis, interpretadas en el marco de las descripciones realizadas por sus autores, dentro de lo cual se procedió en términos inductivos y abductivos, para captar la esencialidad teórica de cada categoría, siguiendo las recomendaciones de la revisión de Zunder (2021), el cual centró la exploración inductiva y conceptualización de su temática, generando las categorías y paralelamente, la abducción basándose en la comprensión. Este enfoque iterativo develó los significados asociados a los apartados teóricos. A continuación, el cuadro 1

Cuadro 1.
Unidad de Análisis: Epistemología de la planificación holística

Unidad de Análisis	Categoría Medular	Autores/Año		Interpretación
	Integración estratégica	Kuntiyawichai	y Aksorn (2024)	Hacen hincapié en la integración de estrategias ascendentes y descendentes, así como la combinación de dimensiones ambientales, económicas y socio-geográficas para una planificación integral.
	Gestión del conocimiento	Nakash	y col. (2021)	Se interesan por interpretar el ámbito cognoscitivo organizacional en escenarios

Epistemología de la planificación holística	intensivos del conocimiento, al abordar su significancia en el desarrollo profesional e institucional.		
	Competencias avanzadas	Hansen y Dysvik (2022)	Destacan la necesidad de habilidades analíticas, argumentación basada en evidencia y conceptualización teórica para responder a los cambios tecnológicos y demandas de innovación
	Colaboración relacional	Dietze y Kahrens (2024)	Estudian las prácticas de equipo, metodologías ágiles y actividades de conocimiento que promueven la transferencia y creación colaborativa al conocimiento gerencial

Elaboración propia (2025)

La epistemología de la planificación holística se fundamenta en una visión integradora del conocimiento que trasciende los enfoques fragmentados para articular dimensiones estratégicas, tecnológicas, culturales y ambientales, lo cual se engrana en la interacción dinámica entre liderazgo, innovación, sostenibilidad y cultura organizacional, promoviendo una comprensión

sistémica de las complejidades organizacionales. De este modo, adquiere un enfoque adaptativo y dialéctico (Rydberg y col., 2024), donde los estilos de liderazgo transformacional y las culturas abiertas facilitan la toma de decisiones estratégicas y la resiliencia frente a entornos cambiantes. A continuación, el cuadro 2.

Cuadro 2.

Unidad de Análisis: Integración de sistemas de gestión y proyectos

Unidad de Análisis	Categoría Medular	Autores/Año	Interpretación
	Compatibilidad estándar	Talapatra y col. (2018)	Alineación de estándares de calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social en un sistema único que fomente la mejora continua y la cultura organizacional.

Integración de sistemas de gestión y proyectos	Coordinación interna	Irfan y col. (2021)	Coordinación efectiva y competencia gerencial en proyectos para superar las dificultades en la gestión de costos, tiempos y calidad.
	Reducción de errores	Raza y col. (2023)	Interés por un sistema único que facilite la supervisión efectiva, mejora continua y reducción de errores en la gestión de proyectos.
	Aseguramiento de calidad	Ouabira y Fakhravar (2021)	La gestión de calidad asegura el cumplimiento de los requisitos del usuario y minimiza errores, contribuyendo al éxito del proyecto y a la superación de desafíos en costos y tiempos.
	Gestión de riesgos	Kwon y Kang (2018)	Planificación holística con la estimación de reservas frente a riesgos conocidos y no identificados, reduciendo sobrecostos y desviaciones.

Elaboración propia (2025)

La integración de sistemas de gestión y proyectos constituye un enfoque estratégico que armoniza procesos, recursos, así como los objetivos organizacionales (Bashan y Kordova, 2021), a fin de potenciar la eficiencia operativa, alineada con las metas corporativas de sostenibilidad e innovación, en tanto, se promueve la

adaptabilidad en entornos dinámicos mediante la sinergia de tecnologías emergentes y liderazgo transformacional, lo que da cabida a la optimización de resultados, competitividad y resiliencia organizacional. A continuación, el cuadro 3.

Cuadro 3.
Unidad de Análisis: Elementos clave de la innovación y sostenibilidad

Unidad de Análisis	Categoría Medular	Autores/Año	Interpretación
	Digitalización estratégica	Chaudhuri y col. (2024)	Adopción de tecnologías de la Industria 4.0, resaltando la mejora en la innovación de productos y procesos a través

Elementos clave de la innovación y sostenibilidad	Computación sostenible	Pazienza (2024)	y	col.	de una cultura organizacional basada en datos.
	Liderazgo transformacional	AlNuaimi (2022)	y	col.	Sostenibilidad ambiental aplicada a la tecnología de la información, incluyendo la reducción de la huella de carbono y prácticas eco-conscientes.
	Capacidades adaptativas	Konopik (2022)	y	col.	Integración del liderazgo digital y la agilidad organizacional para sustentar la transformación digital.
					Desarrollo continuo de capacidades organizacionales para abordar la transformación digital en entornos sostenibles.

Elaboración propia (2025)

Los elementos clave de la innovación y sostenibilidad residen en la planificación holística a partir de la integración de tecnologías emergentes (Kimpimaki y col., 2022), además del liderazgo transformacional y optimización de recursos, con el ejercicio aplicativo de la resiliencia organizacional, competitividad, alineadas a las prácticas responsables con objetivos sociales y ambientales. Así, se promueve una transformación digital orientada a la sostenibilidad y al desempeño superior en entornos globales dinámicos.

En el marco de esta revisión semi sistemática de la literatura, los hallazgos obtenidos se organizaron en

torno a las unidades de análisis al permitir la construcción de categorías emergentes, vinculadas directamente con la planificación holística desde una perspectiva gerencial, a tal punto que, cada categoría no representa únicamente una agrupación temática, se trata más bien, de un nodo conceptual que se interrelaciona con los demás, conformando un entramado evidente de la misma.

En síntesis, los resultados de esta revisión semi sistemática se estructuraron a partir de las tres (3) unidades de análisis temáticas, cada una acompañada de sus respectivas categorías teóricas medulares, en tanto la literatura analizada, permitió identificar tendencias conceptuales

clave, además de enfoques predominantes que contribuyen a la comprensión de la planificación holística en la gerencia hacia la gestión integral. De este modo, se logró construir un corpus argumentativo que evidencia resultados interpretativos claros, en tanto cada categoría, refleja dimensiones críticas del fenómeno investigado.

En efecto, desde la epistemología de la planificación holística, se identificó un tránsito hacia marcos transdisciplinarios, centrados en la articulación de saberes y la gestión sistémica del conocimiento; mientras que en la unidad que conforma la integración de sistemas de gestión de proyectos, se observó la emergencia de modelos convergentes y adaptativos como sustento que responde a entornos complejos. Asimismo, en cuanto innovación y sostenibilidad, se evidenció el posicionamiento estratégico de la eco eficiencia la inteligencia organizacional y la circularidad como pilares emergentes.

En concreto, los hallazgos contribuyen a dar respuesta al problema de investigación, en la medida en la cual se amplíe la comprensión teórica sobre la configuración de una planificación holística en un contexto gerenciales, marcando así la ruta reflexiva en el diseño de estructuras conceptuales integradas y aplicables. De forma similar, los resultados permiten plantear nuevo horizonte investigativo, especialmente en torno a la operacionalización de estos enfoques en sectores productivos específicos, como el agroindustrial además de activar el desarrollo de herramientas de planificación holística que integren enfoques epistémicos, tecnológicos y sostenibles en la praxis gerencial de la organización.

CONCLUSIONES

Este artículo abordó la planificación holística desde un enfoque gerencial hacia la gestión integral, estructurando su análisis con base a tres (3) unidades de análisis: epistemología de la planificación

holística, integración de sistemas de gestión de proyectos y elementos clave de la innovación y sostenibilidad. A partir de una revisión semi sistemática de la literatura científica, se interpretaron categorías teóricas que permiten comprender el estado actual del conocimiento y las conexiones conceptuales más significativas en el fortalecimiento organizacional actual.

En estos términos, se concluye que la planificación holística representa una vía integradora y articuladora de saberes interdisciplinarios, dinámicos, colaborativos y de estrategias adaptativas, que van permitiendo a las organizaciones enfrentar los retos de sostenibilidad, transformación digital y exigencias del entorno global. De esta manera, la integración de sistemas de gestión y proyectos refuerza la coherencia operativa, toma de decisiones basadas en la mejora continua y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

En los mismos términos, la orientación a la innovación y la sostenibilidad dentro de este enfoque

impulsa la resiliencia organizacional, abriendo oportunidades para alinear tecnología, responsabilidad social y crecimiento económico. Vale decir además que, el liderazgo transformacional y una cultura organizacional orientada al cambio, representan eventos de trascendencia al sostener una planificación holística eficiente, capaz de adaptarse a escenarios volátiles y complejos, al tiempo que se promueve el pensamiento sistémico y proactivo en la gestión.

En este orden de ideas, se proponen futuras líneas de investigación centradas en el desarrollo de modelos aplicados de planificación holística en sectores productivos específicos, como el agroindustrial; diseño de indicadores cualitativos que permitan comprender la implementación real de estrategias holísticas en contextos empresariales, estudio comparativo de culturas organizacionales adaptadas con éxito a los enfoques integrales de planificación frente a aquellas que siguen esquemas tradicionales; incorporación de la inteligencia

artificial y el análisis de datos como recursos estratégicos en modelos de planificación holística, entre otros. Esta perspectiva abre horizontes investigativos valiosos para enriquecer la comprensión del fenómeno y orientar la práctica gerencial hacia modelos innovadores, inclusivos y sostenibles.

REFERENCIAS

- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). **Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy.** *Journal of Business Research*, (145): 636-648.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Bashan, A., & Kordova, S. (2021). **Globalization, quality and systems thinking: Integrating global quality management and a systems view.** *Heliyon*, 7(11).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06161>
- Centre for Reviews and Dissemination. (2009). **Systematic reviews. CRD's guidance for undertaking reviews in health care.** Laverthorpe: University of York.
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Mariani, M. M., & Wamba, S. F. (2024). **Assessing the influence of emerging technologies on organizational data driven culture and innovation capabilities: A sustainability performance perspective.** *Technological Forecasting and Social Change*, (200): 123-165.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123165>
- Ferreira, M., Silva, R., & Santos, G. (2017). **The integration of standardized management systems: Managing business risk.** *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(3): 395-405.
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2014-0170>
- Greyson, D., Rafferty, E., Slater, L., MacDonald, N., Bettinger, J., Dubé, É., & MacDonald, S. (2019). **Systematic review searches must be systematic, comprehensive, and transparent: a critique of Perman.** *BMC Public Health*, (19):153,
<https://doi.org/10.1186/s12889-018-6275-y>.
- Horn, A., Urias, E., & Zweekhorst, M. B. M. (2022). **Epistemic stability and epistemic adaptability: Interdisciplinary knowledge integration competencies for complex sustainability issues.** *Sustainability Science*, 17(6): 1959-1976.
<https://doi.org/10.1007/s11625-022-01113-2>
- Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Khan, S., & Khan, H. H. (2021). **Role of project planning and project manager competencies on public sector project success.** *Sustainability*, 13(3): 14-21.
<https://doi.org/10.3390/su13031421>
- Journal Systematic Reviews. (2015). **Table 3 PRISMA-P 2015 checklist: recommended items to include in a systematic review protocol.** Disponible:
<https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/2046-4053-4-1/tables/3>
- Kimpimaki, J., Malacina, I., & Lahdeaho, O. (2022). **Open and sustainable: An emerging**

- frontier in innovation management?** Technological Forecasting and Social Change, (174): 121-229. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121229>
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hobbach, N., & Pflaum, A. (2022). **Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework.** Digital Business, 2(2): 100019. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019>
- Koundouri, P., Alamanos, A., Devves, S., Landis, C., & Dellis, K. (2024). **Innovations for holistic and sustainable transitions.** Energies, 17(20): 51-84. <https://doi.org/10.3390/en17205184>
- Kwon, H., & Kang, C. W. (2018). **Improving project budget estimation accuracy and precision by analyzing reserves for both identified and unidentified risks.** Project Management Journal, 50(1): 1-15. <https://doi.org/10.1177/8756972818810963>
- Kuntiyawichai, K., & Aksorn, P. (2024). **The knowledge and holistic management indicators to measure the sustainability of area-based infrastructure project (AIP).** Heliyon, 10(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30159>
- Lai, F.Y., Tang, H.C., Lu, S.C., Lee, Y.C., & Lin, C.C. (2020). **Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement.** Sage Open, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Mariano, D., Leite, C., Santos, L., Rocha, R., & de Melo-Minardi, R. (2017). **A guide to performing systematic literature reviews in bioinformatics.** Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais.
- Mertz, M, Strech, D., & Kahrass, H. (2017). **What methods do reviews of normative ethics literature use for search, selection, analysis, and synthesis? In-depth results from a systematic review of reviews.** Systematic Reviews, 6, 261, <https://doi.org/10.1186/s13643-017-0661-x>.
- Muthusamy, G., Palanisamy, C., & Mohanraj, M. (2018). **A comprehensive model and holistic approach for implementing an integrated management system.** Journal of Computational and Theoretical Nanoscience, 15(1): 392-401. <https://doi.org/10.1166/jctn.2018.7101>
- Nakash, M., Baruchson-Arbib, S., & Bouhnik, D. (2021). **A holistic model of the role, development, and future of knowledge management: Proposal for exploratory research.** Knowledge and Process Management: The Journal of Corporate Transformation, 29(1): 23-30. <https://doi.org/10.1002/kpm.1694>

- Qawasmeh, F. M., & Qawasmeh, E. F. (2023). **Towards a holistic approach to organizational culture.** *Kurdish Studies*, 11(3): 374-393. <https://doi.org/10.58262/ks.v11i3.028>
- Ouabira, M. M., & Fakhravar, H. (2021). **Effective project management and the role of quality assurance throughout the project life cycle.** *European Journal of Engineering and Technology Research*, 6(5): 84-88. <https://doi.org/10.24018/ejers.2021.6.5.2345>
- Paré, G., & Kitsiou, S. (2017). **Methods for literature reviews.** In F. Lau & C. Kuziemy (Eds.), *Handbook of eHealth Evaluation: An Evidence-based Approach*. 157-179. University of Victoria. <https://doi.org/10.29173/ehealth39361>
- Pazienza, A., Baselli, G., Vinci, D. C. (2024). **A holistic approach to environmentally sustainable computing.** *Innovations in Systems and Software Engineering*, 20(3): 347-371. <https://doi.org/10.1007/s11334-023-00548-9>
- Raza, M. S., Tayeh, B. A., Abu Aisheh, Y. I., & Maglad, A. M. (2023). **Potential features of building information modeling (BIM) for application of project management knowledge areas in the construction industry.** *Heliyon*, 9(9):19697. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19697>
- Rydberg, J. A., Virgitti, L., & Tarquinio, C. (2024). **Bolstering the adaptive information processing model: A narrative review.** *Frontiers in Psychiatry*, 15, Article 1374274. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2024.1374274>
- Sagar, S. (2023). **Innovation and sustainability in business: Navigating the future landscape.** *Journal of Business and Management (IOSR)*, 25(12), 55–60. <https://doi.org/10.9790/487X-2512055160>
- Snyder, H. (2019). **Literature review as a research methodology: an overview and guidelines.** *Journal of Business Research*, vol. 104, 333-339, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
- Talapatra, S., Uddin, M. & Rahman, M. (2018). **Development of an implementation framework for integrated management system based on the philosophy of total quality management.** *American Journal of Industrial and Business Management*, 8, 1507-1516. doi: 10.4236/ajibm.2018.86101.
- Zunder, T.H. A (2021). **Semi-systematic literature review, identifying research opportunities for more sustainable, receiver-led inbound urban logistics flows to large higher education institutions.** *European Transport Research Review*. 13, 28 <https://doi.org/10.1186/s12544-021-00487-1>