

Competencias de los administradores de empresas frente a los requerimientos de la era digital: revisión de literatura

Recibido: 17/07/2026 - **Aceptado:** 29/07/2026 - **Publicado:** 25/09/2026

David Longas Castro

Estudiante de Administración de Empresas, Universidad de Antioquia, david.longasc@udea.edu.co.
Medellín, Colombia

María Camila López Rueda

Estudiante de Administración de Empresas, Universidad de Antioquia, maria.lopezr2@udea.edu.co.
Medellín, Colombia

RESUMEN

Las empresas han adquirido mayor dinamismo en un entorno global interconectado, en donde las organizaciones deben adaptarse a una era marcada por rápidas transformaciones tecnológicas (Cabanelas et al., 2023). En este contexto, el World Economic Forum (2025) indica que el 60 % de los empleadores espera que sus negocios se transformen digitalmente hacia 2030, lo que ha generado un aumento en la demanda de competencias digitales. En respuesta a este panorama, la presente investigación tiene como objetivo identificar las competencias que requieren los administradores de empresas para responder a las exigencias del mercado laboral en un entorno dinámico y permeado por la era digital. Metodológicamente, se realizó una revisión de literatura de 20 artículos recuperados de las bases de datos Scopus, Redalyc y Dialnet, aplicando criterios de inclusión y exclusión previamente definidos. Los resultados evidencian una limitada producción científica centrada específicamente en las competencias de los administradores de empresas, dado que la mayoría de los estudios aborda estas competencias desde una perspectiva general. No obstante, la literatura coincide en destacar la importancia de integrar competencias blandas, como el trabajo en equipo y el liderazgo (Del Aguila Alvarez et al., 2022), junto con competencias relacionadas con la resiliencia y la adaptabilidad (Boateng & Olexová, 2025). En conclusión, el éxito del administrador en la era digital requiere un perfil integral que combine competencias técnicas, digitales, estratégicas y blandas, lo que pone de manifiesto la necesidad de actualizar los programas de formación para responder a las demandas actuales del mercado laboral.

Palabras clave: Competencias; Administración; Liderazgo; Era digital; Mercado laboral.

ABSTRACT

Companies have become more dynamic in an interconnected global environment, where organizations must adapt to an era marked by rapid technological transformations (Cabanelas et al., 2023). In this context, the World Economic Forum, (2025) reports that 60% of employers

expect their businesses to be digitally transformed by 2030, which has led to an increase in the demand for digital skills. In response to this landscape, this study aims to identify the competencies required of business administrators to meet the demands of the labor market in a dynamic environment shaped by the digital age. Methodologically, a literature review was conducted of 20 articles retrieved from the Scopus, Redalyc, and Dialnet databases, applying previously defined inclusion and exclusion criteria. The results show that there is limited academic research specifically focused on the competencies of business administrators, as most studies address these competencies from a general perspective. However, the literature agrees on the importance of integrating soft skills, such as teamwork and leadership (Del Aguila Alvarez et al., 2022), along with skills related to resilience and adaptability (Boateng & Olexová, 2025). In conclusion, the success of business administrators in the digital age requires a holistic profile that combines technical, digital, strategic, and soft skills, highlighting the need to update training programs to meet the current demands of the labor market.

Keywords: Skills; Management; Leadership; Digital era; Job market.

1. INTRODUCCIÓN

A través del tiempo, las competencias que debe poseer un profesional de la Administración de Empresas han evolucionado de forma acelerada debido a la irrupción de la era digital y los nuevos requerimientos del mercado laboral. Aunque se han efectuado diversas investigaciones sobre las habilidades necesarias en el contexto laboral, la mayoría se enfocan en áreas geográficas limitadas, por lo que no se cuenta con un consenso respecto a las competencias que son cruciales en el campo de la administración en la época actual que está dominada por la tecnología y la digitalización (Pidduck et al., 2023).

Esta evolución histórica de las demandas laborales ha sido documentada de manera incremental. De acuerdo con (Tushar & Sooraksa, 2023), en la década de 1990 la empleabilidad se concentraba en un conglomerado de 39 habilidades esenciales, entre las que se destacaban la resolución de problemas, la autoestima, el trabajo en equipo, la comunicación, la creatividad y la iniciativa. Para la década de los 2000, las competencias ascendieron a 59 debido al advenimiento de las nuevas tecnologías y los cambios culturales, tales como las habilidades de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), la autogestión, la gestión del tiempo, la planificación y la organización. Posteriormente, entre los años 2010 y 2019 se incrementan aún más los requerimientos del mercado laboral, ascendiendo a 69 habilidades esenciales, entre las que se encuentran el pensamiento analítico y crítico, la ética, la integridad, las relaciones interpersonales y el liderazgo.

En la actualidad, este fenómeno se ha complejizado con la llegada de tecnologías disruptivas. Se estima que el 60% de los empleadores esperan que sus negocios se transformen en el ámbito digital para el 2030, mediante la incorporación del uso de la inteligencia artificial (IA), robótica y automatización; lo que ha generado un auge en la demanda de habilidades relacionadas con la tecnología, como el dominio de la IA, big data, redes y ciberseguridad (World Economic Forum, 2025). De igual manera, se espera que en promedio el 39% del conjunto de habilidades solicitadas actualmente van a quedar obsoletas o se transformarán entre el 2025 y el 2030.

Pese al creciente interés por las competencias requeridas en la era digital, la literatura continúa presentando importantes vacíos, puesto que diversos estudios analizan las competencias desde perspectivas generales o centradas en la transformación digital, sin identificar de manera específica cuáles son las competencias que requiere el administrador de empresas para

responder a las nuevas exigencias del mercado laboral. Este vacío conceptual se revela ante la brecha identificada en estudios previos, al presenciar una escasa investigación en cuanto a las competencias directivas esenciales para enfrentar la transformación digital, especialmente en el contexto latinoamericano (Wrede et al., 2020).

Ante este panorama de obsolescencia, la presente investigación se justifica por su pertinencia y relevancia social, ya que ofrece respuestas a las demandas de empleabilidad en un mercado laboral inestable. Su valor teórico radica en sistematizar y unificar la literatura científica dispersa sobre el perfil del administrador en la era digital, aportando además una utilidad metodológica al estructurar un marco de referencia analítico replicable para futuros estudios. Asimismo, posee implicaciones prácticas y teóricas significativas: a nivel académico, los hallazgos servirán de base para identificar necesidades formativas y rediseñar de manera proactiva los planes curriculares en el campo de la administración; a nivel profesional, proveerá información estratégica para que directivos y líderes actualicen sus perfiles, mejoren su rendimiento laboral y faciliten la transición de sus organizaciones hacia entornos digitalizados.

Consecuentemente, el objetivo de la investigación es identificar las nuevas competencias para los administradores de empresas y líderes de organizaciones que respondan a los requerimientos del mercado laboral en un entorno dinámico y permeado por la era digital.

2. MARCO TEÓRICO Y/O ANTECEDENTES

2.1 Antecedentes

Exigencias de competencias laborales en el mercado actual

La industria y las dinámicas económicas están en constante evolución, por lo que las necesidades del mercado laboral experimentan cambios significativos relacionados con las nuevas modificaciones que surgen, exigiendo que los potenciales trabajadores actualicen sus competencias para que estén alineadas a los requerimientos actuales, que en su mayoría se encuentran permeados por la implementación cada vez mayor de las nuevas tecnologías en los procesos organizacionales. De acuerdo con el Informe de tendencias globales de aprendizaje y habilidades de 2024 deUdemy Business (2024), las organizaciones deben conocer las habilidades que poseen sus equipos, además de identificar las necesidades de formación para mantener una alta competitividad; debe existir una adaptación a herramientas como la Inteligencia Artificial (IA) y la automatización, que sirven de soporte para desarrollar un enfoque basado en competencias.

En consonancia con lo anterior, la literatura científica analiza la configuración de destrezas requeridas para responder a estas transformaciones. Tommasi et al. (2022), identifican que las competencias necesarias en el marco de la industria 4.0 se dividen en tres grandes dimensiones: en primer lugar, las habilidades técnicas o digitales, orientadas a promover destrezas operativas y la interacción con aplicativos basados en IA y sistemas automatizados; en segundo lugar, las habilidades blandas, enfocadas en el relacionamiento interpersonal; y, en tercer lugar, las destrezas del campo STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, por sus siglas en inglés). La convergencia de estos tres bloques promueve la flexibilidad cognitiva y la adaptabilidad necesarias para mitigar la incertidumbre del entorno productivo.

Por su parte, las habilidades de empleabilidad mayormente requeridas que son transversales a los diferentes sectores (público, privado y sin ánimo de lucro), se resaltan las competencias en

el uso de la tecnología, comunicación, capacidades de aprendizaje y el compromiso con el trabajo. En este sentido, la comunicación resulta un factor crítico, ya que no solo facilita el desenvolvimiento en las entrevistas de trabajo, al tener la facultad de venderse a sí mismo como un trabajador idóneo para el puesto, así mismo, es necesario mantener una buena comunicación con el equipo de trabajo, especialmente si existen actividades que se desarrollen a distancia, a través del trabajo mediado por las herramientas digitales. Por otra parte, se valoran las competencias de aprendizaje continuo, al adquirir nuevas habilidades que contribuyan al desempeño en el entorno laboral (Chan, 2023).

Transformación digital y su impacto en la gestión empresarial

La transformación digital ha traído consigo cambios en diversos ámbitos, incluyendo la gestión empresarial, exigiendo una alineación entre los procesos de negocio y las estrategias organizacionales (Granda-Campoverde et al., 2025). Bajo esta premisa, Cabanelas et al. (2023), sostienen que las empresas han adquirido un mayor dinamismo y complejidad en un mundo interconectado y digitalizado, ya que los negocios que operan a nivel global deben adaptarse a una era permeada por rápidas transformaciones tecnológicas, modificaciones en las políticas comerciales y la demanda de integrar aspectos de responsabilidad social y sostenibilidad en las compañías.

Las dinámicas que surgen a partir de los negocios globales han llevado a repensar sus estrategias de mercado y modelos operativos, teniendo la posibilidad de expandir sus mercados para llegar a consumidores de distintas partes del mundo con mayor facilidad, así como adaptarse a las nuevas formas en las que se efectúan transacciones y se gestionan relaciones comerciales mediadas por el comercio electrónico y las plataformas digitales (López-Rodríguez et al., 2025). Por ende, la disciplina de la administración de empresas ha evolucionado de tal manera que responde a los cambios globales en las dinámicas de los negocios, incluyendo la digitalización (Alarcón & Soriano, 2024).

Es necesario entender la integralidad de la gestión de procesos de negocio (BPM), la cual se consolida como un método que incorpora la cultura empresarial, gestión organizacional y tecnologías emergentes (Association of Business Process Management Professionals., 2019; Chapela-Campa & Dumas, 2023; Dumas et al., 2018). Se debe tener en cuenta que su implementación presenta diversos retos, entre los que se encuentran la falta de congruencia entre la planeación estratégica y las operaciones de la empresa, así como la resistencia al cambio ante la adopción de nuevas tecnologías en el proceso de gestión empresarial, lo cual puede obstaculizar la mejora de los procesos organizacionales mediados por las herramientas digitales (Suša Vugec et al., 2018).

Finalmente, la literatura evidencia que la transformación digital impacta significativamente la toma de decisiones, la estructura organizacional y la automatización de los procesos, al gestionar los datos en tiempo real (Association of Business Process Management Professionals., 2019; Suša Vugec et al., 2018). De igual forma, este proceso de digitalización requiere mayor rapidez y adaptabilidad en lo que respecta a la gestión de procesos, para optimizar la estructura de la organización y fortalecer su competitividad en mercados con un alto nivel de dinamismo (Association of Business Process Management Professionals., 2019; Lizano-Mora et al., 2021; Reijers, 2021; Zelt et al., 2019).

Liderazgo en entornos dinámicos y complejos

Se ha demostrado que el liderazgo en algunos casos puede llegar a convertirse en una ventaja para las organizaciones al potencializar en los seguidores sus capacidades (Mendoza et al., 2012). Por ello, la labor del líder es planear el cambio y demostrar que éste es necesario (Contreras & Barbosa, 2013). De acuerdo con Rueda Sánchez et al. (2024), la consecución de los objetivos de la empresa depende de las características, la visión y la conducta de los altos mandos debido a que en ellos recae la responsabilidad de la dirección de la empresa. Con base a lo anterior, es indispensable que los líderes actuales deban poseer los siguientes factores de acuerdo con Estrada (2006):

- a) Facilidad de comunicación.
- b) Disposición al aprendizaje.
- c) Desempeño en equipos de trabajo.
- d) Negociación y solución de conflictos.
- e) Orientación a logros.
- f) Visión de futuro.

Por otro lado, el estudio del liderazgo en el contexto de las capacidades dinámicas ha crecido, entendiéndose que estas surgen para dar respuesta al contexto empresarial que favorece una nueva forma de actuar disruptiva, innovadora y altamente cambiante (Cepeda & Barbosa, 2016). Teece (2007) señala que una de las habilidades primordiales que identifica es el liderazgo debido a que ayuda en la toma de decisiones y para la comunicación de objetivos, valores y expectativas lo que a su vez motiva a los empleados. Así mismo, Según Rueda Sánchez et al. (2024) citando a Teece (2007) en el marco de teoría de las capacidades dinámicas:

- a) Se reconoce a la empresa comercial como una organización con capacidades y estrategias
- b) Las capacidades se encuentran detrás de distintas actividades de producción específicas de la empresa.
- c) Los empresarios y los gerentes desempeñan papeles críticos en el desarrollo y el mantenimiento de las capacidades
- d) Los gerentes identifican las capacidades necesarias y ayudan a construir o comprar aquellas que faltan, luego las integran y las organizan. Ellos también eligen estrategias y toman decisiones, a menudo bajo una gran incertidumbre.

En síntesis, según Rueda Sánchez et al. (2024) se puede afirmar que el liderazgo es un componente esencial para desarrollar capacidades dinámicas, y que, además, se admite recalcar que el liderazgo proporciona habilidades para cambiar recursos y lograr una mayor efectividad gerencial.

2.2. Marco teórico

Con el fin de facilitar la comprensión de la investigación, a continuación, se presentan las definiciones de los principales conceptos que sustentan el estudio, los cuales sirven como base para el análisis de las competencias requeridas por los administradores de empresas en la era digital.

Competencia: Idoneidad o aptitud para desempeñar una función, realizar una actividad o intervenir de manera eficaz en un asunto específico (Real Academia Española [RAE], s. f.).

Capacidad: Cualidad de una persona capaz, entendida como la aptitud, el talento o las cualidades que le permiten realizar una actividad o desempeñarse eficazmente en una determinada función (Real Academia Española, n.d.-a).

Conocimiento: Es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual y conocimiento experto que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información (Davenport & Prusak, 1998).

Habilidad: Capacidad y disposición para realizar una actividad o ejecutar una tarea con destreza y eficacia (Real Academia Española, n.d.-b).

Transformación digital: Es una estrategia organizacional que incorpora tecnologías digitales en todas las áreas de la empresa para optimizar procesos, productos y operaciones, promoviendo la innovación continua y una mayor orientación hacia el cliente. (O'Brien et al., n.d.).

3. METODOLOGÍA O DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Para la investigación se efectúa una revisión de literatura (RL) orientada a analizar los documentos científicos que abordan las competencias que los administradores de empresas deben poseer para hacer frente a los requerimientos de la era digital y a la empleabilidad. En este proceso se adoptó un enfoque cualitativo, idóneo para comprender el fenómeno desde múltiples dimensiones de la realidad, teniendo en cuenta lo que afirman Hernández Sampieri et al. (2014), “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explotándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358).

Asimismo, el estudio es de alcance exploratorio. Bajo esta perspectiva, y de acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), este tipo de diseño es fundamental para examinar problemas o temáticas que han sido poco abordados, lo cual permite preparar el terreno para futuras investigaciones con un mayor nivel de profundidad. Para la recolección de los datos, se realizaron búsquedas sistemáticas en bases de datos especializadas de alto impacto como Scopus, Dialnet y Redalyc, empleando como técnica el análisis documental.

Con el propósito de conformar el corpus de análisis, se aplicaron rigurosamente los siguientes criterios de selección en la búsqueda: a) artículos publicados en el periodo comprendido entre 2020 y 2025; b) documentos clasificados como paper, artículo científico (article) y acta de congreso (conference paper); c) publicaciones bajo la modalidad de Acceso Abierto (Open Access); y d) textos redactados en idioma español, inglés o francés. Finalmente, se procedió a realizar un análisis sistemático y exhaustivo de los documentos recuperados que cumplieron de manera estricta con los criterios previamente definidos. Además, se excluyeron los estudios que no abordaban las competencias de los administradores de empresas en el contexto de la era digital, aquellos enfocados en otras profesiones o únicamente en aspectos tecnológicos sin relación con competencias gerenciales, y documentos sin texto completo.

Por otro lado, la estrategia de búsqueda se estructuró a partir de cuatro conceptos centrales: administración de empresas, competencias, empleabilidad y transformación digital, combinados mediante operadores booleanos (AND y OR). Debido a las diferencias en la sintaxis y funcionalidades de cada base de datos, las ecuaciones fueron adaptadas a sus respectivos motores de búsqueda. En Scopus se emplearon campos específicos de búsqueda en

título, resumen y palabras clave, mientras que en Dialnet y Redalyc se realizaron búsquedas mediante combinaciones de palabras clave equivalentes en español.

La búsqueda bibliográfica se desarrolló en dos etapas. Una búsqueda inicial se efectuó en noviembre de 2025 y una búsqueda de actualización en julio de 2026, con el propósito de identificar publicaciones adicionales que cumplieran con los criterios de inclusión. En ambas etapas se consultaron las bases de datos Scopus, Dialnet y Redalyc, limitando la búsqueda a publicaciones del período 2020–2025. Posteriormente, los registros recuperados fueron consolidados en una única base de datos, se efectuó un proceso de selección mediante la revisión de títulos, resúmenes y textos completos, aplicando los criterios de inclusión y exclusión previamente definidos.

Tras la aplicación de estos criterios, se seleccionaron 20 artículos para el análisis final, correspondientes a 12 publicaciones de Scopus, 5 de Dialnet y 3 de Redalyc. Debido a que los registros recuperados fueron únicos, no fue necesario eliminar documentos duplicados. Finalmente, los estudios seleccionados fueron analizados mediante un análisis de contenido temático para identificar las competencias más relevantes de los administradores de empresas frente a los requerimientos de la era digital.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS O HALLAZGOS

Se analizaron 20 artículos de los diferentes estudios sobre el perfil profesional del administrador de empresas en la actualidad, estos estudios utilizan diferentes metodologías, como encuestas, revisiones bibliográficas y análisis cualitativos. A continuación, en la Tabla 1, se presenta una caracterización de los artículos analizados, considerando el país o la región donde se desarrolló cada estudio, la metodología empleada y las principales categorías de competencias identificadas, agrupadas según sus características comunes para facilitar su comparación y análisis.

Tabla 1
Caracterización de los artículos

Autor (Año)	País/Región	Metodología	Principales competencias identificadas
Al-Saadi et al. (2024)	Omán	Revisión de literatura	Competencias blandas
Aliu et al. (2025)	Global	Estudio descriptivo exploratorio mediante encuesta	Competencias blandas
Bhatti et al. (2023)	Global	Estudio cuantitativo mediante modelos de ecuaciones estructurales aplicados a encuestas.	Competencias blandas
Boateng & Olexová (2025)	Alemania	Estudio cualitativo mediante entrevistas	Competencias blandas y digitales
Boshkoska et al. (2024)	Estados Unidos	Estudio cuantitativo mediante encuesta	Competencias blandas y digitales
Del Aguila Alvarez et al. (2022)	Perú	Estudio cualitativo mediante entrevistas	Competencias blandas y digitales

Escobar Terán et al. (2023)	Global	Estudio cualitativo de diseño exploratorio	Competencias blandas y estratégicas
Gaitán Nicolás & Pérez de Francia (2023)	Nicaragua	Estudio cualitativo por medio del análisis documental de ofertas de empleo	Competencias blandas y estratégicas
Gómez Velasco et al. (2025)	Colombia	Estudio cualitativo	Competencias blandas y estratégicas
Karaca-Atik et al. (2023)	Global	Estudio cuantitativo mediante encuesta	Competencias blandas y estratégicas
Kulej-Dudek (2024)	Global	Revisión de literatura y consulta con expertos	Competencias blandas, digitales y de innovación
Linares & Mursulí (2025)	Latinoamérica	Estudio cualitativo	Competencias blandas, estratégicas y de innovación
Mainga et al. (2022)	Global	Revisión de literatura y estudio cuantitativo mediante encuesta	Competencias blandas, estratégicas y de innovación
Perdomo Castañeda et al. (2024)	Colombia	Estudio cuantitativo	Competencias blandas, estratégicas, de innovación, éticas y de sostenibilidad
Philip et al. (2023)	Global	Revisión de literatura	Competencias blandas, estratégicas, digitales y de innovación
Rojas Arenas et al. (2021)	Colombia	Revisión de literatura y encuesta estructurada	Competencias blandas, estratégicas, éticas y de sostenibilidad
Sánchez-Thomas & Salazar-Araujo (2025)	Global	Revisión de literatura	Competencias blandas, éticas y de sostenibilidad, estratégicas, digitales y de innovación
Schiuma et al. (2024)	Global	Revisión de literatura	Competencias blandas, éticas y de sostenibilidad, estratégicas, y de innovación
Shet & Pereira (2021)	Global	Estudio cuantitativo mediante encuesta	Competencias estratégicas, blandas y digitales
Villabona Gómez et al. (2021)	Colombia	Revisión de literatura y estudio cualitativo mediante entrevista semiestructurada	Competencias éticas y de sostenibilidad, y blandas

Nota. Elaboración propia.

4.1. Competencias blandas

Los estudios revisados evidencian la importancia de las competencias blandas para el desempeño de los administradores de empresas en la era digital. La comunicación es la competencia más recurrente, siendo considerada un elemento clave para facilitar el trabajo colaborativo. Junto con esta, el liderazgo, el trabajo en equipo y la resolución de problemas son mencionadas de manera consistente como competencias indispensables para responder a las

exigencias del entorno empresarial actual. Aunque Perdomo Castañeda et al. (2024) señalan que estas habilidades no reciben la atención suficiente durante la formación académica.

Asimismo, otros estudios resaltan que estas deben complementarse con habilidades como la adaptabilidad, la resiliencia, el pensamiento crítico, la autonomía y la empatía las cuales permiten a los administradores desenvolverse en escenarios caracterizados por la incertidumbre y el cambio constante. En particular, Boateng & Olexová (2025) destacan que la resiliencia, la gestión de la complejidad y el desarrollo del talento son fundamentales para liderar con éxito procesos de transformación digital, mientras que Linares & Mursulí (2025) señalan que las competencias interpersonales constituyen la base del liderazgo digital efectivo. En conjunto, la evidencia muestra que las competencias blandas continúan siendo el principal factor diferenciador del perfil profesional del administrador de empresas.

En los últimos años, como consecuencia de la globalización y la aceleración de la transformación digital, se han incrementado las exigencias sobre las competencias de los administradores de empresas. En este contexto, Kulej-Dudek (2024) destaca que, además de las competencias estratégicas previamente mencionadas, resultan fundamentales la gestión de la diversidad cultural y la apertura hacia la diversidad. En la misma línea, Villabona Gómez et al. (2021) señalan que la competencia sociocultural y la capacidad para desenvolverse en entornos multiculturales son esenciales para los administradores de empresas, ya que facilitan la gestión de equipos diversos y el desempeño en mercados globalizados.

4.2. Competencias estratégicas

Los documentos analizados resaltan que además de las competencias blandas, las estratégicas también son fundamentales para que los administradores de empresas respondan a los desafíos del entorno. Entre las más destacadas se encuentran el pensamiento estratégico, la toma de decisiones, la visión sistémica también mencionada por Shet & Pereira (2021) como inteligencia empresarial, y la gestión del cambio.

Autores como Philip et al. (2023) coinciden en que las competencias estratégicas más relevantes para liderar en la era digital incluyen el pensamiento visionario, la comprensión del valor de los datos, la toma de decisiones basada en evidencia y la capacidad de alinear las iniciativas de transformación digital con la estrategia organizacional. En concordancia con lo anterior, Boshkoska et al. (2024) destacan que las habilidades de gestión, como la toma de decisiones, la planificación y la organización, son competencias estratégicas indispensables para afrontar los desafíos de los entornos empresariales actuales.

En conjunto, la literatura muestra que las competencias estratégicas constituyen un componente esencial del perfil del administrador, ya que facilitan la formulación de estrategias, la resolución de problemas complejos y la gestión del cambio en organizaciones que operan en entornos altamente dinámicos.

4.3. Competencias digitales

La llegada de las nuevas tecnologías ha incrementado la necesidad de que los administradores desarrollen competencias relacionadas con el uso y la gestión de tecnologías. Aunque son pocos los autores que profundizan en este tipo de competencias, las habilidades digitales son competencias gerenciales fundamentales (Aliu et al., 2025; Al-Saadi et al., 2024). En esta misma línea, Sánchez-Thomas & Salazar-Araujo (2025) presentan competencias específicas determinantes para el entorno actual, tales como el dominio de las TIC, la gestión tecnológica,

la innovación en la formulación de proyectos y la toma de decisiones racionales fundamentadas en la interpretación de información y la optimización de recursos.

Debido a la llegada de estas competencias, surge una competencia fundamental en un líder transformador que para Schiuma et al. (2024) es ser un líder pragmático, entendido como aquella persona que tiene una comprensión y aplicación realistas del conocimiento digital para crear soluciones eficaces y es un facilitador debido a que es capaz de fomentar un contexto de creación de conocimiento para la transformación digital.

Es clave que los administradores de empresas manejen herramientas como el Excel y el uso de sistemas de información genéricas como los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés)(Perdomo Castañeda et al. (2024). Finalmente, los hallazgos indican que las competencias digitales ya no representan un conocimiento complementario, sino un requisito indispensable para la gestión organizacional.

4.4. Competencias de innovación

Entre las competencias de innovación más recurrentes se encuentra la creatividad, la innovación, la gestión del conocimiento y la orientación hacia la investigación. Estas constituyen competencias transversales para los administradores debido a la necesidad de responder a los entornos cambiantes en los cuales se encuentran las organizaciones.

Escobar Terán et al. (2023) destacan la creatividad y la gestión del conocimiento como competencias que favorecen la generación de ventajas competitivas. En la misma línea, Aliu et al. (2025) y Villabona Gómez et al. (2021) identifican la innovación como una competencia esencial para afrontar los desafíos de la transformación digital. Por su parte, Boateng & Olexová (2025) sostienen que la integración de conocimientos técnicos, la gestión del cambio y una cultura organizacional orientada a la mejora continua son elementos fundamentales para una implementación exitosa de las tecnologías digitales. Por otro lado, Kulej-Dudek (2024) resalta que la experiencia y los conocimientos empresariales constituyen competencias estratégicas clave para promover la innovación dentro de las organizaciones.

Por lo anterior, se puede concluir que este tipo de competencias favorece a los administradores en la capacidad de generar soluciones creativas e innovadoras que permitan fortalecer la competitividad de las organizaciones.

4.5. Competencias éticas y de sostenibilidad

Aunque con menor frecuencia, los estudios también reconocen la importancia de las competencias éticas y de sostenibilidad en el perfil del administrador de empresas. Entre las principales se encuentra la responsabilidad social, la sostenibilidad y la ética empresarial, las cuales orientan la toma de decisiones responsables y la creación de valor para los diferentes grupos de interés.

Shet & Pereira (2021), Schiuma et al. (2024) y Villabona Gómez et al. (2021) destacan la sostenibilidad como una competencia indispensable para la gestión organizacional. En la misma línea, Sánchez-Thomas & Salazar-Araujo (2025) enfatizan la responsabilidad social como un componente esencial del desempeño gerencial. Asimismo, Gaitán Nicolás & Pérez de Francia (2023) señalan que los administradores de empresas deben actuar con un sólido compromiso ético y social, mientras que Villabona Gómez et al. (2021) complementan esta perspectiva al afirmar que la toma de decisiones gerenciales debe orientarse hacia la preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

4.6. Síntesis comparativa de las competencias identificadas

El análisis de los veinte estudios evidencia que el perfil del administrador de empresas en la era digital integra competencias blandas, estratégicas, digitales, de innovación y éticas. Como se observa en la Tabla 2, las competencias con mayor recurrencia fueron la comunicación (11 estudios), el liderazgo (10), el trabajo en equipo y la resolución de problemas (9 cada una), seguidas del pensamiento estratégico y la toma de decisiones (8). Estos resultados muestran que, aunque las competencias digitales son cada vez más relevantes, la literatura coincide en que su desarrollo debe complementarse con habilidades interpersonales y estratégicas para responder a las exigencias del entorno empresarial.

Tabla 2

Competencias más mencionadas

Categoría	Competencia	Frecuencia
Blandas	Comunicación	11
Blandas	Liderazgo	10
Blandas	Trabajo en equipo	9
Estratégicas	Resolución de problemas	9
Estratégicas	Pensamiento estratégico / Toma de decisiones	8

Nota. Elaboración propia.

5. DISCUSIÓN

En la gran mayoría de los documentos analizados se identifica el liderazgo como una competencia fundamental que deben poseer los administradores de empresas en la era digital; otra de las competencias más destacadas es la comunicación, la cual se aplica tanto en el ámbito interpersonal como en la correcta transmisión de los objetivos en el contexto de la transformación digital; también se destaca la resolución de problemas, el trabajo en equipo y el pensamiento estratégico. En este sentido, los resultados muestran un consenso en que las competencias blandas y estratégicas continúan siendo un eje central en los administradores de empresas, mientras que las competencias digitales actúan como un complemento para afrontar la era digital, coincidiendo con lo planteado por Sánchez-Thomas & Salazar-Araujo (2025).

Sin embargo, ciertos estudios priorizan las competencias digitales, de innovación o éticas y de sostenibilidad. Estas diferencias pueden atribuirse al contexto de cada investigación, mientras las investigaciones centradas en la empleabilidad y las demandas del mercado laboral enfatizan el dominio de tecnologías, el análisis de datos y el manejo de herramientas digitales, aquellas enfocadas en el liderazgo y la gestión organizacional priorizan competencias como la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones.

Por otro lado, no hay que dejar de lado que para que los líderes puedan inspirar y guiar a los equipos de trabajo de manera adecuada en la época actual, es necesario que posean también competencias digitales, o por lo menos, tener una comprensión de las herramientas tecnológicas y cómo estas se aplican en la estructura organizacional. Como afirma Lopushniak et al. (2022), para ser un buen gerente, es necesario desarrollar tanto habilidades técnicas como interpersonales, debido a que las primeras sirven para realizar tareas específicas y las segundas son necesarias para dirigir a personas, supervisar proyectos y tomar decisiones informadas. Sin embargo, es importante recalcar que el liderazgo digital no debe confundirse con el uso instrumental de la tecnología, sino con la capacidad de tomar decisiones informadas y estratégicas sobre su integración en la organización (García-Peñalvo et al., 2022).

Finalmente, el principal aporte de esta revisión consiste en integrar la evidencia disponible y organizar las competencias identificadas en las categorías mencionadas anteriormente, proporcionando una visión más integral del perfil que demanda la era digital para los administradores de empresas.

6. CONCLUSIONES

En la era digital, las habilidades blandas se consolidan como un componente fundamental que los administradores de empresas deberían adquirir tanto en su trayectoria académica dentro de las universidades como en la experiencia laboral al interior de las diferentes organizaciones, en sinergia con el desarrollo de habilidades técnicas y la comprensión de las herramientas digitales.

La revisión evidenció que las competencias más recurrentes fueron la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y el pensamiento estratégico, complementadas por competencias digitales relacionadas con el uso de tecnologías y el análisis de datos. Asimismo, aunque con menor frecuencia, los estudios resaltan la importancia de competencias orientadas a la creatividad, la innovación y el aprendizaje continuo, así como de competencias éticas vinculadas con la responsabilidad social, la ética empresarial y la sostenibilidad. Estos hallazgos muestran que el desempeño profesional ya no depende exclusivamente del dominio técnico, sino de la integración de capacidades que permitan gestionar personas, liderar el cambio y responder a las exigencias de un entorno empresarial dinámico.

No obstante, estas competencias no son estáticas; se configuran de manera general y en algunos casos se requerirán otras, ya sea por el sector en el que se desempeñe el profesional o el área de la organización en la cual se va a trabajar. Este dinamismo coincide con lo expuesto por Peter et al. (2019), que afirman que no existe un marco de competencias específicamente para las necesidades de la transformación digital, sino que estas se moldean conforme a las necesidades de cada compañía.

En consecuencia, se recomienda que los programas de Administración de Empresas orienten sus procesos de formación y actualización curricular hacia el fortalecimiento equilibrado de competencias técnicas, digitales y socioemocionales, promoviendo además el aprendizaje continuo, la innovación y la toma de decisiones estratégicas para responder a las necesidades del mercado laboral.

Finalmente, esta revisión presenta algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. La búsqueda se restringió a las bases de datos Scopus, Dialnet y Redalyc, al período de publicación 2020–2025 y a documentos disponibles en acceso abierto, lo que pudo excluir investigaciones relevantes en otras fuentes, publicadas en diferentes periodos o con acceso restringido. Asimismo, la limitada disponibilidad de estudios centrados específicamente en las competencias de los administradores de empresas hizo que parte de la evidencia procediera de investigaciones sobre competencias gerenciales o profesionales en un sentido más amplio. Estas limitaciones evidencian la necesidad de continuar desarrollando investigaciones que profundicen en el perfil competencial de los administradores frente a los desafíos de la transformación digital.

7. REFERENCIAS

- Alarcón, K. M., & Soriano, J. L. (2024). Evolution of multivariate analysis methods in the field of management sciences. *Revista Academia & Negocios*, 10(2), 239–250.
- Aliu, F., Kutlllovci, E., & Berisha Qehaja, A. (2025). Identifying key managerial competencies in SMEs: a post-2020 systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2025-5274>
- Al-Saadi, S., A. Al-Abri, A., Khairnmas, R., & Al-Shukaili, A. (2024). Analysis of Skills Needed by Unemployed Fresh Graduates in Business Administration: Evidence from Oman. *Review of Business and Economics Studies*, 12(2), 17–27. <https://doi.org/10.26794/2308-944X-2024-12-2-17-27>
- Association of Business Process Management Professionals. (2019). *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK) (4th ed.)*. (ABPMP, Ed.).
- Bhatti, M., Alyahya, M., Alshiha, A. A., Qureshi, M. G., Juhari, A. S., & Aldossary, M. (2023). Exploring business graduates employability skills and teaching/learning techniques. *Innovations in Education and Teaching International*, 60(2), 207–217. <https://doi.org/10.1080/14703297.2022.2049851>
- Boateng, P., & Olexová, C. (2025). Managerial Competencies Critical for Enhancing Organisational Responsiveness and Agility in Digital Transformation of SMEs: A Qualitative Study. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 32(3). <https://doi.org/10.46585/sp32032056>
- Boshkoska, B. M., Sen, S., & Boškoski, P. (2024). A market driven identification of current and emerging skills requiring an MBA degree: a topic modelling approach. *Journal of Decision Systems*, 33(sup1). <https://doi.org/10.1080/12460125.2024.2348932>
- Cabanelas, P., Parkhurst, G., Thomopoulos, N., & Lampón, J. F. (2023). A dynamic capability evaluation of emerging business models for new mobility. *Research in Transportation Business & Management*, 47, 100964. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2023.100964>
- Cepeda, G., & Barbosa, A. (2016). La dinámica empresarial: Capacidades dinámicas y operativas en una teoría de la competitividad. *Economía Industrial*, 399, 23–32.
- Chan, R. (2023). An Empirical Study on the Needed Employability Skills in Post-Pandemic. *Studies in Business and Economics*, 18(3), 91–107. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0047>
- Chapela-Campa, D., & Dumas, M. (2023). From process mining to augmented process execution. *Software and Systems Modeling*, 22(6), 1977–1986. <https://doi.org/10.1007/s10270-023-01132-2>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 39, 152–164.

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business School Press*.
- Del Aguila Alvarez, A. J., Rivas Soto, L. A., & Cruz-Tarrillo, J. J. (2022). Competencias de Empleabilidad para Futuros Administradores Peruanos. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 13(3), 201–212. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.3.732>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>
- Escobar Terán, H. E., Mendoza Vargas, E. Y., Cedeño Salazar, B., & Calero Lara, M. G. (2023). Transformación digital y habilidades del profesional de administración de empresas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.597>
- Estrada, S. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*, 12(32), 295–300.
- Gaitán Nicolás, M. del S., & Pérez de Francia, M. (2023). Análisis de las competencias blandas en las carreras de Administración de Empresas, Marketing y Publicidad. Universidad Católica Redemptoris Mater en Managua, Nicaragua. *Revista Científica Estelí*, (45), 17–41. <https://doi.org/10.5377/farem.v12i45.16035>
- García-Peñalvo, F. J., Corell, A., Abella-García, V., & Grande, M. (2022). Digital transformation in higher education: A global approach. *Education in the Knowledge Society*, 23.
- Gómez Velasco, N. Y., Rojas Triana, M. I., & Ayala Montoya, L. F. (2025). Análisis de competencias académicas y su relación con la satisfacción de recién graduados universitarios. Caso Colombia. *RELIEVE - Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 31(1). <https://doi.org/10.30827/relieve.v31i1.28961>
- Hernández Sampieri, R., Fernandez-Collado, C. F., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Karaca-Atik, A., Meeuwisse, M., Gorgievski, M., & Smeets, G. (2023). Uncovering important 21st-century skills for sustainable career development of social sciences graduates: A systematic review. *Educational Research Review*, 39, 100528. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2023.100528>
- Kulej-Dudek, E. (2024). Competency expectations towards managers of medium-sized enterprises. *Procedia Computer Science*, 246, 5469–5477. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.691>
- Linares, R., & Mursulí, A. I. (2025). Digital Leadership in Latin America: Key Competencies for Managers. *Journal of Management and Human Resources*, 3(2), 21–26.

- Lizano-Mora, H., Palos-Sanchez, P. R., & Aguayo-Camacho, M. (2021). The Evolution of Business Process Management: A Bibliometric Analysis. *IEEE Access*, 9, 51088–51105. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3066340>
- López-Rodríguez, C. E., Gómez Rodríguez, D. T., & Santana Cortés, L. O. (2025). Evolución de la Administración de Empresas: Un análisis bibliométrico desde las dinámicas de los negocios globales. *RAN. Revistas Academia y Negocios*, 11(1), 1–14. <https://doi.org/10.29393/RAN11-10EALR30010>
- Lopushniak, H., Mylyanyk, R., Lopushniak, V., Shandar, A., & Leontenko, O. (2022). Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 88–110.
- Mainga, W., Murphy-Braynen, M. B., Moxey, R., & Quddus, S. A. (2022). Graduate Employability of Business Students. *Administrative Sciences*, 12(3), 72. <https://doi.org/10.3390/admsci12030072>
- Mendoza, M., Escobar, A., & García, R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista Del Centro de Investigación*, 10(28), 189–206.
- O'Brien, K., Downie, A., & Scapicchio, M. (n.d.). *IBM Think. ¿Qué Es La Transformación Digital?*
- Perdomo Castañeda, J. Y., Rodríguez Páez, L. A., & Medina Aroca, M. A. (2024). Evaluación de Competencias y Habilidades en Egresados de Administración de Empresas y su Alineación con las Demandas Empresarial en Neiva. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 437–455. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14666
- Peter, M., Roche, M., Graf, M., & Tella, G. (2019). 22nd International Conference on Business Information Systems. *Skills and Competencies for Digital Transformation Initiatives - Development of a Model to Identify Relevant Skills and Competencies for a Company's Individual Digital Transformation Roadmap*, 1–12.
- Philip, J., Gilli, K., & Knappstein, M. (2023). Identifying key leadership competencies for digital transformation: evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(3), 392–406. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2022-0063>
- Pidduck, R. J., Clark, D. R., & Lumpkin, G. T. (2023). Entrepreneurial mindset: Dispositional beliefs, opportunity beliefs, and entrepreneurial behavior. *Journal of Small Business Management*, 61(1), 45–79. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907582>
- Real Academia Española. (n.d.-a). *Capacidad*. En *Diccionario de la lengua española*.
- Real Academia Española. (n.d.-b). *Habilidad*. En *Diccionario de la lengua española*.
- Reijers, H. A. (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*, 126, 103404. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>

- Rojas Arenas, I. D., Jiménez Medina, E., & Yepes Callejas, R. (2021). Competencias profesionales e Industria 4.0: análisis exploratorio para ingeniería industrial y administrativa en Medellín. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía*, 14(2), 169–194.
- Granda-Campoverde, R. x, Bermeo-Valencia, C., & Bermeo-Valencia, G. (2025). Alineación estratégica de procesos de negocio en la transformación digital: Modelo Conceptual Integrador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(111), 1424–1439. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.111.11>
- Rueda Sánchez, M. P., Sigala Paparella, L. E., Zapata Rotundo, G. J., & Armas Calderón, W. J. (2024). El liderazgo como componente de las capacidades dinámicas de las organizaciones. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 52, 234–259. <https://doi.org/10.14482/pege.52.400.525>
- Sánchez-Thomas, C. del R., & Salazar-Araujo, E. J. (2025). Redefinir el rol del directivo: retos organizacionales del gerente en la era digital. *Estudios Gerenciales*, 182–193. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.175.7266>
- Schiuma, G., Santarsiero, F., Carlucci, D., & Jarrar, Y. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*, 67(4), 425–437. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>
- Shet, S. V., & Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0 – Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121080. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121080>
- Suša Vugec, D., Tomičić-Pupek, K., & Vukšić, V. B. (2018). Social business process management in practice. *International Journal of Engineering Business Management*, 10. <https://doi.org/10.1177/1847979017750927>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tommasi, F., Perini, M., & Sartori, R. (2022). Multilevel comprehension for labor market inclusion: a qualitative study on experts' perspectives on Industry 4.0 competences. *Education + Training*, 64(2), 177–189. <https://doi.org/10.1108/ET-04-2021-0146>
- Tushar, H., & Sooraksa, N. (2023). Global employability skills in the 21st century workplace: A semi-systematic literature review. *Heliyon*, 9(11), e21023. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21023>
- Udemy Business. (2024). *2024 Global Learning & Skills Trends Report*.
- Villabona Gómez, N., Martelo Gómez, R. J., & Franco Borré, D. A. (2021). Pertinencia de las competencias adquiridas por los estudiantes de administración de empresas. *Revista Boletín Redipe*, 10(13), 300–311.
- World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report*.

- Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*, 41(8), 1549–1567. <https://doi.org/10.1002/mde.3202>
- Zelt, S., Recker, J., Schmiedel, T., & vom Brocke, J. (2019). A theory of contingent business process management. *Business Process Management Journal*, 25(6), 1291–1316. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2018-0129>