

Transformación digital y nuevos paradigmas de gestión: una aproximación desde la administración contemporánea

Digital Transformation and New Management Paradigms:
An Approach from Contemporary Administration

Recibido: octubre 2025

Evaluado: noviembre 2025

Aprobado: diciembre 2025

Pedro Francisco Arcia-Hernández ¹

Universidad Señor de Sipán, Perú
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4472-7642>

¹ Doctor en Ciencias de la Educación; Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos-Venezuela; Magister en Educación mención Currículum y Evaluación basado en Competencias; Magister en Gerencia Administrativa, Licenciado en Administración Comercial; Gestor Curricular; Universidad Tecnológica Metropolitana-Chile; . Correo electrónico: arciahernandez@uss.edu.pe.

RESUMEN

Introducción: La transformación digital ha generado cambios profundos en los modelos de administración, evidenciando limitaciones en los enfoques tradicionales para responder a entornos caracterizados por la complejidad, la velocidad del cambio y la creciente integración tecnológica. *Metodología:* El estudio se desarrolló mediante un análisis narrativo de la producción académica especializada, orientado a identificar las principales conceptualizaciones, aportes y desafíos asociados al paradigma digital de la administración. La investigación se fundamentó en la selección, examen crítico e integración analítica de contribuciones teóricas recientes sobre la transformación de los modelos de gestión. *Resultados:* Los hallazgos muestran que el paradigma digital constituye una transformación conceptual que cuestiona las estructuras jerárquicas tradicionales y promueve modelos de gestión más flexibles, colaborativos e interconectados. Asimismo, se destaca la importancia de integrar capacidades humanas y tecnológicas para fortalecer la adaptación organizacional y la generación de valor. *Conclusiones:* La administración contemporánea transita hacia un paradigma centrado en la interconexión, la anticipación y el aprendizaje continuo, donde la tecnología actúa como facilitadora de la innovación, la cocreación de valor y la sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: transformación digital, administración, paradigmas de gestión, gestión digital, innovación organizacional.

ABSTRACT

Introduction: Digital transformation has generated profound changes in management models, revealing limitations in traditional approaches to address environments characterized by complexity, rapid change, and increasing technological integration. *Methodology:* The study was conducted through a narrative analysis of specialized academic production aimed at identifying the main conceptualizations, contributions, and challenges associated with the digital paradigm of management. The research was based on the selection, critical examination, and analytical integration of recent theoretical contributions addressing the transformation of management models. *Results:* Findings indicate that the digital paradigm represents a conceptual transformation that challenges traditional hierarchical structures and promotes more flexible, collaborative, and interconnected management models. The importance of integrating human and technological capabilities to strengthen organizational adaptation and value creation is also highlighted. *Conclusions:* Contemporary management is evolving toward a paradigm centered on

interconnection, anticipation, and continuous learning, where technology functions as an enabler of innovation, value co-creation, and organizational sustainability.

Keywords: digital transformation, management, management paradigms, digital management, organizational innovation.

INTRODUCCIÓN

El campo de la administración, en su propósito de comprender y orientar la complejidad organizacional, ha transitado por diversas corrientes de pensamiento que, a lo largo de la historia, han configurado sus paradigmas dominantes. Desde los enfoques mecanicistas de la administración científica de Taylor hasta las perspectivas humanísticas de la Escuela de las Relaciones Humanas, cada paradigma ha ofrecido un marco conceptual para enfrentar los desafíos de su época. Sin embargo, la irrupción vertiginosa de la era digital ha introducido nuevas dinámicas, tecnologías y modos de interacción que demandan una reevaluación fundamental de estos modelos tradicionales. La obsolescencia de los paradigmas clásicos, que no logran explicar ni resolver plenamente los problemas que plantea la digitalización, ha generado una transformación conceptual en el campo, obligando a repensar las bases mismas de la disciplina.

Este agotamiento paradigmático ha creado un vacío de conocimiento, evidenciado en la escasez de estudios especializados que aborden de manera integral el paradigma digital de la administración. La fragmentación de enfoques y la rápida evolución tecnológica hacen que el conocimiento sobre el tema sea disperso y, con frecuencia, poco sistematizado. Por tanto, esta investigación se justifica en la necesidad de atender dicho vacío mediante una síntesis coherente y un marco de referencia que ordene los hallazgos recientes.

El objetivo central de este trabajo es desarrollar un análisis narrativo de la producción académica especializada para explorar y articular los componentes y las características que definen el paradigma digital de la administración. La pregunta de investigación que guía este estudio es: ¿cómo se conceptualiza y se manifiesta el paradigma digital de la administración a partir de la literatura académica reciente, y qué aportes y desafíos plantea en relación con los paradigmas clásicos?

El carácter científico de esta investigación radica en su proceso riguroso de búsqueda, selección y análisis crítico de fuentes, lo que permite construir un discurso coherente y fundamentado, más allá de la simple acumulación de datos. Para ello, el presente artículo se estructura en cuatro ejes temáticos principales. En primer lugar, se examina el agotamiento de los paradigmas clásicos de la administración y la necesidad de un nuevo marco conceptual. Posteriormente, se analizan los enfoques y modelos teóricos emergentes que proponen una ruptura con el pasado. Finalmente, se explora la construcción del concepto de paradigma digital de la administración y los desafíos que enfrenta en las organizaciones.

MARCO ANALÍTICO DEL ESTUDIO

El abordaje teórico desarrollado en esta investigación se aleja de una mera acumulación de referencias para convertirse en el andamiaje conceptual que sustenta la tesis central del trabajo. En un campo como la administración, donde el conocimiento se fragmenta en diversas escuelas y teorías, resulta necesario ir más allá del estado del arte y construir un discurso propio. Este apartado, por tanto, no se limita a resumir aportes previos, sino que articula un argumento coherente que evidencia el agotamiento de los paradigmas clásicos ante el impulso de la era digital y la consecuente emergencia de un nuevo paradigma.

El proceso de análisis narrativo fue diseñado para garantizar rigor y relevancia. Se inició con una inmersión sistemática en la producción académica especializada, que culminó en la selección de 22 obras clave que abordan desde la historia del pensamiento administrativo hasta las tendencias más recientes de la era digital. A diferencia de una simple enumeración de fuentes, estas obras fueron sometidas a un análisis crítico orientado por una pregunta fundamental: ¿cómo contribuye cada obra a la conceptualización del paradigma digital de la administración? Para responder a este interrogante, se aplicó una estrategia de análisis multidimensional. Cada referencia fue evaluada por su crítica a los paradigmas clásicos y, especialmente, por sus aportes a la construcción del nuevo paradigma.

Esta aproximación permitió agrupar las obras de forma orgánica, no por su tema superficial, sino por la manera en que dialogan entre sí. De este modo, se construyó un tejido de ideas que interconecta el pasado con el presente y proyecta las bases teóricas de la administración del futuro. El resultado de este proceso es un desarrollo analítico que no solo informa al lector, sino

que también lo guía a través de un razonamiento estructurado que justifica cada una de las afirmaciones del artículo.

Tabla 1. *Insumos referenciales empleados.*

Título de la obra	Tipo de escrito	Autor(es)	Base de datos	Año de publicación	Diseño de estudio
Introduction to the Digital Genesis of Emerging Administrative Paradigms	Artículo	Pedro Arcia-Hernández y otros	Journal of Posthumanism	2025	Revisión bibliográfica y reflexión documentada
La Administración digital y el servicio al ciudadano ya las empresas	Artículo	Carlos R. Hernández de Armijo	ICE, Revista de Economía	2025	Trabajo conceptual o de opinión
Tendencias y enfoques actuales en la administración organizacional: Una revisión sistemática	Artículo	Luis Oswaldo Serrano Morales	Revista Enfoques	2025	Revisión sistemática de literatura
Integrando IA en los Nuevos Paradigmas de las Ciencias Económicas y Gestión Empresarial	Libro	José Rafael Díaz-Avelino y otros	Editorial Grupo AEA	2024	Análisis de datos y estudios de caso
Estrategias Paradigmáticas de Desarrollo	Libro	José Luis Calva (Coordinador)	Consejo Nacional de Universitarios	2024	Compilación de trabajos arbitrados
Intertextualidad del discurso en el desarrollo de la teoría sobre administración científica.	Artículo	Lionel Rivas	Revista científica FCES	2024	Análisis discursivo o conceptual
Transformación Digital y Sostenibilidad: Un Nuevo Paradigma en la Administración de Empresas	Artículo	F. G. Naranjo-Armijo; J. H. Almeida-Blacio	Código Científico Revista de Investigación	2024	Revisión conceptual o teórica
La administración: conceptos y aportes al desarrollo de las organizaciones	Artículo	Z. R. González & D. C. Arbelaez	Revista Cultural Unilibre	2023	Revisión conceptual
Propuesta de adaptación organizacional a un nuevo paradigma digital 4.0 para alcanzar una operación tecnológica inteligente	Tesis doctoral	Juan Armando Aguirre Restrepo	Universidad EAFIT	2022	investigación documental

continúa

Título de la obra	Tipo de escrito	Autor(es)	Base de datos	Año de publicación	Diseño de estudio
Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético	Artículo	Johnny Orlando Agüero	UNAM	2021	Trabajo conceptual o teórico
¿Hacia una teoría de la administración en América Latina?	Artículo	Freddy Ballina Ríos	SciELO	2021	Ensayo o trabajo conceptual
Formación por competencias del profesional en administración: Desde un enfoque contingencial	Artículo	E. V. R. Farroñán y otros	Revista de Ciencias Sociales	2021	Trabajo conceptual o teórico
Lean six sigma e industria 4.0, una revisión desde la administración de operaciones para la mejora continua de las organizaciones	Artículo	J. F. R. Pérez y otros	UNESUM-Ciencias	2021	Revisión de literatura
Evolución de las escuelas del pensamiento administrativo	Artículo	Omaira Bernal Payares y otros	Brújula Digital	2016	Ensayo o trabajo conceptual
Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos: Un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media	Artículo	Carmen Adriana Ramírez-Cardona y otros	RMIE	2015	Estudio empírico con entrevistas y encuestas
El pensamiento administrativo: Un estudio de sus ejes problemáticos	Artículo	Norka J. Viloria; Laura R. Luciani T.	Sapienza Organizacional	2015	Revisión de literatura o análisis conceptual
Nuevos paradigmas empresariales en el siglo XXI	Artículo/	Jack Fleitman	Gestiopolis	2013	Trabajo conceptual o de opinión
El nuevo paradigma empresarial: el esquema de redes	Artículo	Ignasi Brunet Icart; Evaristo Galeana Figueroa	Redalyc	2004	Trabajo conceptual o teórico

continúa

Título de la obra	Tipo de escrito	Autor(es)	Base de datos	Año de publicación	Diseño de estudio
Consideraciones sobre el pensamiento administrativo de Porter y de Senge	Artículo	Julio Enrique Lora Suárez	Revista Escuela de Administración de Negocios	2004	Revisión conceptual o ensayo
Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo	Artículo	Fernando Velásquez Vásquez	Estudios gerenciales	2002	Trabajo conceptual
LOS NUEVOS PARADIGMAS EMPRESARIALES	Artículo	J. D. Begazo Villanueva	Gestión En El Tercer Milenio	1998	Trabajo conceptual
Nuevos paradigmas empresariales y tecnológicos: innovación, modelos sociotécnicos y groupware	Artículo	F. Sáez Vacas	Telos	1996	Trabajo conceptual o teórico
Tendencia de los paradigmas de la administración en la era digital.	Capítulo de libro	P. F. A. Hernández	Era Digital Latinoamericana	2025	Trabajo conceptual o teórico

Nota: Base documental seleccionada (2025).

1.1.1. EL AGOTAMIENTO DE LOS PARADIGMAS CLÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA NECESIDAD DE UN NUEVO MARCO CONCEPTUAL

El pensamiento administrativo ha evolucionado históricamente en respuesta a los contextos socioeconómicos; sin embargo, la velocidad y complejidad de la era digital han puesto en evidencia las limitaciones de sus paradigmas fundacionales. Estos modelos, arraigados en la Revolución Industrial, priorizaron la eficiencia, el control y la jerarquía, aspectos que hoy se han convertido en su principal punto de quiebre. Su agotamiento no responde a un simple fenómeno asociado a la modernidad, sino a la incapacidad de estructuras rígidas y lineales para procesar la información, responder a la velocidad del cambio y comprender la naturaleza interconectada del entorno contemporáneo.

Autores como Vilorio y Luciani Toro (2015) sostienen que uno de los principales problemas de los paradigmas tradicionales radica en su visión fragmentada de la organización. Al centrar el análisis en un único objeto de estudio, como las funciones o la estructura, estos enfoques ignoran la complejidad del sistema organizacional en su conjunto, una debilidad que la interconexión digital ha vuelto insostenible. Esta fragmentación contrasta con la realidad de las organizaciones actuales, caracterizadas por dinámicas más fluidas y por la progresiva desaparición de las barreras funcionales.

En una línea similar, Rivas (2024) profundiza esta crítica desde una perspectiva epistemológica, al señalar que el desarrollo de la teoría de la administración científica se construyó sobre un discurso intertextual que careció de una base teórica propia, sólida y coherente desde sus orígenes. Esta fragilidad conceptual se manifiesta actualmente en su limitada capacidad para explicar y sustentar las nuevas formas de trabajo que emergen en contextos de transformación digital.

Por su parte, los estudios que analizan la aplicación de los enfoques administrativos en contextos específicos refuerzan esta argumentación. Ramírez-Cardona et al. (2015) demostraron empíricamente que el enfoque clásico de la administración resulta insuficiente para gestionar las instituciones educativas contemporáneas, las cuales demandan formas de liderazgo más orientadas a la apropiación, gestión y circulación del conocimiento. Este hallazgo pone de manifiesto que las estructuras tradicionales de control pierden efectividad cuando el principal recurso estratégico ya no es la posesión de la información, sino su generación, intercambio y aprovechamiento colectivo.

De igual manera, el análisis realizado por Lora Suárez (2004) sobre los planteamientos de Porter y Senge permite identificar una transición paradigmática dentro de la disciplina. Mientras Porter propone una visión de la competitividad basada en el posicionamiento estratégico y la generación de ventajas a partir de la cadena de valor, Senge plantea un enfoque sistémico sustentado en el aprendizaje organizacional y la capacidad adaptativa de las organizaciones. Esta divergencia conceptual constituye un indicador claro del desplazamiento progresivo de la administración hacia nuevos marcos interpretativos más acordes con las exigencias del entorno contemporáneo.

En consecuencia, el contraste y la triangulación crítica de las fuentes seleccionadas para este estudio permiten identificar los elementos que evidencian el agotamiento de los paradigmas tradicionales de la administración. Asimismo, muestran cómo estos cambios configuran, de manera gradual pero consistente, la presencia de una transformación profunda en las formas de comprender y ejercer la gestión organizacional, dando paso a la construcción de nuevos referentes conceptuales para la administración en la era digital.

Tabla 2. Del agotamiento de los paradigmas clásicos de la administración.

Autor(es)	Aspecto o característica que evidencia el agotamiento
Velásquez Vásquez (2002), Bernal Payares y otros (2016), y Agüero (2021)	Enfoque simplista y mecanicista: Señalan que los paradigmas clásicos, en su afán de control, ignoran la complejidad inherente al entorno y la necesidad de modelos más flexibles y adaptables. Ejemplo: Una corporación tradicional donde los departamentos de marketing y producción operan como silos aislados. La gerencia de marketing lanza una campaña de un nuevo producto sin comunicar los requisitos de inventario y logística al área de producción. Esto genera escasez del producto, frustración en los clientes y una pérdida de ingresos, demostrando que la visión por departamentos, sin una integración sistémica, es inviable.
Rivas (2024), Vilorio y Luciani Toro (2015)	Fragilidad teórica y visión fragmentada: Critican que el pensamiento clásico se construyó sobre una base teórica débil y fragmentada, impidiendo una comprensión integral de la organización en su totalidad, lo cual es insostenible en un entorno interconectado. Ejemplo: Un equipo de desarrollo de software intenta aplicar los principios de la administración científica de Taylor —basados en la estandarización de tareas y la especialización extrema— a su trabajo. Este enfoque, que ignora la creatividad, la colaboración y la complejidad del conocimiento, resulta en un proyecto estancado y en una baja moral del equipo, evidenciando cómo un modelo anclado en teorías de la era industrial no puede responder a las demandas de una organización del siglo XXI.
Begazo Villanueva (1998) y Fleitman (2013)	Obsolescencia y resistencia al cambio: Argumentan que los modelos gerenciales tradicionales son obsoletos, ineficientes y no competitivos en el mercado global, evidenciando una resistencia estructural al cambio que la era digital demanda. Ejemplo: El caso de la empresa de fotografía Kodak. A pesar de que sus propios ingenieros desarrollaron la tecnología de la cámara digital en 1975, la gerencia de la compañía se resistió a su comercialización. Su modelo de negocio, basado en la venta de película fotográfica y químicos, era tan rígido que no pudieron adaptarse a la disrupción tecnológica. Esta resistencia llevó a su bancarrota, un claro ejemplo de la falla de un paradigma obsoleto ante el cambio.

continúa



Autor(es)	Aspecto o característica que evidencia el agotamiento
Sáez Vacas (1996) y Hernández (sin fecha)	Desconexión entre lo técnico y lo humano: Muestran que los paradigmas tradicionales separaron el desarrollo tecnológico del componente humano, lo que ha generado modelos incompletos y desequilibrados en la era digital. Ejemplo: Una fábrica que implementa una línea de producción automatizada con tecnología de punta (robots, sensores) sin considerar la formación, el bienestar o la resistencia de sus empleados. La falta de capacitación y la percepción de que la tecnología amenaza sus empleos generan una baja productividad y un sabotaje pasivo, demostrando que la integración de la tecnología sin un enfoque sociotécnico (que integre lo humano) está condenada al fracaso.
Brunet Icart y Figueroa (2004), Serrano Morales (2025)	Incapacidad de superar la jerarquía: Cuestionan la ineficacia de las estructuras piramidales y rígidas que, a diferencia de los modelos de redes, carecen de la agilidad necesaria para responder al cambio constante. Ejemplo: La burocracia en una dependencia gubernamental para la emisión de licencias. La solicitud debe pasar por múltiples niveles de aprobación, desde un asistente hasta un director, con la firma de cada superior. Este proceso, que puede tardar meses, contrasta con los servicios digitales de un gobierno más moderno, donde el mismo trámite se realiza en minutos a través de una plataforma en línea, revelando la ineficiencia de la jerarquía frente a la agilidad de la red.
Ramírez-Cardona y otros (2015), Farroñán y otros (2021), y Hernández de Armijo (2025)	Inadecuación para la praxis contemporánea: Demuestran que los enfoques clásicos son insuficientes para enfrentar los retos prácticos actuales, como la gestión educativa, la formación profesional y la burocracia en la administración pública. Ejemplo: Una institución educativa que aún basa su gestión en un modelo centralizado y vertical. Su currículum y métodos de enseñanza son estáticos y no preparan a los estudiantes con las competencias digitales o la capacidad de resolución de problemas que el mercado laboral exige. Este modelo, diseñado para un contexto educativo diferente, no solo genera egresados con conocimientos obsoletos, sino que perpetúa un sistema ineficiente y desalineado con la realidad.
Díaz-Avelino y otros (2024) y Naranjo-Armijo y Almeida-Blacio (2024)	Visión limitada ante nuevas dimensiones: Señalan que los modelos tradicionales son incapaces de integrar dimensiones clave como la inteligencia artificial, la sostenibilidad y el impacto social, que ahora son elementos centrales de la gestión empresarial. Ejemplo: Una empresa de logística que depende de la experiencia de sus gerentes para planificar las rutas de entrega. Al no incorporar herramientas de inteligencia artificial que analicen datos de tráfico en tiempo real, patrones de demanda y costos de combustible, su modelo de gestión se vuelve costoso e ineficiente. Su incapacidad para adoptar la IA en la toma de decisiones estratégicas limita su competitividad frente a rivales que sí utilizan estas tecnologías.

continúa

Autor(es)	Aspecto o característica que evidencia el agotamiento
Pérez y otros (2021) y Aguirre Restrepo (2022)	Incompatibilidad con la tecnología de la Industria 4.0: Argumentan que las herramientas clásicas de mejora y la gestión tradicional son insuficientes o incompatibles con las tecnologías emergentes y la necesidad de una adaptación organizacional completa. Ejemplo: Una planta de producción que utiliza un sistema de control de calidad manual y documentado en papel. A pesar de que la empresa invirtió en maquinaria conectada (sensores IoT y robótica), el proceso de recolección y análisis de datos sigue siendo lento y propenso a errores, lo que impide una toma de decisiones en tiempo real y la optimización de la producción, demostrando la incompatibilidad entre la tecnología moderna y los procesos administrativos clásicos.
Lora Suárez (2004)	Enfoque en la competencia estática: Su análisis sobre Porter revela un pensamiento administrativo enfocado en la ventaja competitiva estructural, que es rígido y poco adaptable frente a la dinámica de cambio que la era digital requiere. Ejemplo: Un gran minorista que basa su estrategia de competitividad en un modelo de precios bajos, sin invertir en la fidelización del cliente o en la creación de una experiencia de compra única. Cuando un competidor más ágil y centrado en el cliente lanza una aplicación con un programa de recompensas personalizado y un servicio al cliente superior, el minorista tradicional se encuentra con una estructura rígida, incapaz de competir con la innovación y la agilidad de su rival.
Calva (2024)	Visión de desarrollo sin tecnología: Critica a los modelos que no consideran a la tecnología como un motor inherente y fundamental del desarrollo y la transformación, limitando la capacidad de las organizaciones para crecer y evolucionar. Ejemplo: Un país que busca el desarrollo económico y social a través de inversiones en infraestructura tradicional (carreteras, puertos) sin una política paralela de digitalización. La falta de una visión que incorpore la tecnología en el desarrollo de la administración pública y los negocios privados impide que las empresas y los ciudadanos accedan a servicios esenciales y, en última instancia, limita la capacidad del país para competir en una economía global.
Arcia-Hernández y otros (2025) y González y Arbelaez (2023)	Lentitud y concepción obsoleta de la administración: Abordan la falta de adaptabilidad de los enfoques clásicos y la necesidad de un nuevo paradigma que redefina la disciplina, entendiendo que el simple acto de gestionar no es suficiente en un entorno de cambio acelerado. Ejemplo: Una entidad bancaria que requiere que los clientes acudan a una sucursal para abrir una cuenta, solicitar un crédito o realizar transferencias internacionales, con largos tiempos de espera y trámites tediosos. Este modelo, obsoleto en la era de la banca digital, resulta en una pérdida masiva de clientes que prefieren la conveniencia y rapidez de los bancos en línea, demostrando cómo la lentitud burocrática es insostenible en un mercado competitivo.

Nota: Pesquisa intertextual crítica de la literatura seleccionada.



1.1.2. LOS NUEVOS ENFOQUES Y MODELOS TEÓRICOS QUE PROPONEN UNA RUPTURA CON EL PASADO

Ante la inviabilidad de los modelos clásicos, la literatura reciente ha comenzado a construir las bases de un nuevo paradigma administrativo. Este nuevo enfoque no se limita a corregir o adaptar las teorías precedentes, sino que plantea una ruptura conceptual que redefine los principios fundamentales de la administración. El énfasis se desplaza desde la eficiencia sustentada en estructuras jerárquicas hacia la agilidad organizacional basada en redes, y desde el control individual hacia la inteligencia colectiva como fuente de creación de valor.

Una de las propuestas más influyentes es el modelo de redes planteado por Brunet Icart y Galeana Figueroa (2004). Estos autores sostienen que la organización jerárquica tradicional ya no es capaz de responder adecuadamente a las exigencias de creación de valor en un entorno global, dinámico y altamente competitivo. En su lugar, proponen estructuras organizacionales fundamentadas en la conectividad, la horizontalidad y la colaboración, donde la autoridad emerge del liderazgo informal, la experiencia y el conocimiento, más que de la posición ocupada dentro del organigrama. Desde esta perspectiva, la red constituye una estructura organizativa concreta que favorece mayores niveles de flexibilidad, adaptación y capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno, en contraste con la rigidez característica de los modelos burocráticos tradicionales.

Complementando esta visión, Sáez Vacas (1996) fue uno de los pioneros en proponer paradigmas empresariales sustentados en enfoques sociotécnicos. Su planteamiento destaca la necesidad de comprender la tecnología y los factores sociales y humanos como componentes integrados de un mismo sistema, superando la tendencia histórica a analizarlos de manera separada o incluso contradictoria. Esta integración constituye uno de los fundamentos centrales de lo que actualmente se reconoce como paradigma digital, en el cual la tecnología deja de ser una herramienta complementaria para convertirse en el elemento articulador de las relaciones organizacionales, los flujos de información, los procesos de colaboración y las dinámicas de innovación.

Asimismo, Arcia-Hernández et al. (2025) señalan que los nuevos paradigmas de la administración no representan una simple evolución de los enfoques clásicos, sino que surgen directamente de las transformaciones impulsadas por la era digital. Según estos autores, los modelos emergentes se caracterizan por una mayor capacidad de adaptación frente a la rigidez de los esquemas tradicionales, una horizontalidad que sustituye las estructuras jerárquicas convencionales y una creciente centralidad de las personas como generadoras de conocimiento, creatividad e innovación. Desde esta perspectiva, el talento humano es reconocido como el principal motor de transformación organizacional.

En este contexto, la tecnología deja de concebirse como un recurso instrumental destinado únicamente a optimizar procesos y pasa a entenderse como una fuerza transformadora capaz de reconfigurar las estructuras organizacionales, redefinir las formas de trabajo y materializar los principios más avanzados de la administración contemporánea. De esta manera, los nuevos enfoques teóricos convergen en la construcción de un paradigma caracterizado por la conectividad, la adaptabilidad, el aprendizaje continuo y la integración estratégica entre capacidades humanas y tecnológicas.

Tabla 3. De la emergencia de nuevas prácticas paradigmáticas de la administración.

Autor(es)	Aspecto Clave	Ejemplo
Brunet Icart y Figueroa (2004), Arcia-Hernández y otros (2025)	El modelo de red: de la jerarquía a la agilidad. La autoridad emana del conocimiento, permitiendo organizaciones más ágiles y sensibles al entorno.	Una empresa de marketing digital sin oficinas físicas, donde los equipos de proyecto se forman con expertos de todo el mundo según la necesidad del cliente.
Díaz-Avelino y otros (2024), Naranjo-Armijo y Almeida-Blacio (2024)	Gestión cognitiva y toma de decisiones aumentada. La IA no es una herramienta, sino un cerebro operativo que permite una velocidad de respuesta sin precedentes y una adaptación superior.	Una cadena de supermercados que utiliza IA para analizar datos de ventas en tiempo real y ajustar automáticamente el inventario y los precios, optimizando la oferta.

continúa



Autor(es)	Aspecto Clave	Ejemplo
Lora Suárez (2004), Bernal Payares y otros (2016)	El enfoque sistémico y la organización que aprende. La empresa es vista como un sistema vivo capaz de aprender y evolucionar, en contraposición a la visión estática y mecanicista.	Una empresa de manufactura con un sistema global de "lecciones aprendidas", donde las soluciones a problemas se comparten automáticamente con todas las plantas.
Ramos Farroñán y otros (2021), Hernández de Armijo (2025)	El profesional flexible y la administración contingente. Se abandona el perfil rígido del pasado por uno basado en competencias dinámicas, capaz de adaptarse a la incertidumbre.	Una firma de consultoría que contrata gerentes por su capacidad para liderar proyectos interdepartamentales complejos, en lugar de por su experiencia en un solo sector.
Sáez Vacas (1996), Calva (2024)	Integración sociotécnica y estrategias de desarrollo digital. La tecnología debe integrarse en el tejido social de la organización, no de forma aislada.	Un hospital que adopta un sistema de expediente digital, capacitando a médicos y enfermeras para usar tablets y mejorar la comunicación con los pacientes, integrando la tecnología al flujo de trabajo humano.
Díaz-Avelino y otros (2024), Véliz y Cadena (2023)	Gestión ética y sostenibilidad en la era digital. Se abandona el beneficio económico como único fin. La administración integra la ética, la transparencia y la responsabilidad social.	Una empresa de moda que utiliza blockchain para rastrear el origen de las materias primas y las condiciones laborales, asegurando una cadena de suministro ética y transparente.
Calva (2024), Brunet Icart y Figueroa (2004)	De la eficiencia a la cocreación de valor. Se abandona la obsesión por la eficiencia interna para centrarse en la creación de valor en colaboración con el cliente, quien se convierte en un agente activo.	Una marca de zapatillas deportivas que permite a los usuarios diseñar sus propios modelos en línea, involucrándolos en el proceso de creación y personalización.
Lora Suárez (2004), Ramos Farroñán y otros (2021)	Democratización del conocimiento y el "empleado-innovador". El conocimiento se distribuye horizontalmente, y cada empleado es alentado a ser un innovador, rompiendo con la centralización del saber.	Una consultora multinacional que implementa una red social interna donde los consultores de diferentes países comparten soluciones, permitiendo que un empleado junior acceda a la experiencia de un experto global.

Nota: Pesquisa intertextual constructiva de la literatura seleccionada.



1.1.3. CONSTRUCCIÓN DEL CONCEPTO DE PARADIGMA DIGITAL DE LA ADMINISTRACIÓN Y LOS DESAFÍOS QUE ENFRENTA EN LAS ORGANIZACIONES

Este apartado constituye el punto culminante del análisis desarrollado y representa una síntesis integradora de las ideas examinadas a lo largo del estudio. A diferencia de las secciones anteriores, centradas en la crítica de los paradigmas tradicionales y en la presentación de nuevos enfoques teóricos, esta sección articula ambos ejes de análisis con el propósito de fundamentar la emergencia del concepto de paradigma digital de la administración.

Su objetivo es demostrar, de manera estructurada, que el agotamiento de los modelos clásicos actuó como un factor determinante en la transformación y reconfiguración del pensamiento administrativo contemporáneo. A partir de la articulación de las críticas y aportes formulados por los distintos autores analizados, se configura un marco teórico que otorga coherencia al nuevo paradigma y permite organizar sus contribuciones en dimensiones históricas, teóricas, tecnológicas y prácticas.

Desde esta perspectiva, el paradigma digital de la administración se comprende como el resultado de un proceso evolutivo impulsado por las limitaciones de los enfoques precedentes y por las exigencias de un entorno caracterizado por la interconexión, la transformación tecnológica y la complejidad organizacional. En consecuencia, este apartado ofrece una visión integradora que permite comprender cómo las nuevas formas de gestión emergen como respuesta a las insuficiencias de los modelos tradicionales y proporcionan un marco de referencia para interpretar la administración en la era digital.

Asimismo, la consolidación de este paradigma plantea desafíos significativos para las organizaciones. Entre ellos destacan la necesidad de adaptar sus estructuras, desarrollar nuevas capacidades de liderazgo, gestionar entornos de aprendizaje continuo e integrar de manera efectiva las capacidades humanas con las tecnologías digitales. Estos retos evidencian que la transformación paradigmática no implica únicamente la incorporación de herramientas tecnológicas, sino una redefinición más profunda de los principios, prácticas y formas de organización que sustentan la gestión contemporánea.

Tabla 4. Dimensiones y contribuciones al paradigma digital de la administración.

Dimensión	Autor(es)	Críticas al concepto de paradigmas clásicos	Aportes al concepto de paradigma digital
Histórica El Pensamiento Administrativo como Base del Paradigma Digital	Velásquez Vásquez (2002)	Critica el enfoque simplista y mecanicista que ignora la complejidad del entorno.	Sirve de base para comprender que los nuevos paradigmas se construyen sobre una evolución histórica.
	Bernal Payares y otros (2016)	Señalan la rigidez de los modelos clásicos y su incapacidad para adaptarse al cambio tecnológico.	Demuestran la naturaleza evolutiva de la administración, lo que valida la existencia de un nuevo paradigma.
	Agüero (2021)	Argumenta que la fragmentación de la teoría administrativa impide un marco unificado.	Sugiere la necesidad de un nuevo paradigma que integre y sintetice los enfoques existentes.
	Ballina Ríos (2021)	Cuestiona la aplicación de teorías foráneas que no se ajustan a la realidad regional.	Aboga por la construcción de una teoría administrativa contextualizada, lo que es un paso para un paradigma digital local.
	Rivas (2024)	Sostiene que los clásicos se basaron en ideas previas sin una construcción teórica rigurosa.	Resalta la necesidad de una base teórica sólida y consciente de su historia para el paradigma digital.
Teórica y de Nuevos Enfoques El Paradigma Digital como Ruptura y Reconfiguración	Begazo Villanueva (1998)	Argumenta que los modelos tradicionales son obsoletos y no son competitivos en el mercado global.	Propone la adaptación a un nuevo modelo gerencial basado en la innovación y la flexibilidad.
	Sáez Vacas (1996)	Critica la separación entre el desarrollo tecnológico y el componente humano.	Aboga por un paradigma que integre ambos aspectos, sentando las bases para una visión socio-técnica.
	Icart y Figueroa (2004)	Cuestionan los modelos empresariales jerárquicos y piramidales por su falta de agilidad.	Proponen el modelo de redes como el nuevo paradigma, centrado en la conectividad y la creación de valor.
	Fleitman (2013)	Critica la resistencia al cambio en las organizaciones y la ineficiencia de los modelos tradicionales.	Subraya la necesidad de adoptar nuevos paradigmas enfocados en la globalización y la tecnología.
	Viloria y Luciani T. (2015)	Señalan una visión fragmentada de la organización que impide una comprensión integral de la misma.	Proponen un marco para la construcción de un nuevo paradigma que abarque la complejidad organizacional.

continúa



Dimensión	Autor(es)	Críticas al concepto de paradigmas clásicos	Aportes al concepto de paradigma digital
Tecnológica La Tecnología como Catalizador del Cambio Paradigmático	Calva (2024)	Critica los modelos de desarrollo que no consideran la tecnología como un motor de cambio.	Propone que el paradigma digital es una estrategia de desarrollo por sí misma.
	Arcia-Hernández y otros (2025)	Cuestionan la lentitud y la falta de adaptabilidad de los modelos tradicionales.	Identifican la tecnología como el motor principal del cambio, dando un marco teórico al surgimiento del paradigma digital.
	Díaz-Avelino y otros (2024)	Critican los modelos de gestión basados en decisiones subjetivas, sin el uso de datos.	La obra es clave para entender cómo la IA redefine la toma de decisiones y la gestión.
	Naranjo-Armijo y Almeida-Blacio (2024)	Cuestionan la falta de enfoque en la sostenibilidad y el impacto social de los modelos tradicionales.	Vinculan el paradigma digital con la sostenibilidad y la responsabilidad, creando un nuevo enfoque gerencial.
	Pérez y otros (2021)	Señalan que las herramientas clásicas de mejora son insuficientes sin la tecnología de la Industria 4.0.	Proponen la integración de tecnología y mejora continua como la base para la competitividad.
	Hernández (2025)	Critica los paradigmas que no consideran las tendencias tecnológicas actuales.	Destaca la tecnología como un factor determinante en la configuración de los nuevos modelos administrativos.
Práctica La Aplicación y los Desafíos del Paradigma Digital en la Praxis	Ramírez-Cardona y otros (2015)	Demuestran que la administración clásica es insuficiente para enfrentar los retos educativos actuales.	Proponen un enfoque estratégico para la gestión educativa que se alinea con el nuevo paradigma.
	Farroñán y otros (2021)	Critican que la educación tradicional no prepara a los administradores para los retos del mundo real.	Abogan por un modelo de formación basado en competencias que se adapte al paradigma digital.
	González y Arbelaez (2023)	Señalan que el concepto de administración debe ir más allá de la gestión.	Su obra sirve como fundamento para el nuevo paradigma, reafirmando el papel de la administración en el desarrollo organizacional.

continúa



Dimensión	Autor(es)	Críticas al concepto de paradigmas clásicos	Aportes al concepto de paradigma digital
Práctica La Aplicación y los Desafíos del Paradigma Digital en la Praxis	Aguirre Restrepo (2022)	Crítica la resistencia de las organizaciones para adaptarse a la transformación digital.	Propone un modelo para guiar a las empresas en su transición hacia el paradigma digital.
	Serrano Morales (2025)	Aborda las limitaciones de los enfoques tradicionales en un contexto de cambio constante.	Sintetiza las tendencias y enfoques actuales, proporcionando una hoja de ruta para el nuevo paradigma.
	Lora Suárez (2004)	Contrapone las ideas de competitividad de Porter con el aprendizaje continuo de Senge, más cercano al paradigma digital.	Permite entender la transición de una administración basada en la competencia a una basada en el aprendizaje continuo.
	Hernández de Armijo (2025)	Crítica la ineficiencia de la burocracia en la administración pública.	Ofrece un ejemplo práctico de cómo el paradigma digital se aplica para mejorar la eficiencia y el servicio.

METODOLOGÍA

La presente investigación se inscribe en un enfoque cualitativo y adopta el paradigma interpretativo como marco filosófico y epistemológico. Desde esta perspectiva, el estudio no busca la generalización de resultados, sino la comprensión profunda de fenómenos complejos y de las construcciones conceptuales que han configurado el pensamiento administrativo contemporáneo. En este caso, el interés se centra en las contribuciones teóricas desarrolladas por autores representativos de la disciplina y en las narrativas conceptuales que permiten comprender la emergencia del paradigma digital de la administración. En concordancia con este enfoque, se asume que la realidad constituye una construcción social susceptible de ser interpretada a partir de las visiones, experiencias y marcos conceptuales de los sujetos y contextos que la producen (Lincoln et al., 1985).

El diseño de la investigación es de carácter exploratorio y se orienta al análisis e integración crítica de aportes teóricos relacionados con la transformación digital de la administración. Esta aproximación resulta pertinente para el estudio de un fenómeno cuya conceptualización aún se encuentra en construcción y cuyos desarrollos aparecen dispersos en diferentes corrientes

de pensamiento. En consecuencia, se privilegia una estrategia analítica que permite examinar, contrastar e interpretar los planteamientos existentes, identificando convergencias, divergencias, tendencias emergentes y vacíos de conocimiento que contribuyen a la comprensión del fenómeno estudiado (Green et al., 2006).

Para la conformación del corpus de análisis se recurrió a fuentes secundarias especializadas, principalmente artículos científicos y productos académicos indexados en bases de datos reconocidas por sus estándares de calidad y rigurosidad científica. La selección de estas fuentes respondió a criterios de pertinencia temática, actualidad y relevancia académica, garantizando que los documentos considerados reflejaran discusiones consolidadas y aportes significativos dentro del campo de estudio. Asimismo, el hecho de que dichas publicaciones hayan sido sometidas a procesos de evaluación por pares constituye un elemento fundamental para asegurar la solidez y confiabilidad de la información analizada (Valles, 1997).

En la fase analítica se empleó la triangulación de fuentes como estrategia para la construcción e interpretación de los hallazgos. Más que verificar datos aislados, esta técnica permitió contrastar perspectivas teóricas diversas y establecer relaciones conceptuales entre los distintos planteamientos examinados. A través de la comparación sistemática de las fuentes seleccionadas se identificaron categorías emergentes, ejes temáticos recurrentes y puntos de convergencia que facilitaron la construcción de una interpretación integral del fenómeno. Este procedimiento contribuyó a fortalecer la consistencia interna del estudio, minimizar posibles sesgos interpretativos y generar una comprensión más amplia de los elementos que configuran el paradigma digital de la administración (Flick, 2007).

HALLAZGOS

A raíz de esta revisión narrativa, se identifican hallazgos cruciales que trazan el cambio de paradigma en la administración y, con ello, validan la necesidad de un nuevo marco conceptual y metodológico. En primer lugar, se constata un agotamiento de los modelos administrativos tradicionales, los cuales han quedado obsoletos ante la complejidad y velocidad del entorno digital. Esta ineficacia se evidencia en la rigidez de sus estructuras, la visión fragmentada de la organización y la incapacidad de integrar el factor humano con la tecnología. Esta situación ha creado un vacío teórico que demanda una revaluación profunda de los cimientos de la disciplina.

Asimismo, el surgimiento del paradigma digital se presenta no como una mera evolución, sino como una ruptura conceptual que redefine los principios de la gestión. En este nuevo modelo, la autoridad ya no es un atributo exclusivo de la jerarquía, sino que se fundamenta en el conocimiento y la capacidad de las personas, promoviendo estructuras de red más ágiles y centradas en la cocreación de valor. En este contexto, la tecnología, especialmente la inteligencia artificial (IA), actúa como el catalizador principal del cambio. Su integración permite la gestión cognitiva, que se basa en la toma de decisiones informada por datos en tiempo real. El paradigma digital también incorpora dimensiones clave como la sostenibilidad y la responsabilidad social, utilizando la tecnología para garantizar la transparencia y un impacto positivo en el ecosistema.

Así mismo, la manifestación de este nuevo paradigma va más allá de la teoría y se refleja directamente en la praxis administrativa. Para su correcta aplicación, se requiere una reorientación en la formación de los profesionales, transitando del perfil rígido del pasado hacia un enfoque por competencias dinámicas que capaciten al gestor para enfrentar la incertidumbre del entorno. Los estudios de caso en el ámbito educativo y la administración pública validan que los enfoques clásicos son insuficientes para los desafíos contemporáneos, reafirmando la necesidad de un modelo de gestión estratégico y adaptable.

APROXIMACIÓN AL NUEVO CONCEPTO

Más allá de la mera integración de la tecnología, el paradigma digital de la administración emerge como un sistema nervioso organizacional. Este concepto inédito postula una transformación que abandona la rigidez del modelo mecánico por un organismo adaptativo, cuyas funciones vitales se rigen por la conectividad y la inteligencia colectiva, tanto humana como artificial. Es la culminación de un proceso de evolución y ruptura, donde el pensamiento administrativo migra de una visión de eficiencia estática a un modelo de existencia asistida por datos.

En su esencia, este paradigma se rige por un principio ontológico de cognición descentralizada. La autoridad no se asienta en la jerarquía, sino que se distribuye a través de una red de nodos interconectados (equipos, individuos, algoritmos) que operan con autonomía informada. De este modo, la información fluye sin obstrucciones, permitiendo a la organización responder de manera casi instantánea a los estímulos del entorno, lo que se traduce en una agilidad sin precedentes.

A ello se suma un principio metodológico de anticipación simbiótica, que reemplaza la planificación lineal por un enfoque predictivo y cocreativo. Las organizaciones dejan de reaccionar para anticiparse, utilizando la analítica avanzada y la IA como extensiones de su propia capacidad de percepción, para así moldear su futuro en lugar de solo reaccionar ante él. En este proceso, el cliente se convierte en un agente activo, y la creación de valor es un resultado de la colaboración mutua.

También se insinúa un principio axiológico de regeneración sistémica que asegura que el crecimiento no sea a expensas de la sostenibilidad integral. La administración, ahora, trasciende el objetivo de la rentabilidad para abrazar una responsabilidad social y ambiental, utilizando la tecnología para auditar la cadena de valor, promover la transparencia y garantizar un impacto positivo que eleve el propósito de la gestión a un nivel que unifique el capital humano, la innovación tecnológica y el bienestar del ecosistema.

CONCLUSIONES

La presente investigación permite concluir que la transformación digital ha generado una reconfiguración profunda de los fundamentos conceptuales de la administración. La pregunta que orientó este estudio —¿cómo se conceptualiza y se manifiesta el paradigma digital de la administración a partir de la literatura académica reciente, y qué aportes y desafíos plantea en relación con los paradigmas clásicos?— encuentra respuesta en la emergencia de un nuevo marco interpretativo que trasciende los postulados tradicionales de la disciplina. En este contexto, la administración deja de concebirse exclusivamente como un proceso orientado a la coordinación eficiente de recursos y se configura como un campo centrado en la interconexión, la adaptabilidad y la capacidad de anticipación frente a entornos complejos y dinámicos.

Los hallazgos obtenidos muestran que la transición hacia la era digital no representa únicamente la incorporación de nuevas tecnologías en las organizaciones, sino una transformación estructural de sus formas de funcionamiento. Las organizaciones tienden a evolucionar desde esquemas jerárquicos y rígidos hacia modelos más flexibles, colaborativos e interconectados, en los cuales la información y el conocimiento constituyen recursos estratégicos fundamentales. En este escenario, la toma de decisiones deja de concentrarse exclusivamente en los niveles superiores de la estructura organizacional y se apoya cada vez más en procesos distribuidos de generación, intercambio y aplicación del conocimiento.

Las implicaciones de este cambio son significativas para las organizaciones contemporáneas. La capacidad de adaptación emerge como un factor determinante para la sostenibilidad y competitividad institucional. En consecuencia, las estructuras organizacionales basadas en redes de colaboración, aprendizaje continuo y gestión inteligente de la información adquieren una relevancia creciente. Asimismo, la tecnología deja de desempeñar un papel exclusivamente instrumental para convertirse en un elemento estratégico que amplía las capacidades organizacionales y favorece la cocreación de valor entre los distintos actores que conforman el ecosistema empresarial.

Del mismo modo, los resultados evidencian que el paradigma digital incorpora dimensiones que trascienden los criterios tradicionales de eficiencia y rentabilidad. La sostenibilidad, la responsabilidad social, la transparencia y la gestión ética de la tecnología se posicionan como componentes esenciales de la administración contemporánea. En este sentido, la transformación digital no solo modifica los procesos organizacionales, sino que también redefine los propósitos y alcances de la gestión en relación con los desafíos sociales, económicos y ambientales del entorno actual.

Por tanto, uno de los principales aportes de este estudio consiste en ofrecer una aproximación conceptual que permite comprender la administración digital como un paradigma emergente sustentado en la integración de capacidades humanas y tecnológicas, la inteligencia colectiva, el aprendizaje permanente y la adaptación continua. Esta perspectiva contribuye a ampliar la comprensión de las transformaciones que experimentan las organizaciones en la actualidad y proporciona elementos para futuras discusiones teóricas sobre la evolución de la disciplina administrativa.

Finalmente, el carácter emergente de este campo abre múltiples posibilidades de investigación. Entre ellas destacan el estudio de nuevas formas de liderazgo en entornos digitales, los mecanismos de gobernanza y toma de decisiones apoyados por inteligencia artificial, las metodologías para evaluar la sostenibilidad y la responsabilidad social en organizaciones digitalizadas, así como los modelos de formación necesarios para desarrollar las competencias que demandará la gestión del futuro. Estos desafíos evidencian que el paradigma digital de la administración constituye un campo en construcción que continuará transformando las formas de comprender y ejercer la gestión organizacional en las próximas décadas.

DECLARACIONES Y TRANSPARENCIA DEL ARTÍCULO

Ítem	Información
Agradecimientos	El autor agradece a las instituciones y comunidades académicas que, mediante la producción y difusión del conocimiento científico, han contribuido al desarrollo de esta investigación.
Declaración de conflicto de intereses	El autor declara que no existen relaciones personales, laborales o financieras que hayan podido influir de manera inapropiada en la elaboración de este artículo.
Contribución de los autores	Pedro Francisco Arcia Hernández participó en la concepción del estudio, el diseño metodológico, la ejecución de la investigación, la administración del proyecto, la gestión de la información y la redacción del manuscrito. El autor es responsable del 100 % del contenido del artículo.
Información sobre financiación	Esta investigación no recibió financiación específica de entidades públicas, privadas o sin ánimo de lucro.
Declaración sobre investigación con seres humanos o animales	Este artículo no reporta investigaciones empíricas con participantes humanos ni experimentación con animales.
Declaración sobre uso de datos de personas, consentimiento informado y protección de la privacidad	No se utilizaron datos personales ni información proveniente de participantes humanos. Por consiguiente, no fue necesario obtener consentimiento informado.
Descargo de responsabilidad	Las opiniones, interpretaciones y afirmaciones presentadas en este artículo son responsabilidad exclusiva del autor y derivan de su trabajo académico. Estas no representan necesariamente la posición oficial de las instituciones u organizaciones con las que el autor mantiene vinculación. El autor asume plena responsabilidad por los resultados, análisis y contenidos presentados.
Declaración sobre el uso ético de tecnologías de inteligencia artificial y herramientas asistidas por IA	El autor declara que no utilizó herramientas de inteligencia artificial generativa ni sistemas asistidos por IA para la elaboración del contenido académico de este manuscrito.

DISCLOSURE BOX

Item	Information
Acknowledgements	The author acknowledges the institutions and academic communities whose scientific knowledge production and dissemination contributed to the development of this research.
Conflict of Interest Statement	The author declares that there are no personal, professional, or financial relationships that could have inappropriately influenced the development of this article.
Author Contributions	Pedro Francisco Arcia Hernández participated in the conception of the study, methodological design, research execution, project administration, information management, and manuscript writing. The author is responsible for 100% of the article's content.
Funding Information	This research received no specific funding from public, private, or non-profit organizations.
Human and Animal Research Statement	This article does not report empirical research involving human participants or animal experimentation.
Statement on Personal Data, Informed Consent and Privacy Protection	No personal data or information from human participants were used. Therefore, informed consent was not required.
Disclaimer	The opinions, interpretations, and statements expressed in this article are solely the responsibility of the author and derive from their academic work. They do not necessarily represent the official position of the institutions or organizations with which the author is affiliated. The author assumes full responsibility for the results, analyses, and content presented.
Statement on the Ethical Use of Artificial Intelligence Technologies and AI-Assisted Tools	The author declares that no generative artificial intelligence tools or AI-assisted systems were used in the preparation of the academic content of this manuscript.

REFERENCIAS

- Aguirre Restrepo, J. A. (2022). Propuesta de adaptación organizacional a un nuevo paradigma digital 4.0 para alcanzar una operación tecnológica inteligente (Tesis doctoral, Universidad EAFIT). <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/221034e5-8135-4bcb-a1f3-ba97c80de8e4/content>
- Agüero, J. O. (2021). Teoría de la administración: Un campo fragmentado y multifacético. <https://rid.unam.edu.ar/handle/20.500.12219/4897>

- Arcia-Hernández, P., García-Manríquez, M. A., Torres-Vásquez, J., Romero-Delgado, H. E., Espíritu-Martínez, A. P., Gallegos-Gonzales, O., & Casanueva-Yáñez, G. (2025). Introduction to the digital genesis of emerging administrative paradigms. *Journal of Posthumanism*, 5(5), 4076–4088. <https://doi.org/10.63332/joph.v5i5.1848>
- Ballina Ríos, F. (2021). ¿Hacia una teoría de la administración en América Latina? *Ensayos de Economía*, 31(58), 86–108. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2619-65732021000100086&script=sci_arttext
- Begazo Villanueva, J. D. (1998). Los nuevos paradigmas empresariales. *Gestión en el Tercer Milenio*, 1(1), 7–15. <https://doi.org/10.15381/gtm.v1i1.10097>
- Bernal Payares, O., Caraballo Maldonado, L., Chavarro Carmona, M., & Orozco Julio, K. (2016). Evolución de las escuelas del pensamiento administrativo. *Brújula Digital*, 1(1), 69–90. <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/brujula/article/view/918/745>
- Calva, J. L. (S. D.). Estrategias paradigmáticas. https://www.consejonacionaldeuniversitarios.mx/wp-content/uploads/2024/11/Volumen_02_Final.pdf
- de Armijo, C. R. H. (2025). La administración digital y el servicio al ciudadano y a las empresas. *ICE, Revista de Economía*, (938). <https://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/7893/7991>
- Díaz-Avelino, J. R., Casanova-Villalba, C. I., Carrillo-Barragán, C. E., Cueva-Jiménez, M. G., Herrera-Sánchez, M. J., & Zambrano-Muñoz, C. K. (2024). Integrando IA en los nuevos paradigmas de las ciencias económicas y gestión empresarial. Editorial Grupo AEA. <https://biblioteca.inci.gov.co/handle/inci/20981>
- Farroñán, E. V. R., Gonzáles, C. O., Llatas, F. D. H., & Nunura, G. D. S. S. (2021). Formación por competencias del profesional en administración: Desde un enfoque contingencial. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 451–466. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927676>
- Flick, U. (2007). *Doing a literature review in health and social care: A practical guide*. Sage.

- González, Z. R., & Arbelaez, D. C. (2023). La administración: Conceptos y aportes al desarrollo de las organizaciones. *Revista Cultural Unilibre*, (1), 53–60. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/10624
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: Secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101–117. [https://doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)
- Hernández, P. F. A. (S. D.). Tendencia de los paradigmas de la administración en la era digital. *Era Digital Latinoamericana*, 173. (S. D.)
- Icart, I. B., & Figueroa, E. G. (2004). El nuevo paradigma empresarial: El esquema de redes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (50), 27–39. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605004.pdf>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Referencias

- Morales, L. O. S. (2025). Tendencias y enfoques actuales en la administración organizacional: Una revisión sistemática. *Revista Enfoques*, 9(34), 192–209. <https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/259/1142>
- Naranjo-Armijo, F. G., & Almeida-Blacio, J. H. (2024). Transformación digital y sostenibilidad: Un nuevo paradigma en la administración de empresas. *Código Científico Revista de Investigación*, 5(E3), 365–391. <http://www.revistacodigocientifico.itslosandes.net/index.php/1/article/view/323>
- Pérez, J. F. R., Torres, V. G. L., Castillo, S. A. H., & Valdés, M. M. (2021). Lean Six Sigma e Industria 4.0, una revisión desde la administración de operaciones para la mejora continua de las organizaciones. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(4), 151–168. <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/584/370>

- Ramírez-Cardona, C. A., Calderón-Hernández, G., & Castaño-Duque, G. A. (2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos: Un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(66), 911–940. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662015000300010
- Rivas, L. (2024). Intertextualidad del discurso en el desarrollo de la teoría sobre administración científica. *Revista Científica FCES*, (6). (S. D.) <https://revistasacad.uasd.edu.do/index.php/rcfces/article/view/9/9>
- Sáez Vacas, F. (1996). Nuevos paradigmas empresariales y tecnológicos: Innovación, modelos sociotécnicos y groupware. *Telos*, 44, 28–41. <https://oa.upm.es/16024/>
- Suárez, J. E. L. (2004). Consideraciones sobre el pensamiento administrativo de Porter y de Senge. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (50), 40–53. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/277/267>
- Valles, M. S. (1997). Técnicas cualitativas de investigación social. Síntesis.
- Velásquez Vásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales*, 18(83), 31–55. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-592320020002000002&script=sci_arttext
- Viloria, N. J., & Toro, L. R. L. (2015). El pensamiento administrativo: Un estudio de sus ejes problemáticos. *Sapienza Organizacional*, 2(4), 119–143. <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056600008.pdf>