



Tendencias administrativas contemporáneas: una revisión de literatura 2019-2024.

Contemporary administrative trends: a literature review 2019-2024.

Silvia Paola Gallardo-Figueroa¹, Albeiro Beltran-Diaz², Luis Alfonso Robles-Rangel³,
 Lina Rosenda Bonilla-Rueda⁴

^{1,2,4}Universidad de Investigación y Desarrollo, Bucaramanga - Colombia

³Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga, - Colombia

Recibido: 12 de diciembre de 2024.

Aceptado: 15 de abril de 2025.

Publicado: 01 mayo de 2025.

Resumen- En este artículo se analizan las principales tendencias administrativas contemporáneas presentes al realizar una revisión de literatura sistemática. Utilizando métodos de extracción y análisis de datos basados en criterios de la metodología PRISMA, fue posible contemplar tres ejes temáticos: Transformación digital y tecnológica, innovación y sostenibilidad, y liderazgo y gestión organizacional. Estos destacan como tendencia a la transformación digital, el uso de inteligencia artificial, la sostenibilidad empresarial, la innovación en modelos de negocio, y el liderazgo ágil. Los resultados de la revisión permiten observar la manera en la que estas tendencias transforman la gestión en las organizaciones, ya sea para optimizar procesos, fortalecer la resiliencia, o fomentar la innovación, especialmente en sectores industriales, economías emergentes y contextos subrepresentados. También se evidencian desafíos relacionados a dichas tendencias, por ejemplo, la falta de acceso a tecnologías avanzadas, la privacidad de datos y la resistencia al cambio, son factores que pueden llegar a limitar su implementación. Este estudio destaca la importancia de un enfoque integrado para abordar los retos actuales de las tendencias en administración, asimismo, invita a continuar investigando de forma interdisciplinaria para superar las barreras detectadas y generar un impacto en la práctica administrativa contemporánea.

Palabras clave: gestión organizacional, inteligencia artificial, liderazgo ágil, sostenibilidad empresarial, tendencias administrativas, transformación digital.

Abstract— This article analyzes the main contemporary administrative trends by conducting a systematic literature review. Using data extraction and analysis methods based on PRISMA criteria, it was possible to identify three thematic axes: digital and technological transformation, innovation and sustainability, and leadership and organizational management. These trends highlight digital transformation, the use of artificial intelligence, business sustainability, business model innovation, and agile leadership. The results of the review allow us to observe how these trends transform management in organizations, whether to optimize processes, strengthen resilience, or foster innovation, especially in industrial sectors, emerging economies, and underrepresented contexts. Challenges related to these trends are also evident, for example, lack of access to advanced technologies, data privacy, and resistance to change, which are factors that can limit their implementation. This study highlights the importance of an integrated approach to addressing current challenges and trends in management. It also encourages continued interdisciplinary research to overcome identified barriers and impact contemporary management practice.

Keywords: organizational management, artificial intelligence, agile leadership, corporate sustainability, administrative trends, digital transformation.

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: sgallardo2@udi.edu.co (Silvia Paola Gallardo Figueroa).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Como citar este artículo: S. P. Gallardo-Figueroa, A. Beltran-Diaz, L. A. Robles-Rangel y L. R. Bonilla-Rueda, "Tendencias administrativas contemporáneas: una revisión de literatura 2019-2024", Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 13, no. 2, pp. 01-12 2025, doi: [10.15649/2346030X.5492](https://doi.org/10.15649/2346030X.5492)

I. INTRODUCCIÓN

Diversos avances tecnológicos forman parte del entorno empresarial actual, donde las demandas sociales son emergentes y las dinámicas económicas se encuentran en constante cambio, es necesario que las organizaciones evolucionen más allá de los enfoques tradicionales de gestión. Aunque las teorías clásicas, desarrolladas por Taylor y Fayol, han sido fundamentales para construir los cimientos de la administración [1], [2], los retos del presente requieren modelos más flexibles, integradores y sostenibles que le permitan a las organizaciones dar frente a las necesidades actuales, pero que también anticipen posibles transformaciones a futuro. En este caso, estudiar las tendencias administrativas actuales se considera crucial, ya que son ellas las que redefinen cómo las organizaciones gestionan sus recursos, y cómo transforman su manera de innovar, liderar y adaptarse a los cambios. De acuerdo con lo mencionado por Mintzberg et al. [3], la administración moderna implica adaptarse al cambio, sobre esto, Drucker [4] destaca el rol de la innovación como factor primario para la competitividad de las organizaciones, y Prahalad y Harmel [5] señalan que el liderazgo visionario garantiza la sostenibilidad de las empresas a largo plazo.

Considerando lo anterior, este artículo plantea investigar: ¿cuáles son las tendencias administrativas contemporáneas que se abordan en la literatura publicada en el periodo 2019-2024, y los desafíos que representan para las empresas?.. Para lograrlo, se plantean dos objetivos claros: el primero, Identificar y clasificar las principales tendencias administrativas contemporáneas documentadas en la literatura científica publicada el periodo seleccionado y el segundo, discutir sobre los principales desafíos y oportunidades que estas tendencias representan para las organizaciones. Para ello la revisión de literatura utilizó la metodología PRISMA [6], y con ella se identificaron y analizaron más de 180 estudios de los últimos seis años. Del análisis se identificaron cinco tendencias de la administración que se agruparon en tres ejes temáticos: transformación digital y tecnológica, innovación y sostenibilidad, y liderazgo y gestión organizacional. Este resultado contribuye a la comprensión de la manera en la que las organizaciones están evolucionando, permite destacar las áreas que requieren mayor atención en la investigación futura y brinda una visión práctica a los empresarios sobre la toma de decisiones estratégicas en el actual entorno dinámico y complejo. En última instancia, se pretende ofrecer una guía útil tanto para académicos como para profesionales interesados en navegar con éxito los desafíos de la gestión contemporánea.

II. MARCO TEÓRICO

a. Evolución de las Tendencias Administrativas

Según Saldarriaga [7], Puede definirse una tendencia como la orientación de un colectivo que busca alcanzar un objetivo común, el punto de referencia hacia el que se orientan los que lo siguen, hasta transformarse en el punto focal. Trasladando esto a la administración, los enfoques que van surgiendo y que van marcando el camino por donde deben transitar las acciones de los administradores. [8], por ende, las tendencias administrativas pueden observarse como el reflejo de una constante evolución de las teorías y prácticas gerenciales, el cual surge para que las organizaciones se adapten de acuerdo con necesidades actuales y perspectivas de los stakeholders [9].

Bajo un contexto histórico, la administración como disciplina ha evolucionado de manera constante, impulsada por factores de contexto histórico, tecnológico y social. Bajo la premisa de responder a la demanda de eficiencia y organización de las empresas, se encuentran los primeros aportes de las teorías clásicas como la administración de Taylor, centrada en lograr la maximización de la eficiencia a través de procesos estandarizados y el estudio del trabajo [10]. Por otro lado, la teoría de la administración jerárquica liderada por autores como Fayol, enfatiza la división del trabajo y la unión de pilares para la estructura de la organización [11]. En los primeros enfoques también se encuentra la teoría de la burocracia de Weber, la cual resalta la relevancia de las reglas formales y la jerarquía definida, lo que aporta racionalidad a la gestión [12]. Posteriormente, tras la introducción de ideas con enfoques más humanistas, surgen investigaciones como las de Elton Mayo y los experimentos de Hawthorne, las cuales destacaron el efecto de las relaciones humanas y motivación en el rendimiento laboral [13], o las teorías X y Y propuestas por McGregor [14], es decir, examinar cómo la percepción de los líderes sobre el rendimiento de los colaboradores influye en la gestión.

Respecto a la segunda mitad del siglo XX el pensamiento estratégico comenzó a tomar mayor relevancia, autores como Porter introducen conceptos fundamentales como la ventaja competitiva, la cual incentivó a las organizaciones a diferenciarse en un mercado que cada vez se hacía más competitivo [15]. El nuevo siglo trajo consigo un entorno lleno de transformaciones, no sólo tecnológicas, sino también sociales; hechos como la revolución digital o la globalización, transformaron el cómo las organizaciones habían operado hasta ese momento, impulsando factores como la adopción de tecnologías disruptivas y análisis de datos [16].

Ahora que se han abordado las bases evolutivas de las tendencias de la administración, vale la pena mencionar en este punto que es de vital importancia que las empresas estén al tanto e implementen las tendencias administrativas, y así, pueden hacer que los procesos internos, comerciales, estén en sincronización con la demanda del mercado y, por supuesto, con el entorno, que cambia a pasos agigantados. Las empresas deben incorporar la tecnología, ya sea en forma de herramientas apoyadas en la IA, o el análisis de datos para conocer el mercado, la competencia o incluso estrategias de sostenibilidad, igualdad e innovación [17].

Por supuesto, en este contexto que estamos tratando, el de las tendencias administrativas, la innovación tiene un papel importante, porque, innovar puede implicar cambios en los procesos productivos (al adoptar metodologías ágiles o herramientas digitales), pero también puede significar cambios más de fondo, estructurales o culturales, cuando las empresas deciden, por ejemplo, fomentar el trabajo colaborativo o la sostenibilidad organizacional [18], tendencias administrativas también.

De esta manera, el análisis, las tendencias gerenciales, no solo brindan a las empresas las herramientas para dar respuestas a lo que el entorno exige de las organizaciones, sino que también son un "catalizador" de innovación y desarrollo. Esto coincide con lo que expresa Hamel [19], que las capacidades y la incorporación de prácticas que fomenten la creatividad y agilidad estratégica son las que contribuyen al éxito de las organizaciones.

Las prácticas administrativas que promuevan procesos de innovación, flexibilidad y capacidad de anticipar, aportan beneficios clave para las organizaciones, sobre todo a la hora de enfrentar desafíos u oportunidades en el mercado, bajo este contexto es posible considerar que el

implementar de manera efectiva aquellas tendencias, no debe limitarse a reaccionar ante situaciones del mercado o del entorno, sino que también se deben crear estrategias proactivas que le permitan a la organización ir un paso adelante y generar ventajas competitivas, posicionando aquellas organizaciones líderes en innovación y desarrollo empresarial. Es así como las tendencias administrativas actuales representan y reflejan en sí la evolución histórica en esta disciplina, integrando conceptos emergentes para no sólo dar respuesta efectiva a los desafíos del mercado, sino también permitiendo a las organizaciones anticiparse a ellos, generando mayor competitividad y sostenibilidad.

b. Principales Teorías y Modelos Contemporáneos en el Campo de la Administración

En el campo de la administración, las teorías, modelos y enfoques mencionados han sido desarrollados siguiendo diferentes necesidades, épocas y autores, tal y como se puede observar en la Figura 1, donde se presentan algunos de los principales enfoques de la administración a través del tiempo.

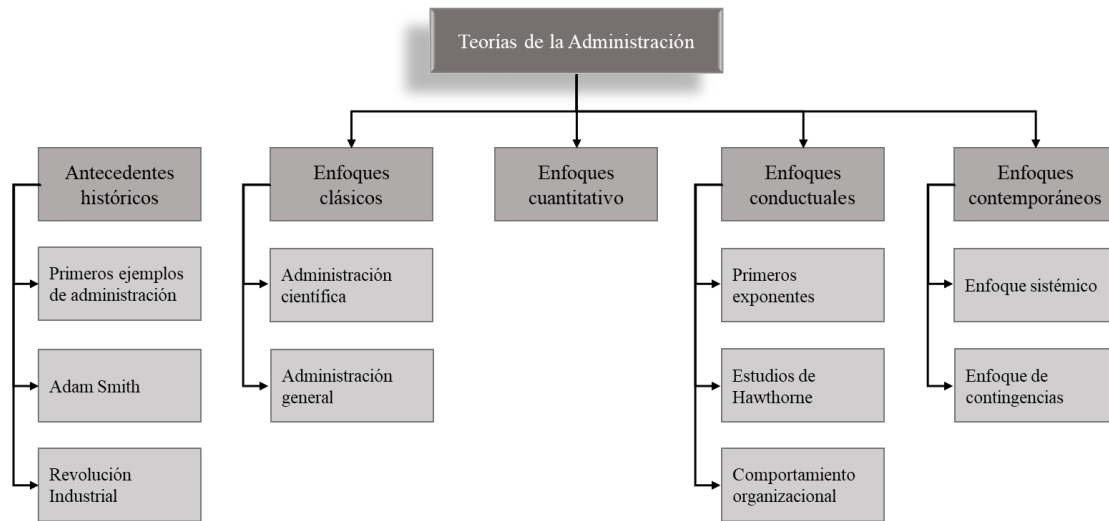


Figura 1: Teorías de la administración a través del tiempo.
Fuente: Adaptado de Robbins [20].

El comportamiento adoptado por las organizaciones y los líderes para enfrentar retos empresariales se explica a través de las diferentes teorías y modelos conceptuales que dieron respuesta a las necesidades cambiantes. Entonces, aquellos enfoques clásicos que son las bases para indagar en el comportamiento organizacional se centran en la estructura interna de las organizaciones y principios fundamentales de gestión, mientras que, sobre la década de 1960, surgen teorías que presentan una perspectiva más amplia al analizar lo que ocurre en el entorno y fuera de los límites de la organización, generando enfoques como el método sistémico y el método de las contingencias [21]-[23].

Así mismo, el método sistémico, aplica los principios de la teoría general de sistemas al estudio de las organizaciones, porque define un sistema como un conjunto de partes que se relacionan entre sí e interdependientes, que producen un todo unificado y puede ser tanto un sistema cerrado (sin relación con el entorno) o abiertos (interactúan con el entorno). En el caso de las organizaciones, estas serían sistemas abiertos que transforman insumos como materia prima, capital, tecnología o información, en resultados como productos o servicios o información [23], [24]. Este enfoque enfatiza la interrelación y la interdependencia de todas las partes de la organización, lo que permite observar y comprender la manera en la que los cambios en un área o factor específico afectan el sistema en general, obteniendo una visión integral del funcionamiento de la organización en el entorno. Igualmente, el método de las contingencias también es llamado método situacional, debido a que, si bien pensadores como Taylor, Fayol y Weber establecen los principios de la administración, es posible que al administrar se presenten excepciones a estos principios, motivo por el que surge la necesidad de adoptar diversos métodos y técnicas al no existir una única forma mejor de gestionar. Siendo así, como las organizaciones son diferentes y enfrentan diversas situaciones o contingencias, tales como el tamaño de la organización, tecnología con la que se cuenta, incertidumbre ambiental e incluso las diferencias individuales, el valor de este método enfatiza en considerar que no existen reglas universales a seguir, sino que las acciones y la gestión deben adaptarse a las circunstancias específicas de las situaciones [23], [25].

Ahora bien, en un entorno actual más dinámico y complejo, es necesario mencionar tendencias crecientes en cuanto a métodos y enfoques para la administración de las organizaciones, tales como la gestión ágil, el liderazgo adaptativo y la sostenibilidad empresarial, entre otros. La gestión ágil tiene el origen en el campo de desarrollo de software, guías como el manifiesto ágil presentan los valores y principios de las mejores prácticas para el desarrollo de software [26], con el tiempo se ha expandido y aplicado en otros sectores como es el caso de la gestión y la administración. Este enfoque se dirige centralmente hacia la adaptabilidad, colaboración y entrega continua de valor [27]. Por otro lado, implementar la gestión ágil dentro de las organizaciones, les permite ofrecer respuesta a los cambios del entorno, a través de ciclos iterativos de planificación, ejecución y revisión, fomentando así la innovación y eficiencia en contextos de alta incertidumbre para las organizaciones [28].

En contraste con lo anterior, la propuesta de liderazgo adaptativo desarrollada por Heifetz y Linsky [29], da el foco principal a la capacidad de los líderes de las organizaciones para guiar o acompañar a las empresas y los colaboradores a través de cambios y procesos de transformación complejos. Este planteamiento subraya la importancia de distinguir entre problemas técnicos, que poseen soluciones bien definidas, y desafíos adaptativos, que exigen nuevos aprendizajes y cambios en las dinámicas internas de la organización [30], [31]. Además, el modelo de sostenibilidad empresarial, impulsado por la creciente preocupación por el impacto ambiental, social y económico que tienen las organizaciones, incorpora conceptos de desarrollo sostenible en las estrategias organizacionales, y se propone equilibrar los beneficios económicos con el bienestar social y conservación del medio ambiente [32]. En el campo de la gestión y la administración, esto se traduce en adoptar prácticas más sostenibles, para fomentar procesos innovadores, adaptándose a las regulaciones y expectativas de los consumidores y accionistas. Estas

acciones representan una ventaja competitiva para las organizaciones comprometidas con el desarrollo sostenible [33]. Stakeholders es otra teoría que toma relevancia al considerar que las organizaciones deben atender las necesidades e intereses de todos los grupos de interés, como son accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y comunidad en general [34].

También se identifica el Design Thinking, que corresponde a un modelo orientado a la resolución de problemas a partir de la creatividad y la empatía con el usuario final. Esta herramienta cuando se incorpora en los procesos administrativos, fomenta la innovación en el diseño de bienes y servicios, y facilita la generación de soluciones alineadas con las necesidades de los clientes [35]. También se encuentra el concepto de las organizaciones exponenciales, donde destacan aquellas entidades que aprovechan las tecnologías disruptivas y los modelos de negocio innovadores para crecer a un ritmo más acelerado y alto que otros competidores [36].

Las tendencias administrativas contemporáneas buscan proporcionar herramientas que favorezcan la capacidad de adaptación y flexibilidad de las organizaciones para enfrentar las diversas situaciones que se presentan en el actual entorno dinámico y complejo. Tal es el caso de los enfoques sistémicos y de consistencias, que intentan interpretar y comprender a las organizaciones como sistemas interrelacionados, en el que las estrategias deben ajustarse a las características del entorno; en tanto la gestión ágil y el liderazgo adaptativo enfatizan en la capacidad de transformar y responder a los cambios del entorno, así como liderar procesos de transformación organizacional. Estos enfoques no son excluyentes sino complementarios, dado que al combinarlos se desarrolla una visión integral y dinámica, que permite mejorar el desempeño a corto plazo y posicionar a las empresas las herramientas necesarias para afrontar desafíos del entorno cambiante.

c. Bases Metodológicas para Entender las Transformaciones Organizacionales

La comprensión de los procesos de transición o transformación en las organizaciones requiere más que el solo conocimiento teórico de las tendencias administrativas, porque es imprescindible explorar y conocer las bases metodológicas que implica la implementación de herramientas en contextos reales. Para ello, una herramienta versátil que se ha extendido a diversos sectores es la gestión ágil, dado a los principios asociados con la entrega de valor, la colaboración interdisciplinaria y la capacidad de respuesta al cambio [27], [28]. También se identifica a los marcos de Scrum o Kanban, herramientas que estructuran sistemas para fomentar los ciclos rápidos de planificación, ejecución y retroalimentación, para posibilitar y facilitar los procesos de cambio o modificaciones continuas en función de las necesidades observadas en el entorno [37].

Además, se identifica, la transformación digital e incorporación de tecnologías emergentes como herramientas que redefinen los procesos administrativos y estratégicos de las organizaciones, ejemplo de ello es como el Big Data o la Inteligencia Artificial (IA), cuya implementación implica que las empresas desarrollen una infraestructura de datos robusta que incluya sistemas de almacenamiento escalables, herramientas de visualización y algoritmos de análisis predictivo. Por ejemplo, el propósito del Big Data, es permitir la optimización de procesos operativos, la segmentación avanzada de clientes y la evaluación de riesgos según los datos [16], [38]. Además, en la IA, destacan aplicaciones que permiten la optimización de la gestión de inventarios, la personalización de servicios o el mantenimiento preventivo del proceso productivo [16], [38].

No obstante, la adopción de las herramientas tecnológicas mencionadas conlleva desafíos éticos significativos. Tal es el caso de la protección de datos personales, el sesgo en los algoritmos o el impacto social de ciertas decisiones que requieren marcos éticos sólidos. Por lo tanto, se hace necesario contar con lineamientos claros que equilibren los objetivos organizacionales con los principios de responsabilidad social, transparencia y sostenibilidad de las empresas, de manera que se genere confianza entre los distintos grupos de interés [34].

III. METODOLOGÍA

Este estudio utilizó la metodología PRISMA, conocida por la capacidad para realizar análisis integrales y revisiones sistemáticas, y fue seleccionado para esta revisión de literatura por la idoneidad al identificar patrones, vacíos y áreas emergentes provenientes de otras investigaciones sobre las tendencias administrativas, sin limitarse a responder preguntas específicas o evaluar una hipótesis. El proceso se desarrolló en varias etapas: identificación, selección, extracción y análisis de información relevante, todo ello complementado con un diagrama de flujo PRISMA que detalla el procedimiento seguido para la selección y evaluación de las fuentes bibliográficas consultadas.

a. Estrategia de Búsqueda

Las bases de datos utilizadas fueron Scopus y Web of Science, seleccionadas por su amplia cobertura en campos de publicaciones académicas acreditadas y de alta calidad en áreas de interés como administración, ingeniería, economía y otras disciplinas relacionadas. La búsqueda de la literatura se realizó entre noviembre de 2024 y enero de 2025. Las ecuaciones de búsqueda utilizadas están conformadas por palabras clave asociadas con las tendencias administrativas e innovación, estos términos se combinaron con el operador booleano OR para ampliar el rango de resultados en las bases de datos utilizadas. En Scopus se condicionó la búsqueda de los términos clave en títulos, resúmenes y palabras clave, en tanto en la WOS fue libre en todo el documento. A continuación se presentan las ecuaciones de búsqueda:

SCOPUS: TITLE-ABS-KEY (((("administrative trends" OR "management trends" OR "contemporary management" OR "modern administration" OR "organizational trends" OR "business innovation"))))

WOS: All ("administrative trends" OR "management trends" OR "contemporary management" OR "modern administration" OR "business innovation" OR "organizational trends")

b. Proceso de Selección de Fuentes

Los criterios de inclusión considerados para la búsqueda representan publicaciones académicas que contengan las tendencias más recientes en el área, en los últimos 6 años (2019 - 2024), que se encuentran disponibles en acceso abierto, en idiomas como inglés y español, y que contemplen áreas temáticas relacionadas con administración, economía, ingeniería y ciencias multidisciplinarias. Por otro lado, los criterios de exclusión considerados para la búsqueda representan documentos duplicados entre las bases de datos Scopus y Web of Science, publicaciones sin revisión de pares o publicaciones académicas con idiomas distintos al inglés y español. Una vez realizada la búsqueda, teniendo en cuenta

tanto los criterios de inclusión como los criterios de exclusión, se realiza un diagrama de flujo PRISMA para ilustrar el proceso de selección con las cifras exactas de cada fase, como se muestra en la Figura 2.

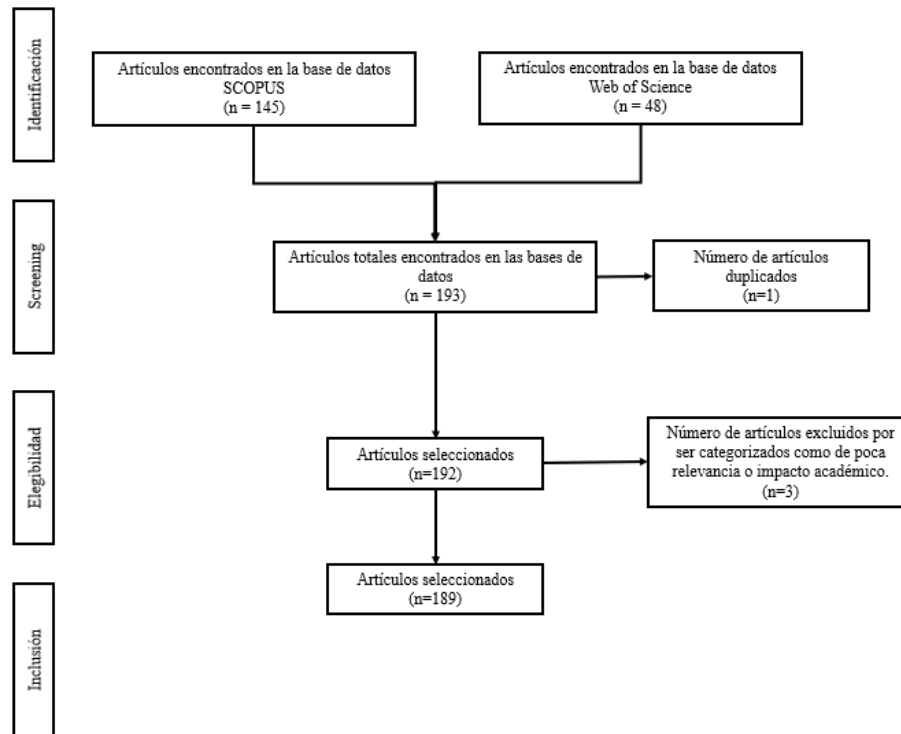


Figura 2: Diagrama de flujo PRISMA proceso de selección. Fuente: Elaboración propia.

De un total de 193 artículos identificados (145 en SCOPUS y 48 en Web of Science), se detectó un artículo duplicado utilizando los identificadores DOI, quedando 192 artículos. Posteriormente se excluyeron 3 artículos debido a que se categorizaron como de poca relevancia para esta investigación, porque, si bien mencionan tendencias administrativas no presentan resultados concluyentes, incluyendo así, un total de 189 artículos en el análisis.

c. Extracción y Análisis de Datos

La extracción y análisis de los datos se registró mediante una matriz de extracción de datos, esta contiene elementos clave de cada artículo como título, autores, año de publicación, medio de publicación, DOI, abstract, palabras clave, tendencia administrativa identificada, contexto de aplicación y resultados principales. Estructurar la información permite a los investigadores realizar un correcto análisis temático para categorizar y clasificar de mejor manera las tendencias administrativas.

Para la categorización y clasificación de los ejes temáticos, se realizó un análisis de las palabras clave identificadas en la base de datos, utilizando herramientas de inteligencia artificial y minería de texto para agrupar las palabras, y siguiendo el algoritmo K-means para Clustering, esperando generar al menos tres grupos representativos. Esto permitió detectar los patrones presentados en la Figura 3.



Figura 3: Clústers de palabras clave identificadas. Fuente: Elaboración propia utilizando OpenAI.

1) Transformación digital y tecnológica: abarca términos de transformación digital, tecnología, inteligencia artificial y automatización de procesos. Incluye artículos que abordan temáticas de incorporación tecnológica en procesos administrativos, automatización de tareas, toma de decisiones basada en análisis de datos, y casos de organizaciones innovadoras, aplicación de tecnología disruptiva o análisis estadísticos del impacto de la tecnología en la eficiencia operativa y administrativa. Comprende las tendencias administrativas de la inteligencia artificial y la transformación digital de las organizaciones.

2) Innovación y sostenibilidad: contiene palabras clave como innovación, sostenibilidad, eficiencia energética y economía circular. Representando los artículos que se enfocan en prácticas empresariales que equilibran el beneficio económico con el impacto social y ambiental, incluyendo temáticas como la economía circular o los modelos de negocio sostenibles, al igual que el creciente interés en estrategias que

fomentan la innovación y la conservación o el uso sostenible de los recursos. En esta categoría se presentan tendencias administrativas como la sostenibilidad y la innovación empresarial.

3) Liderazgo y gestión organizacional: abarca palabras clave como liderazgo, gestión y colaboración, estos artículos se centran en modelos de liderazgo adaptativos o colaborativos, que al ser aplicados en una organización permiten enfrentar exitosamente cambios rápidos y complejos en entornos operativos o administrativos, representando así la tendencia administrativa del liderazgo ágil.

d. Evaluación de la Calidad y Limitaciones

Para realizar una evaluación general de la calidad de las fuentes y literatura contempladas en esta investigación, se consideraron principalmente tres criterios de evaluación: Impacto académico, relevancia temática y diversidad geográfica. En primer lugar, fue necesario observar el impacto académico de las fuentes, esto se realizó mediante la revisión de sus implicaciones en otros documentos de tipo científico o el número de citas que presentan. En segundo lugar, consultar la relevancia temática de la fuente, permite al investigador confirmar que las fuentes se alinean positivamente con el objetivo y temáticas de estudio, en este caso las tendencias administrativas contemporáneas. Finalmente, observar y filtrar la diversidad geográfica de dichas fuentes, permite obtener una representación adecuada de los diversos contextos internacionales, otorgando contextos y hallazgos globalmente aplicables. También fue posible identificar diversas limitaciones relacionadas con la investigación: (1) No todos los artículos eran de acceso abierto o no estaba en disponibilidad el texto completo, esto limitó el análisis exhaustivo de algunas publicaciones que fueron excluidas del análisis. (2) Con la exclusión de artículos en idiomas diferentes al inglés y español, es posible que se haya identificado un enfoque más occidental. (3) se consideraron los últimos seis años para darle un enfoque a las tendencias administrativas más recientes, considerando que la temática de este estudio tiene una evolución rápida, la vigencia de algunos resultados puede verse limitada. Por último, (4) el estudio no efectuó validación interevaluador, por tanto, futuras investigaciones podrían incorporar kappa de cohen y análisis exploratorios validando por índice Silhouette

IV. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados de esta revisión de literatura permitieron identificar y clasificar las principales tendencias administrativas contemporáneas, agrupándolas en tres grandes ejes temáticos: (1) Transformación digital y tecnológica, (2) Innovación y sostenibilidad, y (3) Liderazgo y gestión organizacional. En cada eje temático se destacan las tendencias específicas asociadas con los enfoques emergentes en la administración, como: IA, sostenibilidad empresarial y liderazgo ágil. La síntesis de estas relaciones se presenta en la Tabla 1, donde se indica la interrelación de las tendencias dentro de cada eje y las intersecciones, permitiendo identificar los desafíos y oportunidades que tienen las organizaciones en el entorno.

Tabla 1: Ejes temáticos, tendencias e interrelaciones de la administración.

Ejes Temáticos	Tendencias Específicas	Relación/Interdependencia
Transformación digital y tecnológica	Transformación digital Inteligencia Artificial. [38]-[42]	Ambas tendencias están interconectadas al promover el uso de tecnologías emergentes para automatizar, analizar y optimizar procesos administrativos.
Innovación y sostenibilidad	Innovación empresarial Sostenibilidad empresarial. [43]-[46]	La innovación es clave para desarrollar soluciones sostenibles, mientras que la sostenibilidad impulsa prácticas de negocio que equilibran el impacto social y ambiental.
Liderazgo y gestión organizacional	Liderazgo ágil. [47]-[50]	El liderazgo ágil facilita la adopción de tecnologías y prácticas innovadoras, además de responder a las demandas de sostenibilidad mediante estrategias flexibles.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, la Figura 4, se puede observar la producción académica y frecuencia de estudio sobre cada eje temático entre 2019 y 2024. Se identifica como eje central el de Innovación y sostenibilidad dado que se aborda en 121 estudios (64% del total analizado), con un crecimiento entre 2021 y 2023 y un ligero descenso en 2024. Seguido por el eje de Transformación digital y tecnológica que se registra en 62 documentos (33%), con un pico en 2023 que podría estar asociado con la expansión de aplicaciones de inteligencia artificial en las empresas. Finalmente, el eje con menor aparición en los artículos incluidos en el análisis es "Liderazgo y gestión" (3%), lo cual es indicador de una imperante necesidad de ahondar en capacidades directivas en las organizaciones.

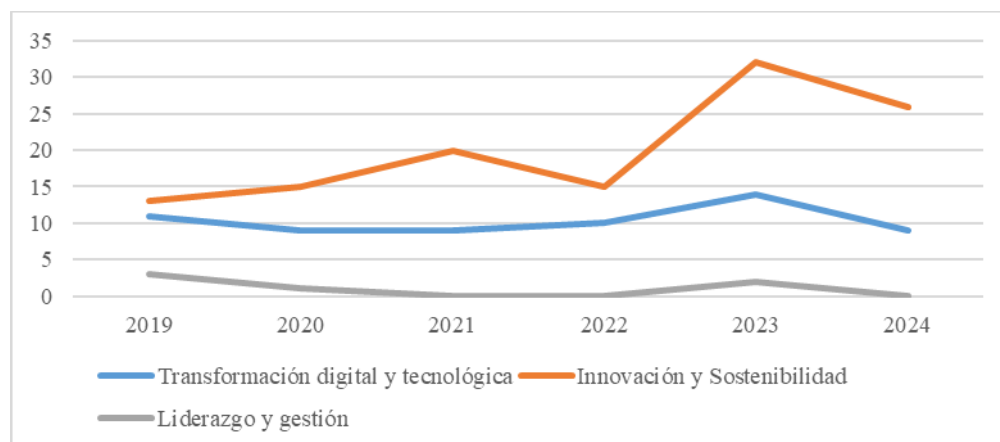


Figura 4: Ejes temáticos en artículos por año.
Fuente: Elaboración propia.

a. Transformación Digital y Tecnológica

La transformación digital y tecnológica es un eje temático relevante en la administración contemporánea, la importancia se debe no solo a la inclusión de tecnologías emergentes como la IA, sino también por el impacto que genera en la innovación, en la eficiencia operativa y en la competitividad de las organizaciones, pues al integrar la tecnología de forma transversal en los procesos y áreas organizacionales, es posible generar una transformación que se representa a través de la automatización de tareas rutinarias, el fortalecimiento de las capacidades financieras digitales y el mejoramiento en la toma de decisiones mediante el análisis de datos [39], además de impulsar la creación de modelos de negocio con estructuras más productivas y alineados con las exigencias del mercado actual.

La transformación digital está relacionada con la innovación tecnológica y la expansión empresarial, porque, fomenta el desarrollo de nuevos servicios y la creación de modelos de negocio diversificados, lo cual puede evidenciarse en sectores como la manufactura y el automotriz, tal es el caso de BMW, que alinea las operaciones con las demandas del mercado, mejorando la competitividad a nivel global [38], [42], [51]. Por otro lado, si hablamos de las empresas industriales estatales, la digitalización es una necesidad para éstas en lo que se refiere a las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) que utilicen o adapten, porque, de ello depende la modernización. Por ejemplo, el uso de datos para generar información sobre los mercados y de herramientas de marketing digital para alcanzar las audiencias hará que estas empresas se destaquen y logren adaptarse al mercado que cada vez exige más, un servicio y un producto a la medida de un cliente muy específico [52]. Asimismo, esta tendencia es un mecanismo que contribuye a la reducción de desigualdades regionales, asociadas a factores como el acceso a servicios financieros y tecnológicos en áreas geográficas comúnmente desatendidas; también promueve la inclusión y brinda nuevas oportunidades de emprendimiento a pequeñas y medianas empresas, lo que permite dinamizar las economías locales [39], redefinir procesos internos en las empresas y establecer un camino que lleve a la innovación y la resiliencia en entornos altamente competitivos y dinámicos.

Igualmente, la inteligencia artificial (IA) permite transformar los procesos administrativos actuales, las estrategias corporativas y las competencias que demanda el mercado laboral. En el caso de las microempresas, la IA facilita la adopción de estrategias como first-mover y second-mover, para la inclusión temprana o la incorporación estratégica de innovaciones tecnológicas, en busca de mejoras en la productividad y la capacidad de adaptación al mercado [53]. Además, adoptar tecnologías disruptivas como el aprendizaje automático, permite a las organizaciones incrementar la productividad y la innovación [54], al tiempo que promueve el intercambio de conocimiento y la colaboración empresarial, lo que facilita la incorporación de innovaciones provenientes de fuentes externas [55].

La IA tiene la capacidad de analizar grandes volúmenes de datos, lo que resulta de alto valor para procesos como la toma de decisiones de las empresas, tal es el caso de empresas dedicadas a la gestión de instalaciones, donde la IA es utilizada para el mantenimiento predictivo y el análisis de riesgos, mejorando la planificación del trabajo al predecir fallos en equipos y la optimización de los recursos [56]. A nivel empresarial, la automatización de tareas administrativas repetitivas puede reducir el tiempo que lleva ejecutarlas y los errores que pueden ocurrir en el desarrollo, además de permitir que los colaboradores cuenten con más tiempo para el desarrollo de actividades estratégicas que requiera la organización [40], [41]. La IA también tiene efectos en otros contextos como la prestación de servicios públicos asociados con la salud, la educación y el transporte. El uso de la IA permite mejorar la toma de decisiones en contextos complejos, mientras que las instituciones educativas pueden actualizar los programas académicos para alinearse con las competencias que demanda el mercado laboral actual [40], [41]. Esta tecnología también es efectiva en la gestión de emergencias y desastres, dado que tiene el potencial de analizar patrones espacio-temporal, así como grandes volúmenes de datos, extraídos de bases de datos, redes sociales u otros, para mejorar los tiempos de respuesta y las estrategias de mitigación de desastres [57].

Las fuentes analizadas también permiten identificar que al menos durante los últimos seis años, los avances en IA han logrado transformar diversos sectores de la economía, entre ellos en el sector educativo, donde la adopción se evidencia a través de la optimización de currículos académicos que alinean las habilidades de los estudiantes con las necesidades de las empresas y las exigencias del mercado laboral [40]. Otro sector influenciado es el de gestión de instalaciones, que, a través del uso de estrategias predictivas generadas por IA, ha generado una reducción de costos seguida del aumento de la eficiencia operativa [56]. De manera similar, sectores como servicios públicos, donde la integración en los procesos ha personalizado servicios esenciales y mejorado la atención de los stakeholders en los sectores corporativo y gubernamental [58].

Aunque se ha demostrado la importancia del uso de IA en las organizaciones, la implementación no está exenta de desafíos, considerando que aún falta mucho por conocer sobre los potenciales usos en los distintos sectores. Se identifican desafíos como la protección de la privacidad y los sesgos algorítmicos, que siguen siendo obstáculos por superar, y que resulta crucial el abordaje para lograr una integración ética, efectiva y sostenible de la IA en las prácticas administrativas de la economía moderna [41].

b. Innovación y Sostenibilidad Empresarial

Este eje temático representa un enfoque integral de la gestión empresarial moderna, donde la creatividad y el compromiso de las organizaciones con el desarrollo sostenible, son elementos que transforman los procesos y gestión de las organizaciones. La “innovación y sostenibilidad” es un eje integrado por tendencias asociadas con la optimización de los recursos y el desarrollo de innovaciones, las cuales actúan como herramientas clave para que las organizaciones respondan a las demandas del mercado y superen los retos que trae consigo un entorno cada vez más dinámico y globalizado. Dentro de las acciones innovadoras y prácticas sostenibles que pueden realizar las empresas destaca la eficiencia energética, pues de acuerdo con el estudio de Melnik et al. [43], la reducción del consumo energético no solo estimula la innovación, sino que también mejora la competitividad de las empresas en los mercados. Sin embargo, es importante considerar las diferencias entre las empresas, por ejemplo, las PYMEs que operan en un entorno rural tienen limitaciones de recursos financieros y tecnológicos, así como un mercado más reducido comparado con grandes empresas, estas diferencias, de acuerdo con Steinerowska-Streb et al. [59] pueden favorecer o limitar la adopción de prácticas sostenibles.

En las economías con bajos grados de industrialización, donde el financiamiento público es un factor relevante para promover procesos innovadores, la sostenibilidad empresarial tiene un papel primordial [45]. Es especialmente importante coordinar esfuerzos entre los sectores privado y público en estas situaciones, en las que normalmente hay una infraestructura empresarial o industrial deficiente y se observan brechas en la capacitación tecnológica de los miembros de la organización. Sin embargo, irónicamente, es precisamente en estos contextos donde la implementación de tecnología ha mostrado enfrentar grandes retos, incluyendo la falta de políticas integrales que respalden el desarrollo

sostenible por parte de las empresas [60]. Por ejemplo, en el sector privado, la sostenibilidad tiene la capacidad de permitir que una empresa evolucione de enfrentar un "reto económico" a construir una "ventaja competitiva estratégica". Esto ocurre porque la compañía está comprometida con el desarrollo sostenible y, por lo tanto, identifica oportunidades para optimizar el rendimiento de manera sostenible y obtener beneficios económicos simultáneamente. Lo anterior, sin olvidar que el contexto en el que se desarrollen y operen las empresas puede implicar ciertas limitaciones culturales o económicas para algunas de estas iniciativas [61].

En otro orden de ideas, la innovación empresarial, o business innovation, se refiere a que las compañías adopten modelos, procesos o tecnologías con el objetivo de mejorar la competitividad. Esto ocurre en contextos como los actuales, donde los cambios son constantes y rápidos. Esta tendencia de innovación corporativa se basa en que la compañía tiene el deber de adoptar tecnologías emergentes (como la IA o los procesos de transformación digital). Estas tecnologías, bajo esta corriente, pasan a ser factores esenciales para la transformación y modificación empresarial, lo que posibilita a las compañías reaccionar ante las exigencias y los incentivos del entorno [62]. La utilización de herramientas digitales en las organizaciones, así como la aplicación de análisis predictivo para la segmentación de mercados o para las ventas, posibilitan que se lleven a cabo mejoras que redundan en una mayor eficiencia a nivel operativo y también en un incremento de la competitividad [40].

Ahora, para Sueyoshi y Ryu [44], por ejemplo, en el trabajo de investigación, comprueban que la tecnología que se usa para generar innovaciones por parte de las empresas, bajo este enfoque de business innovation, permite ventajas como: que las empresas optimicen los procesos productivos, reduzcan los costos y aumenten la eficiencia operacional. También se mencionan en la literatura la colaboración social y la innovación participativa, como enfoques que complementa y aportan a la innovación empresarial. Lo que está en línea con el estudio de González Álvarez y Caz Enjuto [63], quienes proponen metodologías para integrar actores sociales y técnicos en procesos de innovación urbana, y Martín García y Almaraz Menéndez [46] quienes destacan la importancia de la participación ciudadana y la innovación colectiva para resolver problemáticas urbanas de manera efectiva.

Finalmente se destaca que, la relación entre la innovación empresarial y la sostenibilidad es evidente al aplicarse en modelos de negocio, como lo refiere Valencia-Arias et al. [40], quienes señalan que la adopción de prácticas sostenibles en sectores industriales transforma los desafíos ambientales en oportunidades de crecimiento económico, permitiendo implementar estrategias disruptivas. De manera similar, Caicedo-Leitón et al. [64] exploran la incorporación de energías limpias y la innovación orientada a procesos productivos. En este contexto, usar las herramientas digitales que ofrece el mercado actual resulta fundamental para la automatización de la cadena de valor en las empresas, particularmente las de servicios; adoptar Big Data en las empresas permite la creación de modelos de negocio dinámicos, que optimizan las estrategias comerciales y adaptan los productos y servicios a las necesidades del cliente, en ocasiones enfocados en la personalización y la creación de valor compartido [46], [65].

c. *Liderazgo y Gestión Organizacional*

Este eje está integrado por la tendencia administrativa denominada "Liderazgo ágil", el cual busca dotar a las organizaciones de herramientas como estrategias adaptativas y colaborativas para afrontar los constantes cambios del entorno empresarial. Esta tendencia impulsa la innovación y la transformación organizacional, facilitando la gestión del cambio y la mejora de las operaciones en la empresa, y se caracteriza por la flexibilidad, capacidad de respuesta y énfasis el trabajo colaborativo, impulsando el empoderamiento de los colaboradores, la construcción de confianza y acumulación de conocimientos que conlleven al logro de la sostenibilidad y la resiliencia empresarial [47]. Además, tiene un rol de gran importancia en mercados dinámicos como el B2B, porque, impulsa acciones innovadoras como la integración de Big Data y la gestión de la información con estrategias de marketing [49], donde los gerentes o tomadores de decisiones actúan como catalizadores de la innovación para fortalecer el compromiso organizacional y facilitar la toma de decisiones estratégicas, tanto para adaptarse mejor a los mercados como para mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa [49]. Esto se vincula, desde la perspectiva de la psicología, con características personales como el Power Motive, que permite a los empresarios y gerentes influir de manera positiva en los equipos [48], [66], también destaca la motivación intrínseca y capacidad para inspirar, guiar y movilizar a los colaboradores hacia objetivos comunes [48]. También destaca la utilidad del liderazgo ágil en el contexto de las PYMEs, donde combinado con enfoques asociados con la economía circular y la colaboración, mejoran la sostenibilidad de los modelos de negocio actuales [47]. El liderazgo también ha sido integrado con saberes tradicionales para reforzar la autonomía, el manejo de los recursos y la sostenibilidad cultural en comunidades indígenas [50]. Además, en bibliotecas académicas, el liderazgo ágil ha permitido la modernización de los servicios mediante la incorporación de tecnologías emergentes y enfoques innovadores, lo que da cuenta de la relevancia en el contexto actual [67].

V. DISCUSIÓN

Con el fin de analizar los hallazgos de manera ordenada, esta sección se integra por tres secciones principales resumidas en la Tabla 2. La primera, aborda los contextos donde las tendencias administrativas contemporáneas han sido implementadas en diversos sectores y economías. La segunda, presenta los desafíos y oportunidades que tiene las tendencias identificadas en las organizaciones, señalando barreras que dificultan la adopción y los beneficios que ofrecen. La tercera, se centra en los impactos esperados, así como en los vacíos de conocimiento que se evidencian en los documentos analizados, con el fin de destacar las áreas que requieren mayor atención y exploración en estudios futuros.

En la literatura consultada se identificaron diversas tendencias administrativas actuales, como la transformación digital, la sostenibilidad empresarial y el liderazgo organizacional, las cuales pueden ser utilizadas y adoptadas de manera práctica en una variedad de sectores y contextos empresariales. Ejemplo de ello son los sectores industrial y tecnológico, en donde herramientas como la digitalización y la IA se consideran catalizadores de eficiencia y mejora continua, lo que favorece la competitividad de las empresas [38], [68]. En economías emergentes y en sectores subrepresentados, como las PYMEs, la incorporación de prácticas sostenibles y tecnologías innovadoras puede transformar problemáticas de tipo ambiental y limitaciones de recursos en oportunidades estratégicas de mejora continua. No obstante, las PYMEs enfrentan retos importantes asociados con un limitado acceso a tecnologías avanzadas y financiamiento público y privado, lo que restringen la adopción de estas tendencias [45], [59].

Las tendencias mencionadas representan no solo un potencial transformador sino también un reto para las empresas que operan en el entorno actual. Herramientas como la IA y la transformación digital, aportan beneficios asociados con la optimización de procesos, la automatización de tareas rutinarias y la generación de entornos más adaptables para las empresas [40]. Además, la sostenibilidad empresarial concebida como una ventaja estratégica, ayuda a las empresas a equilibrar el desarrollo económico con la preservación ambiental, esta última relacionada con las prácticas sostenibles como la economía circular y la eficiencia energética [43], [61]. Dentro de los retos o limitantes se identifican la resistencia al cambio, la carencia de competencias técnicas y los dilemas asociados con la protección de datos personales de los clientes, las cuales se acentúan en entornos con escaso desarrollo tecnológico y con marcos institucionales poco robustos [41], [60].

La adopción de estas tendencias administrativas modernas tiene el potencial de generar impactos significativos en las empresas que operan en las diversas industrias y sectores, asociados con la eficiencia operativa, la resiliencia organizacional y la capacidad de innovación. Considerando que se ha demostrado en diversos estudios que, por ejemplo, la implementación de IA permite automatizar tareas administrativas repetitivas, reduciendo tiempos y errores humanos, permitiendo un mayor tiempo al recurso humano para el desarrollo de actividades estratégicas y de toma de decisiones basada en análisis de datos [40]. Por tu parte, en cuanto al liderazgo ágil, los estudios indican que promueve la colaboración, la confianza y la flexibilidad, los cuales resultan relevantes al buscar ventajas competitivas para responder de manera efectiva a las exigencias y dinámicas del mercado actual [47], [48]. Además, el enfoque sostenible, permite dar respuesta a los desafíos ambientales, logrando capitalizar los esfuerzos como ventajas económicas [43], [61].

No obstante, un análisis comparativo entre los enfoques clásicos de administración —como los de Taylor, Fayol o Weber— y las tendencias contemporáneas halladas en esta revisión sugiere quizá una reconfiguración epistemológica del campo, es decir, si comparamos las teorías clásicas administrativas, estas privilegiaban estructuras jerárquicas, una eficiencia organizacional muy rígida y el control centralizado de las organizaciones, mientras que, las tendencias actuales se enfocan en la flexibilidad organizacional (liderazgo ágil), la automatización de procesos (IA) y la sostenibilidad como estrategia. Es importante sin embargo mencionar que esta transición no ha estado exenta de tensiones, evidenciado esto es que la literatura identificada nos muestra que la adaptación cultural hacia modelos abiertos, y vacíos no ha sido del todo fácil. De hecho, se resalta que estas prácticas impactan la equidad organizacional o el rol humano en entornos automatizados. Lo anterior pone de manifiesto que se requieren investigaciones futuras que documenten casos exitosos, y tal vez que exploren de forma crítica las condiciones sociales, económicas y culturales que facilitan o inhiben la implementación real de estas tendencias, especialmente en contextos vulnerables.

De esta forma, los hallazgos de esta revisión confirman un consenso creciente relacionado con la relevancia que tienen para las empresas: la transformación digital, la sostenibilidad empresarial y los enfoques de liderazgo adaptativo. Sin embargo, si estos resultados se contrastan con informes internacionales como el Future of Jobs Report 2023 [69], lastimosamente surgen ciertas disparidades entre el discurso académico y la práctica empresarial: aunque la digitalización y la sostenibilidad aparecen como ejes estratégicos globales, solo un 28% de las organizaciones reportadas por el WEF han desarrollado competencias directivas para orientar esos cambios. De forma similar, la OCDE [70], [71] advierte que la adopción de ciertas tecnologías, como la IA tiene un segundo efecto: a profundizar brechas entre países industrializados y países emergentes, debido a que los retos en el acceso a infraestructura digital, capacidades técnicas y financiamiento, son realmente muy elevados en las PYMEs y si son de países emergentes, aun se agudiza mas, así como en empresas de sectores rurales.

Todo lo anterior, además, ratifica una de las principales lagunas detectadas en nuestra revisión: el liderazgo ágil y la gestión ética de la tecnología siguen siendo temas poco estudiados frente al rápido avance de la automatización o la expansión de modelos basados en economía circular. Además, autores como Brynjolfsson y McAfee [72] mencionan ciertas implicaciones éticas de la automatización, como riesgos asociados a la privacidad de datos, o el desplazamiento laboral aun poco explorados. Esto reafirma la necesidad de investigar sobre las restricciones institucionales, culturales y humanas que condicionan la implementación equitativa de modelos modernos basados en tecnología. Por lo anterior, se sugiere avanzar hacia un enfoque más crítico e interdisciplinario, así como explorar longitudinalmente los efectos organizacionales y sus implicaciones sociales y ambientales, de cara a cerrar la brecha entre la teoría y la práctica en la administración contemporánea. También se requiere mayor atención a sectores subrepresentados por PYMEs, organizaciones sociales y economías emergentes, que enfrentan desafíos particulares dado las características del entorno en que estas empresas operan, algunos aspectos asociados con la escasez de recursos financieros y tecnológicos, que requieren de un análisis más detallado y en profundidad [45], [49]. Ampliar la investigación en estos aspectos permitiría generar estrategias más ajustadas a sus necesidades reales y enriquecer los marcos conceptuales existentes.

Esta revisión brinda un panorama general de las tendencias administrativas contemporáneas, así como ciertos vacíos de conocimiento, dado que la mayoría de los documentos analizados se centran en impactos a corto plazo, limitando la comprensión de efectos longitudinales a prácticas en factores relacionados a producción y sostenibilidad en el largo plazo, lo que está asociado con el carácter y novedad de la temática. También se requiere mayor atención a sectores subrepresentados por PYMEs, organizaciones sociales y economías emergentes, que enfrentan desafíos particulares dado las características del entorno en que estas empresas operan, algunos aspectos asociados con la escasez de recursos financieros y tecnológicos, que requieren de un análisis más detallado y en profundidad [46], [50]. Ampliar la investigación en estos aspectos permitiría generar estrategias más ajustadas a las necesidades reales y enriquecer los marcos conceptuales existentes.

Tabla 2: Principales aspectos de la discusión.

Aspectos	Descripción	Autores relevantes
Contextos de aplicación	Aplicación en sectores industriales y tecnológicos para hacer más eficientes los procesos y más competitiva la organización.	[38], [68]
	Uso en economías emergentes y PYMEs para transformar problemáticas en oportunidades estratégicas.	[45], [59]
	Limitaciones en sectores subrepresentados debido a acceso limitado a tecnología y financiamiento.	[45], [59]
Desafíos y oportunidades	Transformación digital y IA mejoran procesos y fomentan entornos innovadores.	[40]
	Sostenibilidad empresarial fomenta economía circular y prácticas responsables.	[43], [61]
	Persisten barreras como falta de habilidades técnicas, resistencia al cambio y ausencia de políticas públicas integrales.	[41], [60]
Impactos esperados	IA optimiza tareas repetitivas, fomenta la innovación y fortalece la resiliencia organizacional.	[40]
	Liderazgo ágil promueve colaboración, flexibilidad y ventajas competitivas en entornos dinámicos.	[47], [48]
Lagunas de investigación	Falta de estudios longitudinales sobre impactos a largo plazo en productividad y sostenibilidad.	[46], [50]
	Sectores subrepresentados como PYMEs y economías emergentes requieren mayor análisis.	[46], [50]

Fuente: Elaboración propia.

VI. CONCLUSIONES

En respuesta a la pregunta de investigación planteada -sobre cuáles son las tendencias administrativas contemporáneas abordadas en la literatura publicada entre 2019 y 2024, y los desafíos que estas representan para las empresas— este estudio identificó, a partir de una revisión de 189 artículos, tres ejes temáticos centrales que agrupan dichas tendencias: (1) transformación digital y tecnológica, (2) innovación y sostenibilidad, y (3) liderazgo y gestión organizacional.

El análisis reveló que el eje temático de innovación y sostenibilidad es el que tiene mayor representatividad, ya que 64% de los estudios analizados lo tocan, en él se evidencia una preocupación por equilibrar los objetivos de rentabilidad empresarial con la responsabilidad ambiental y social de las organizaciones. Este eje también presenta limitaciones importantes en la literatura revisada, en concreto en contextos de organizaciones con bajo acceso al financiamiento, capacidades tecnológicas insuficientes o brechas institucionales, (pymes y economías emergentes prioritariamente). El segundo eje es la transformación digital y tecnológica (33%), que habla de la integración de herramientas como IA, o la automatización, para mejorar la eficiencia operativa y mejorar también la toma de decisiones. Sin embargo, este segundo eje, también presenta varios problemas relacionados con la protección de datos, la transparencia algorítmica, la brecha digital y la resistencia cultural frente a la automatización del trabajo. Finalmente, el tercer eje: liderazgo y gestión organizacional (3% de los estudios revisados), señala un vacío en la literatura por su baja participación con relación al total de la muestra de debilidades en estilos de liderazgo adaptativos que sean capaces de gestionar cambios acelerados en entornos organizacionales complejos como los actuales.

Finalmente, los hallazgos indican que la combinación de las tendencias aquí discutidas puede ser una manera de fortalecer la capacidad de adaptación y la competitividad de las empresas. También se reconocen lagunas de conocimiento en la literatura científica analizada, relacionada con las evaluaciones longitudinales de impacto y el estudio en contextos menos estudiados, como comunidades rurales o economías emergentes. Este trabajo hace un llamado a seguir aportando conocimiento mediante investigaciones más profundas en la temática en los distintos sectores y economías, particularmente sobre cómo estas tendencias pueden influir en la sostenibilidad y en la innovación organizacional a mediano y largo plazo. De manera similar, sugiere que futuros estudios ahonden en las limitaciones y exploren enfoques interdisciplinarios que integren perspectivas tanto teóricas como prácticas o aplicadas, con el fin de enriquecer la comprensión de la gestión administrativa en un entorno que cambia constantemente y a un ritmo acelerado.

VII. RECOMENDACIONES

Una recomendación fundamental, sería que en próximas investigaciones pertinentes y conveniente abordar las limitaciones detectadas y trabajar de manera interdisciplinaria para conjugar las aportaciones teóricas, prácticas y aplicadas a la gestión administrativa en un entorno cambiante y tan dinámico como es el de hoy.

VIII. AGRADECIMIENTOS O FINANCIAMIENTO

A cada uno de los investigadores por la responsabilidad, dedicación y aportes a la investigación realizada, asimismo, a las universitarias por la comprensión, el apoyo en espacio y tiempo para lograr realizar el proceso investigativo.

IX. REFERENCIAS

- [1] Fernanda D Carro and A. Caló, “La Administración Científica De Frederick W. Taylor: Una Lectura Contextualizada,” La Plata, pp. 7–10, 2012.
- [2] R. Sotomayor Espinoza, “El fayolismo y la organización contemporánea,” *Visión Gerencial* ISSN:, no. 55, p. 62, 2009.
- [3] H. Mintzberg, D. Raisinghani, and A. Theoret, “The Structure of " Unstructured " Decision Processes Author (s): Henry Mintzberg, Duru Raisinghani and André Théorêt Published by: Sage Publications , Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University Stable URL: https,” *Adm Sci Q*, vol. 21, no. 2, pp. 246–275, 1976.
- [4] P. F. Drucker, *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma, 1999.
- [5] C. K. Prahalad and G. Harmel, “Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?,” *Strategic management journal*, vol. 15, no. S2, pp. 5–16, 1994, doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250151002>.
- [6] D. Moher, A. Liberati, J. Tetzlaff, and D. G. Altman, “Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement,” *International Journal of Surgery*, vol. 8, no. 5, pp. 336–341, 2010, doi: [10.1016/j.ijsu.2010.02.007](https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2010.02.007).
- [7] J. G. Saldarriaga Ríos, “Gestión humana: tendencias y perspectivas,” *Estudios Gerenciales*, vol. 24, no. 107, pp. 137–159, 2008, doi: [10.1016/s0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70040-8).
- [8] J. G. Saldarriaga Ríos, “Gestión humana: tendencias y perspectivas,” *Estudios Gerenciales*, vol. 24, no. 107, pp. 137–159, 2008, doi: [10.1016/s0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70040-8).
- [9] I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 2009.
- [10] F. W. Taylor, “Scientific Management,” *Sociol Rev*, vol. a7, no. 3, pp. 266–269, Jul. 1914, doi: [10.1111/j.1467-954X.1914.tb02387.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1914.tb02387.x).
- [11] M. Briceño and F. Godoy, “El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones (Human Talent: An Intangible Capital that Gives Value in Organizations),” *International Journal of Good Conscience*. Abril, vol. 7, no. 1, pp. 57–67, 2012.
- [12] M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*., New York: Free Press, 1947.
- [13] K. Bruce and C. Nyland, “Elton Mayo and the Deification of Human Relations,” *Organization Studies*, vol. 32, no. 3, pp. 383–405, Mar. 2011, doi: [10.1177/0170840610397478](https://doi.org/10.1177/0170840610397478).
- [14] D. McGregor, “Theory X and theory Y. Organization theory,” 1960, p. 358.
- [15] M. Riquelme, “La Ventaja Competitiva según Michael Porter,” *Web y Empresas*, no. 1985, pp. 1–6, 2014.
- [16] E. Brynjolfsson and A. McAfee, *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & company., 2014.
- [17] L. Veiga Sánchez, “Innovación y competitividad,” *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, vol. 4, no. 3, pp. 58–68, 2001.

- [18] S. P. Robbins and M. Coulter, *Management* (15e). 2021.
- [19] G. Hamel, "The Why, What, and How of Management Innovation," *Harv Bus Rev*, no. February, pp. 1–15, 2006.
- [20] S. P. Robbins and M. Coulter, *Administración* Octava edición. Pearson, 2010.
- [21] T. R. Fernández, La "década moderada" y la emergencia de la Administración contemporánea. Iustel, 2021.
- [22] J. Carlos and M. Abiol, "Interés general y Administración contemporánea," pp. 129–149, 2011.
- [23] S. P. Robbins and M. Coulter, *Administración* Octava edición. Pearson, 2010.
- [24] A. Medina Macias and A. A. Vidal, "Revista Cubana De Psicología Evolución De La Teoria Administrativa. Una Vision Desde La Psicología Organizacional," no. 3, pp. 262–272, 2002.
- [25] S. Duque, "Análisis de las teorías de la administración contemporánea y su incidencia en el modelo de gestión administrativa de la facultad de ciencias empresariales de la institución universitaria Antonio José Camacho - UNIAJC," p. 81, 2019.
- [26] E. Herrera Uribe and L. E. Valencia Ayala, "Principios y valores del manifiesto ágil," *Scientia Et Technica*, vol. XIII, no. 34, pp. 381–386, 2007.
- [27] P. Lledó, *Gestión Ágil de Proyectos: Lean Project Management*. Trafford Publishing, 2012.
- [28] P. Lledó, *Gestión Lean Y Ágil De Proyectos: Incluye Ejercicios Y Casos Reales*. Trafford Publishing, 2014.
- [29] R. A. Heifetz and M. Linsky, "A Survival Guide for Leaders 2 A Survival Guide for Leaders," 2002.
- [30] Y. F. Gutierrez Celis, "EL LIDERAZGO ADAPTATIVO DE RONALD A. HEIFETZ. CARACTERÍSTICAS ALCANCES Y LIMITACIONES," Universidad del Rosario, 2019.
- [31] R. Heifetz, A. Grashow, and M. Linsky, "Diagnosticar el desafío adaptativo," *La práctica del liderazgo adaptativo*, pp. 101–121, 2012.
- [32] M. A. Garzón Castrillon and A. I. Mares, "Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial," *Real*, vol. 1, no. 3, pp. 53–77, 2014.
- [33] V. R. Rodríguez Aguilar, C. R. Reina Pinargote, K. G. Rodríguez Moran, and L. T. Cañarte Quimis, "Nuevos emprendimientos: Un análisis a sus tipos y posicionamiento postcovid- 19," *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), vol. 5, no. 22, pp. 91–113, 2020.
- [34] U. Jaume, "Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa," vol. II, pp. 205–224, 2007.
- [35] T. Brown and J. Wyatt, "Design thinking for social innovation," 2010.
- [36] F. Lima, G. Rainatto, N. de A. Andrade, and F. R. da Silva, "Exponential Organizations and Digital Transformation: Two Sides of the Same Coin," *Int J Innov Educ Res*, vol. 7, no. 10, pp. 385–404, 2019, doi: [10.31686/ijer.vol7.iss10.1787](https://doi.org/10.31686/ijer.vol7.iss10.1787).
- [37] H. Lei, F. Ganjezadeh, P. K. Jayachandran, and P. Ozcan, "A statistical analysis of the effects of Scrum and Kanban on software development projects," *Robot Comput Integr Manuf*, vol. 43, pp. 59–67, 2017, doi: [10.1016/j.rcim.2015.12.001](https://doi.org/10.1016/j.rcim.2015.12.001).
- [38] L. Shen, C. Sun, and M. Ali, "Role of servitization, digitalization, and innovation performance in manufacturing enterprises," *Sustainability (Switzerland)*, vol. 13, no. 17, pp. 1–17, 2021, doi: [10.3390/su13179878](https://doi.org/10.3390/su13179878).
- [39] Y. Luo and L. Zeng, "Digital financial capabilities and household entrepreneurship," *Econ Polit Stud*, vol. 8, no. 2, pp. 165–202, 2020, doi: [10.1080/20954816.2020.1736373](https://doi.org/10.1080/20954816.2020.1736373).
- [40] A. Valencia-Arias, R. Cardona-Cano, J. López-Sánchez, N. Herrera-Giraldo, and J. Valencia, "Early labor insertion in Latin America: A perspective from business sector needs," *Cogent Soc Sci*, vol. 9, no. 2, 2023, doi: [10.1080/23311886.2023.2270717](https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2270717).
- [41] V. Donfrancesco, "(Co)producing landscapes of coexistence: A historical political ecology of human-wolf relations in Italy," *Geoforum*, vol. 149, no. January, 2024, doi: [10.1016/j.geoforum.2024.103958](https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2024.103958).
- [42] N. Zahoor, H. Khan, S. Shamim, and P. Puthusserry, "Examining the Microfoundations for Digital Business Model Innovation of Developing Markets International New Ventures (2023)," *IEEE Trans Eng Manag*, vol. 71, no. 2023, pp. 12854–12867, 2024, doi: [10.1109/TEM.2023.3273028](https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3273028).
- [43] A. Melnik, I. Naoumova, K. Ermolaev, and J. Katrichis, "Driving innovation through energy efficiency: A Russian regional analysis," *Sustainability (Switzerland)*, vol. 13, no. 9, pp. 1–19, 2021, doi: [10.3390/su13094810](https://doi.org/10.3390/su13094810).
- [44] T. Sueyoshi and Y. Ryu, "Performance assessment on technology transition from small businesses to the U.S. Department of Defense," *Socioecon Plann Sci*, vol. 80, pp. 1–45, 2022, doi: [10.1016/j.seps.2021.101177](https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101177).
- [45] S. L. Díaz Goyeneche, J. L. Cruz Vdsquez, and C. J. Becerra Gualdrón, "Public Financing of Business Innovation in Boyacá Colombia: A Case Study," *Apuntes del Cenes*, vol. 40, no. 71, pp. 253–274, 2021, doi: [10.19053/01203053.v40.n71.2021.11674](https://doi.org/10.19053/01203053.v40.n71.2021.11674).
- [46] T. Martín García and F. Almaraz Menéndez, "University hackathons: New ways of educational and social innovation. the experience of the university of Salamanca," *Journal of Higher Education Theory and Practice*, vol. 21, no. 7, pp. 56–62, 2021, doi: [10.33423/JHETP.V21I7.4486](https://doi.org/10.33423/JHETP.V21I7.4486).
- [47] V. Soni, C. Gnekpe, M. Roux, R. Anand, E. Vann Yaroson, and D. Kumar Banwet, "Adaptive distributed leadership and circular economy adoption by emerging SMEs," *J Bus Res*, vol. 156, no. December 2022, 2023, doi: [10.1016/j.jbusres.2022.113488](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113488).
- [48] N. Trojak and Z. Galić, "How to select a true leader? Introducing methods for measurement of implicit power motive," *Management (Croatia)*, vol. 25, no. 1, pp. 235–253, 2020, doi: [10.30924/mjcmi.25.1.13](https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.13).
- [49] L. T. Wright, R. Robin, M. Stone, and D. E. Aravopoulou, "Adoption of Big Data Technology for Innovation in B2B Marketing," *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 26, no. 3–4, pp. 281–293, 2019, doi: [10.1080/1051712X.2019.1611082](https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1611082).
- [50] T. Ciocco, S. Tangen, and C. Smith, "Actualizing Indigenous Knowledge in tribal wildlife management: basic preconditions," *Wildl Soc Bull*, vol. 47, no. 3, pp. 1–14, 2023, doi: [10.1002/wsb.1467](https://doi.org/10.1002/wsb.1467).
- [51] P. K. Kukkamalla, A. Bikfalvi, and A. Arbussa, "The new BMW: business model innovation transforms an automotive leader," *Journal of Business Strategy*, vol. 42, no. 4, pp. 268–277, Jul. 2020, doi: [10.1108/JBS-02-2020-0021](https://doi.org/10.1108/JBS-02-2020-0021).
- [52] M. F. G. Trischler and J. Li-Ying, "Digital business model innovation: toward construct clarity and future research directions," *Review of Managerial Science*, vol. 17, no. 1, pp. 3–32, Jan. 2023, doi: [10.1007/s11846-021-00508-2](https://doi.org/10.1007/s11846-021-00508-2).
- [53] M. B. Lieberman and D. B. Montgomery, "First-mover advantages.," *Strategic management journal*, vol. 9, no. 1, pp. 41–58, 1988, doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250090706>.
- [54] U. Y. Nafizah, S. Roper, and K. Mole, "Estimating the innovation benefits of first-mover and second-mover strategies when micro-businesses adopt artificial intelligence and machine learning," *Small Business Economics*, vol. 62, no. 1, pp. 411–434, Jan. 2024, doi: [10.1007/s11187-023-00779-x](https://doi.org/10.1007/s11187-023-00779-x).
- [55] R. Fuentes-Fernández, E. Sánchez-García, J. Martínez-Falcó, and B. Marco-Lajara, "Uncovering external factors that influence the acquisition of knowledge for innovative purposes," *Operational Research*, vol. 24, no. 3, p. 45, Sep. 2024, doi: [10.1007/s12351-024-00853-6](https://doi.org/10.1007/s12351-024-00853-6).

- [56] A. K. Pampana, J. Jeon, S. Yoon, T. J. Weidner, and M. Hastak, "Data-Driven Analysis for Facility Management in Higher Education Institution," *Buildings*, vol. 12, no. 12, p. 2094, Nov. 2022, doi: [10.3390/buildings12122094](https://doi.org/10.3390/buildings12122094).
- [57] W. Wang, "A Review of Natural Disaster Management Trends in Social Media from 2009 to 2018," *Journal of Engineering Science and Technology Review*, vol. 15, no. 3, pp. 210–219, 2022, doi: [10.25103/jestr.153.23](https://doi.org/10.25103/jestr.153.23).
- [58] W. Ocasio et al., "It's a Different World: A Dialog on the Attention-Based View in a Post-Chandlerian World," *Journal of Management Inquiry*, vol. 32, no. 2, pp. 107–119, Apr. 2023, doi: [10.1177/10564926221103484](https://doi.org/10.1177/10564926221103484).
- [59] I. Steinerowska-Streb, J. Peterková, and A. Steiner, "Innovation and rural context: An exploratory case study of a small rural enterprise from the Czech Republic," *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 25, no. 2, pp. 116–127, May 2024, doi: [10.1177/14657503241241415](https://doi.org/10.1177/14657503241241415).
- [60] M. G. Dancausa Millán and M. G. Millán Vázquez, "An Economic Perspective on the Implementation of Artificial Intelligence in the Restaurant Sector," *Adm Sci*, vol. 14, no. 9, p. 214, Sep. 2024, doi: [10.3390/admsci14090214](https://doi.org/10.3390/admsci14090214).
- [61] R. D. Acosta-Velásquez, J. León-Pulido, A. García-Pérez, W. S. Fajardo-Moreno, and L. Espinosa-Leal, "Contemporary Management Practice Applying the Dynamic Absorptive Capacity Measurement Model (PM4AC) for Improved Business Sustainability," *Sustainability*, vol. 14, no. 17, p. 11036, Sep. 2022, doi: [10.3390/su141711036](https://doi.org/10.3390/su141711036).
- [62] S. I. C. Lemos, F. A. F. Ferreira, C. Zopounidis, E. Galariotis, and N. C. M. Q. F. Ferreira, "Artificial intelligence and change management in small and medium-sized enterprises: an analysis of dynamics within adaptation initiatives," *Ann Oper Res*, Dec. 2022, doi: [10.1007/s10479-022-05159-4](https://doi.org/10.1007/s10479-022-05159-4).
- [63] S. González Álvarez and M. del R. Caz Enjuto, "Innovación rural centrada en la atención a las personas mayores a través de las TICs. La plataforma ARADOS," 2023, Universidad de Valladolid. Instituto Universitario de Urbanística.
- [64] A. L. Caicedo-Leitón, N. Villanueva, and L. Garcés-Galdeano, "Nurturing seeds of innovation: the relationship between entrepreneurial orientation and socio-emotional wealth and its implications for family business innovation," *Tec Empresarial*, vol. 18, no. 3, pp. 12–34, Sep. 2024, doi: [10.18845/te.v18i3.7283](https://doi.org/10.18845/te.v18i3.7283).
- [65] L. Wang, V. W. Boasson, E. Boasson, Y. Liu, and Y. Chen, "Big Data-Driven Business Model Innovation (BMI) From the Perspective of Ambidexterity," *Journal of Global Information Management*, vol. 31, no. 1, pp. 1–21, May 2023, doi: [10.4018/JGIM.323205](https://doi.org/10.4018/JGIM.323205).
- [66] E. M. Fodor and T. Smith, "The power motive as an influence on group decision making.," *J Pers Soc Psychol*, vol. 42, no. 1, pp. 178–185, Jan. 1982, doi: [10.1037/0022-3514.42.1.178](https://doi.org/10.1037/0022-3514.42.1.178).
- [67] A. Scherlen and A. D. McAllister, "Voices Versus Visions: A Commentary on Academic Library Collections and New Directions," *Collection Management*, vol. 44, no. 2–4, pp. 389–395, Jul. 2019, doi: [10.1080/01462679.2018.1547999](https://doi.org/10.1080/01462679.2018.1547999).
- [68] J. Ding, B. Liu, J. Wang, P. Qiao, and Z. Zhu, "Digitalization of the Business Environment and Innovation Efficiency of Chinese ICT Firms," *Journal of Organizational and End User Computing*, vol. 35, no. 3, pp. 1–25, Aug. 2023, doi: [10.4018/JOEUC.327365](https://doi.org/10.4018/JOEUC.327365).
- [69] World Economic Forum, "The Future of Jobs Report 2023," 2023. Accessed: Nov. 03, 2025. [Online]. Available: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>.
- [70] OECD, *OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 2)*. OECD Publishing, 2024. doi: [10.1787/3adf705b-en](https://doi.org/10.1787/3adf705b-en).
- [71] OECD, "OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1). Embracing The Technology Frontier," 2024.
- [72] E. Brynjolfsson and A. McAfee, *The second machine age. Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W.Norton & Company, 2014.