Revista Conocimiento Global, Vol. 11 (2), 2026, pp. 1-25
https://doi.org/10.70165/cglobal.v11i2.724

PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES COLOMBIANAS: REVISIÓN BIBLIOMÉTRICA DESDE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN

ADMINISTRATIVE PRACTICES AND COMPETITIVENESS OF COLOMBIAN MSMES: A BIBLIOMETRIC REVIEW BASED ON ADMINISTRATIVE AND MANAGEMENT THEORIES

Andres Mauricio Perafán Gonzalez[1]
Miller Rivera Lozano[2]
Yovany Ospina Nieto[3]

Cómo citar: Perafán Gonzalez, A. M., Rivera Lozano, M., & Ospina Nieto, Y. (2026). Prácticas administrativas y competitividad de las Mipymes colombianas: revisión bibliométrica desde las teorías administrativas y de gestión. *Conocimiento Global*, *11*(2), 1-25.
https://doi.org/10.70165/cglobal.v11i2.724

Resumen

El objetivo de este artículo fue analizar la relación entre las prácticas administrativas de las MiPymes colombianas y la generación de estructuras competitivas, a partir de una revisión bibliométrica y sistemática de literatura. La metodología siguió lineamientos PRISMA y combinó búsqueda en Scopus y Web of Science, análisis bibliométrico con VOSviewer y síntesis cualitativa de 24 estudios publicados entre 2016 y 2025. Los resultados muestran que la competitividad de las MiPymes no depende de una práctica administrativa aislada, sino de la articulación de diversos factores como la innovación, gestión humana, planeación estratégica, transformación digital y gestión del conocimiento los cuales fueron consolidados en 5 bucles de refuerzo y un bucle de balance regulado por la presión competitiva del mercado. Desde la óptica de las teorías administrativas se evidencian aportes significativos como el enfoque contingencial permite comprender la necesidad de adaptar estructuras y procesos a condiciones internas y externas; la teoría de sistemas explica la interacción permanente entre subsistemas organizacionales y entorno; y el enfoque humanista resalta la centralidad del liderazgo, la comunicación, la capacitación y la motivación. Se concluye que las teorías administrativas ofrecen un marco integrador para interpretar cómo las MiPymes colombianas pueden fortalecer capacidades dinámicas, absorber conocimiento externo y consolidar estructuras competitivas sostenibles.

Palabras clave: capacidad absortiva, competitividad, innovación, prácticas administrativas.

Abstract

The objective of this paper was to analyze the relationship between the administrative practices of Colombian MSMEs and the creation of competitive structures, based on a bibliometric and

Recepción: 15 de agosto de 2026 / Evaluación: 25 de septiembre de 2026 / Aprobado: 18 de octubre de 2026

[1] Universidad de La Salle, Palmira, Colombia. Email: aperafan78@unisalle.edu.co, ORCID https://orcid.org/0009-0003-6921-5691
[2] Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. Email: mirivera@unisalle.edu.co, ORCID https://orcid.org/0000-0001-5257-8400
[3] Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Palmira, Colombia, Email: yovany.ospina@unad.edu.co, ORCID https://orcid.org/0000-0001-6578-3403

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional /CC BY-NC-SA 4.0

systematic literature review. The methodology followed PRISMA guidelines and combined searches in Scopus and Web of Science, bibliometric analysis using VOSviewer, and a qualitative synthesis of 24 studies published between 2016 and 2025. The results show that the competitiveness of MSMEs does not depend on a single isolated administrative practice, but rather on the interplay of various factors such as innovation, human resource management, strategic planning, digital transformation, and knowledge management, which were consolidated into five reinforcing loops and one balancing loop regulated by competitive market pressure. From the perspective of management theories, significant contributions are evident: the contingency approach helps us understand the need to adapt structures and processes to internal and external conditions; systems theory explains the ongoing interaction between organizational subsystems and the environment; and the humanistic approach highlights the centrality of leadership, communication, training, and motivation. It is concluded that administrative theories offer an integrative framework for interpreting how Colombian MSMEs can strengthen dynamic capabilities, absorb external knowledge, and consolidate sustainable competitive structures.

Keywords: absorptive capacity, administrative practices, competitiveness, innovation**.**

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para entender la competitividad, el desarrollo productivo y la sostenibilidad empresarial en Colombia. Su desempeño se da en un contexto de limitaciones de capital, diferencias tecnológicas, diversas habilidades gerenciales y la constante exposición a entornos cambiantes. La evidencia revisada muestra que la creación de valor surge de la interacción entre la planificación estratégica, la gestión del talento humano, la productividad, el capital tecnológico, la innovación, la estructura organizacional y la disciplina financiera (Vargas García et al., 2020; Salas-Arbeláez et al., 2021; Tobón Perilla et al., 2022; Rueda-Barrios et al., 2023; Delgado y Jurado Paz, 2025).

Desde las teorías administrativas clásicas, la competitividad se puede ver como un resultado de la mejora de la productividad, la coordinación funcional, la formalización de procesos y la creación de reglas que disminuyen la ambigüedad en la toma de decisiones. La administración científica trajo eficiencia operativa al estandarizar tareas. La teoría clásica organizó funciones administrativas y principios de coordinación. La burocracia explicó la importancia de las reglas, la jerarquía y los procedimientos para estabilizar organizaciones complejas. Estos conceptos siguen siendo útiles cuando se reinterpretan en empresas que necesitan disciplina operativa, control básico y flexibilidad estratégica (Taylor, 1914; Fayol, 1949; Weber, 1947; Wren et al., 2002; Drucker, 2012).

Corrales Estrada (2024) sostiene que no basta con comprender los principios clásicos de la teoría de la administración, sino que por el contrario se debe conocer la realidad de las Micro y Pequeñas Empresas (MiPymes) en Colombia, que suelen ser menos formales, con decisiones tomadas directamente por sus dueños y estructuras flexibles que se adaptan a la incertidumbre. Por ello, la literatura consultada muestra que los enfoques como el contingente y la teoría de sistemas muestran que no existe una única forma de organizar, ya que la estructura debe adaptarse al entorno (Burns & Stalker, 1994; Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Mintzberg, 1979).

La discusión actual en administración ha cambiado el foco de la eficiencia interna a la creación de capacidades dinámicas, recursos estratégicos y competencias difíciles de copiar. Mantener una ventaja competitiva sostenible requiere renovar rutinas, reconfigurar recursos y adaptarse a cambios tecnológicos, financieros y sectoriales. La perspectiva basada en recursos ayuda a identificar activos valiosos, escasos y difíciles de imitar. Las capacidades dinámicas

explican la renovación estratégica en situaciones inciertas, mientras que la estrategia competitiva ayuda a entender cómo las empresas protegen sus posiciones en el mercado a medida que la presión del sector reduce sus ventajas iniciales (Barney, 1991; Porter, 1985; Teece et al., 2016; Miranda-Torrez, 2021).

En las MiPymes colombianas, la capacidad para absorber información y la gestión del conocimiento son especialmente importantes, ya que convierten la información externa en aprendizaje organizacional, innovación práctica y decisiones gerenciales enfocadas en el desempeño. La literatura revisada indica que solo acceder al conocimiento no genera resultados por sí solo. Es necesario adquirir, asimilar, transformar y utilizar el conocimiento a través de comunicación, capacitación, colaboración entre áreas, apropiación cultural y redes de aprendizaje, especialmente en empresas con baja intensidad tecnológica y recursos limitados (Marulanda et al., 2016; Vega Jurado et al., 2018; Fajardo Ortiz et al., 2023; Acosta-Velásquez et al., 2022; Cadavid Ochoa et al., 2025).

La sostenibilidad competitiva también depende de las prácticas de gestión del talento humano, el liderazgo y la cultura organizacional que convierten capacidades individuales en capacidades colectivas. Los estudios revisados muestran que la gestión del talento humano se asocia con la motivación, el compromiso, la reducción del ausentismo, la efectividad organizacional y la mejora de procesos. Además, la comunicación abierta, el aprendizaje, el sentido de pertenencia y la formación continua facilitan la creatividad y la innovación. Por eso, el enfoque humanista complementa las teorías estructurales al colocar al trabajador como un mediador entre estrategia, desempeño y sostenibilidad (Becker, 1994; Vera-Barbosa & Blanco-Ariza, 2019; Salas-Arbeláez et al., 2021; Cabrera-Moya et al., 2023; Gutierrez-Gonzalez et al., 2025).

La transformación digital es clave para entender la competitividad actual de las MiPymes. Su valor estratégico depende de la conexión entre tecnología, capacidades internas, gobernanza del conocimiento, liderazgo y modelos de negocio. La evidencia sugiere que la digitalización puede mejorar procesos, ampliar canales, fortalecer la gestión tecnológica y acelerar la innovación. No obstante, también señala brechas en infraestructura, financiación, formación y cultura organizacional. Por lo tanto, la tecnología debe verse como un cambio organizacional y no como una simple adquisición de herramientas (Garzoni et al., 2020; Pan, 2024; Riascos-Erazo & Aguilera-Castro, 2024; Restrepo-Salazar & Gutiérrez Rincón, 2025; Ries, 2011; Womack & Jones, 2012).

A pesar del aumento en la producción científica sobre competitividad empresarial, todavía hay un vacío en la conexión entre teorías administrativas, prácticas de gestión y creación de estructuras competitivas en las MiPymes colombianas. Por esto, este artículo se pregunta cómo influyen las teorías administrativas en las prácticas de gestión empresarial de las MiPymes colombianas para generar competitividad. El objetivo es analizar esta conexión a partir de publicaciones indexadas en Scopus y Web of Science entre 2016 y 2025. La contribución consiste en reunir evidencia bibliométrica y un análisis cualitativo para proponer un modelo explicativo basado en cinco bucles reforzadores y un bucle balanceador, capaz de relacionar innovación, gestión del talento humano, gestión del conocimiento, planificación estratégica, transformación digital y presión competitiva del mercado (Marín-Idárraga & González, 2021; Pacheco-Ruíz et al., 2020; Quintero Sepúlveda y Zúñiga Collazos, 2023; Restrepo-Salazar & Gutiérrez Rincón, 2025; Page et al., 2021; Hiebl, 2021).

A diferencia de revisiones previas centradas en herramientas puntuales o en factores generales, este estudio combina la metodología PRISMA, el análisis bibliométrico en VOSviewer y la codificación cualitativa en ATLAS.ti para explicar cómo las prácticas administrativas y la competitividad de las MiPymes colombianas se articulan en cinco bucles reforzadores (innovación,

gestión humana, gestión del conocimiento, planeación estratégica y transformación digital) y un bucle de balance regulado por la presión competitiva del mercado, evidenciando la competitividad como un proceso dinámico y en constante reingeniería.

Metodología

El diseño se enfocó en mapear la producción científica sobre la competitividad de las MiPymes colombianas y en sintetizar, desde las teorías administrativas, los factores que explican la creación de estructuras competitivas. El estudio se desarrolló mediante una revisión bibliométrica y sistemática de la literatura. El procedimiento siguió la declaración PRISMA 2020 para garantizar transparencia en la identificación, selección, elegibilidad e inclusión de estudios, y se respetaron recomendaciones recientes para revisiones sistemáticas en investigación administrativa (Page et al., 2021; Hiebl, 2021).

Autores como Uribe Suárez y Gómez Herrera (2025) destacan la importancia de definir la fecha de corte y la trazabilidad del proceso antes del envío final la cual corresponde al 31 de diciembre del 2025, tal como sugieren estudios recientes sobre revisiones bibliométricas en competitividad de MiPymes. Para asegurar la trazabilidad del ejercicio bibliométrico se justificaron los criterios y se mantuvo coherencia entre la pregunta de investigación, la ecuación de búsqueda, la extracción y la síntesis para reducir sesgos de selección. De hecho, esto fortalece la evaluación y el mapeo de los factores clave para la competitividad sostenible de las MiPymes. (Souza et al., 2026; Borja-Salinas et al., 2026)

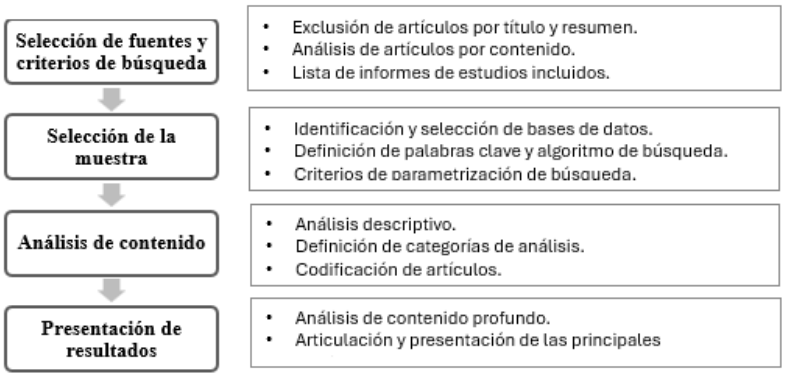


Figura 1. Proceso de análisis bibliométrico

Con el software VOSviewer se hizo el análisis bibliométrico, se acudió a la data que arrojó la búsqueda en Web of Science y Scopus, para identificar la evolución en el campo del conocimiento se procedió a hacer un análisis de los investigadores, fecha de publicación, los tesauros y se finalizó con la comprensión de las relaciones de citación y las co-ocurrencias. Esto ayudó a identificar nodos sobre innovación, competitividad, la innovación, la transformación digital y la gestión del conocimiento

Criterios de búsqueda y selección de fuentes

Para el análisis bibliométrico se consideraron artículos publicados en el periodo comprendido entre el 2016 hasta el 2025, en inglés y español, se privilegiaron aquellos documentos que permitían acceso completo cuyas temáticas tuvieran relación con las teorías de gestión, innovación, prácticas administrativas en las MiPymes colombianas, además de la competitividad. Se excluyeron estudios no enfocados en Colombia, documentos sin acceso completo, publicaciones previas a 2016,

editoriales, reseñas, capítulos de libros, literatura gris y trabajos que no trataran sobre estructuras competitivas. estos parámetros ayudaron a realizar una trazabilidad con la problemática, objeto de estudio.

Los criterios de elegibilidad se presentan en la Tabla 1. Presenta los filtros aplicados de inclusión y exclusión.

Tabla 1. Criterios de elegibilidad.

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
1. Estudios publicados entre 2016-2025	1. Estudios realizados fuera de Colombia
2. Investigación realizada en Colombia	2. Investigación enfocada únicamente en países desarrollados
3. Investigación sobre prácticas de gestión	3. Estudios publicados antes de 2016
4. Estudios que discuten la articulación con teorías administrativas y/o de gestión administrativa	4. Editoriales, comentarios o reseñas de libros
5. Artículos de revistas revisadas por pares	5. Estudios no relacionados con MiPymes y generación de estructura competitiva
6. Estudios en inglés y español	6. Publicaciones solo con resumen sin texto completo
	7. Estudios enfocados exclusivamente en emprendimiento individual sin contexto gerencial

Fuente: elaboración propia (2026).

Estrategia de búsqueda

La búsqueda se hizo utilizando palabras clave que se relacionan con competitividad, unidad empresarial y fortalecimiento organizacional, estos términos se introdujeron en inglés y español. La combinación de operadores booleanos, ayudaron a perfilar el estudio bibliométrico. El propósito fue identificar estudios de MiPymes que presentaran resultados sobre competitividad, innovación, transformación digital, desempeño organizacional y gestión del talento humano. Se hicieron varios refinamientos en la ecuación de búsqueda.

Para la búsqueda en las base datos se hicieron varios refinamientos, este proceso en Scopus se hizo con la siguiente ecuación: TITLE-ABS-KEY (("micro and small enterprises" OR "small and medium enterprises" OR "SMEs" OR "MSMEs" OR "micro enterprises" OR "small businesses" OR MIPYME OR MIPYMES OR PYME OR PYMES) AND ("competitiveness" OR "business competitiveness" OR "competitive advantage" OR "competitiveness factors" OR "competitive strategy") AND (strengthen* OR enhance* OR improve* OR boost* OR increase* OR foster* OR promote*)). Para la base de datos de Web of Science se aplicó la misma ecuación de búsqueda, haciendo una adaptación en el campo topic.

Proceso de selección

Se identificaron 5.372 publicaciones en Scopus y 1.985 en Web of Science. Tras aplicar filtros por periodo, país, idioma y acceso al texto completo, descartando 5 artículos duplicados en ambas bases de datos, se recuperaron 156 registros potencialmente relevantes. El análisis de títulos y resúmenes permitió seleccionar 49 estudios para lectura completa. Se descartaron 25 documentos con base en los criterios de la Tabla 1: 14 por no vincular directamente las prácticas de gestión con la estructura competitiva (Criterio 5), 7 por enfocarse en emprendimiento individual sin contexto

gerencial (Criterio 7) y 4 por carecer de desarrollo empírico o teórico articulado a las escuelas administrativas analizadas, consolidando la muestra final en 24 investigaciones.

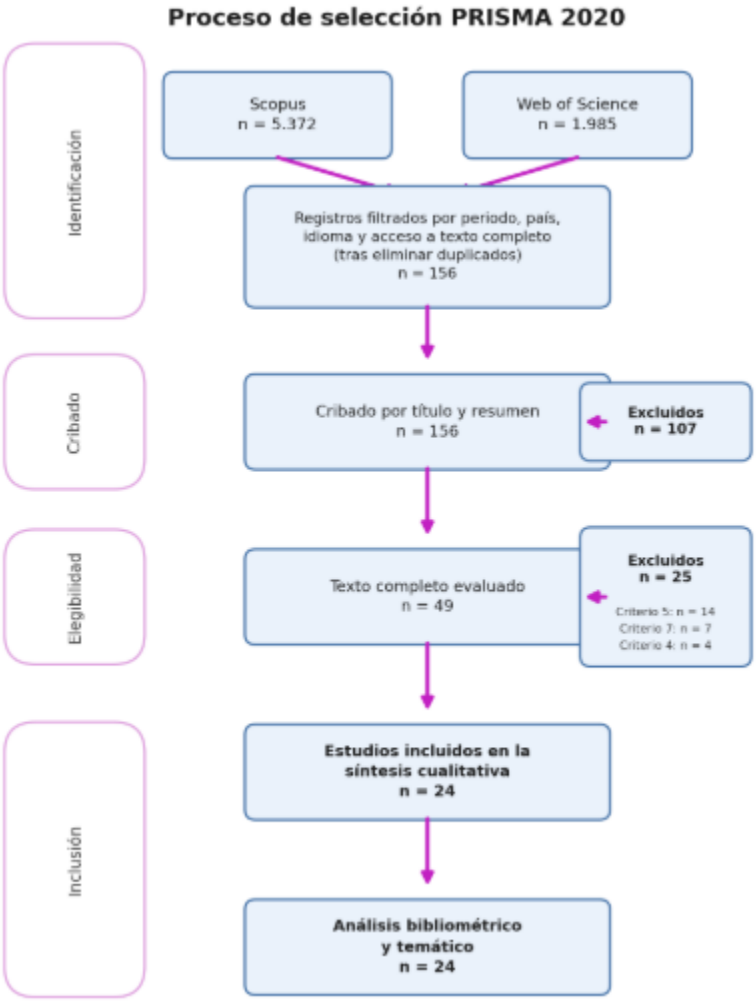


Figura 2. Proceso de selección de artículos basado en PRISMA 2020 (Page)

Los textos seleccionados se organizan en dos bloques: capacidades organizacionales, que incluyen capacidades dinámicas, capacidad absortiva y gestión del conocimiento; y decisiones estratégicas, que abarcan transformación digital, gestión humana, planificación, sostenibilidad y competitividad. A partir de esta matriz, se identifican patrones, vacíos y relaciones explicativas. Estos se representaron luego en cinco bucles reforzadores y un bucle balanceador. Estos bucles no se presentan como prueba estadística de causalidad, sino como un modelo conceptual basado en diagramas de bucle causal (Forrester, 1961; Sterman, 2000), técnica empleada recientemente para sintetizar evidencia de revisiones de literatura en proposiciones explicativas (Littlejohns et al., 2021; Alvarado et al., 2024), a partir de la convergencia entre evidencia bibliométrica, síntesis sistemática y teorías administrativas.

Resultados

El análisis bibliométrico realizado previo al cribado evidencia que en Colombia se cuenta con una tendencia creciente de producción científica afín a la competitividad de las MiPymes durante el periodo 2016 – 2025. Los mapas de co-ocurrencia permiten observar la centralización de dichas investigaciones en competitiveness, innovation, absorptive capacity, knowledge management, digital transformation y dynamic capabilities, evidenciando una evolución de enfoques generales hacia perspectivas centradas en innovación, capacidades y conocimiento.

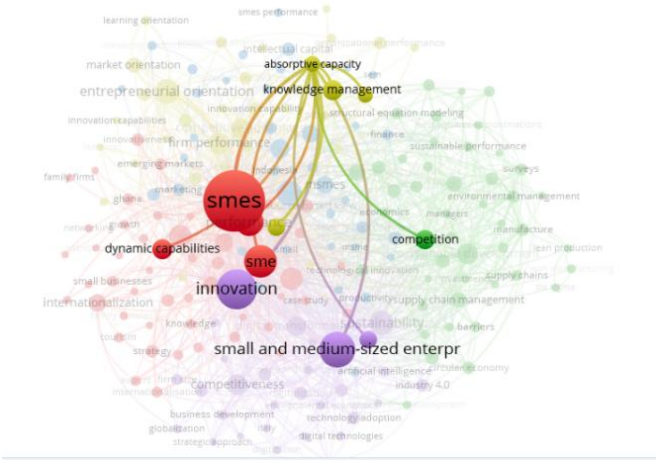


Figura 3. Red de palabras clave basada en co-ocurrencias (2016-2025).

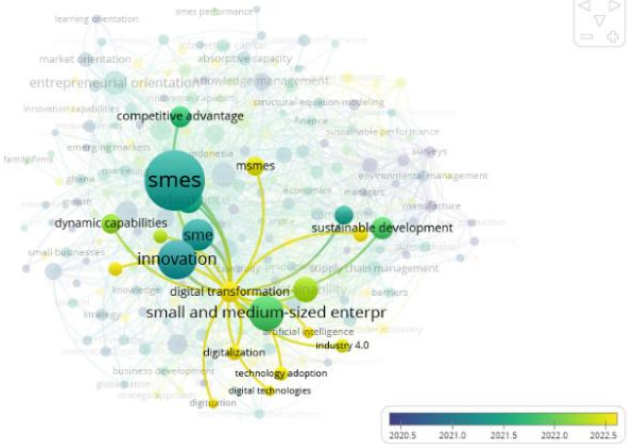


Figura 4. Evolución temporal de palabras clave basada en co-ocurrencias (2016-2025).

La figura 3 representa un mapa de red de co-ocurrencia en donde se puede destacar la absorción de capacidades como un campo de estudio, articulado a la innovación y competitividad de las MiPymes, a lo cual se articuló los datos de la figura 4, que permiten identificar una discusión creciente alrededor de los términos de transformación digital, adopción tecnológica, capacidades dinámicas e Industria 4.0. Estos términos indican que la discusión contemporánea sobre competitividad de las MiPymes se desplaza hacia la capacidad de aprender, incorporar conocimiento externo y responder a entornos tecnológicos cambiantes.

En el caso colombiano, la producción científica anual entre los años 2016 y 2025 evidencia una tendencia creciente, con excepción del año 2020 y una posterior recuperación. Este comportamiento sugiere un interés sostenido por comprender los factores que fortalecen la

competitividad de las MiPymes en un contexto marcado por incertidumbre económica, digitalización, y necesidad de adaptación organizacional.

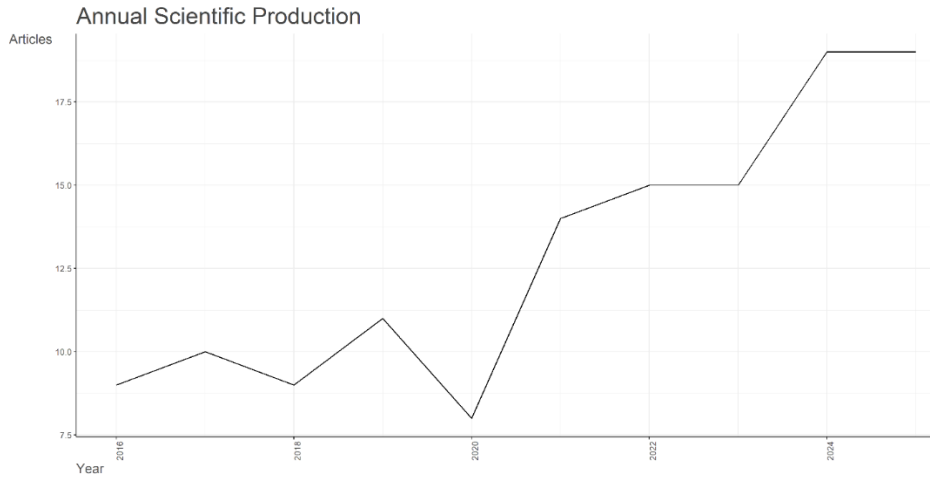


Figura 5. Producción científica anual de Colombia (2016-2025).

La producción pasó de 9 publicaciones al inicio del periodo a 19 publicaciones registradas en 2025. La tendencia general confirma el aumento del interés académico en comprender los factores que coadyuvan a generar competitividad, gestión e innovación en MiPymes colombianas.

Tabla 2. Artículos analizados.

No	Autor(es) y Año	Resultados
1	(Gutierrez-Gonzalez et al., 2025)	La comunicación abierta y la correcta interacción tanto de gerentes como empleados fortalecen el sentido de pertenencia, autonomía y competencia, además de esto impulsa la capacidad creativa y el trabajo en equipo
2	(Marín-Idárraga & González, 2021)	La centralización del poder no impacta de forma significativa la competitividad de la empresa, sin embargo, la identificación de capacidades del capital humano impulsa el cambio organizacional
3	(Riascos-Erazo & Aguilera-Castro, 2024)	La tecnología necesita mayor integración la gestión del capital humano frente al desarrollo de las tareas asignadas para potenciar la competitividad organizacional frente a los desafíos que trae consigo la Industria 4.0.
4	(Salas-Arbeláez et al., 2021)	La gestión humana impacta de forma positiva el rendimiento, la motivación y disminuye el absentismo laboral de las PYMES colombianas.
5	(Cabrera-Moya et al., 2023)	La gestión del conocimiento en la organización que centra su atención en el desarrollo del talento humano permite la consecución de los objetivos organizacionales.
6	(Penagos Guzmán et al., 2023)	Las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional son vitales para desarrollar ventajas competitivas y generar valor para las organizaciones, derivado de la experiencia y conocimiento del personal.

7	(Rueda-Barrios et al., 2023)	La estructura empresarial, definida por estándares, regulaciones y control en el trabajo, está positivamente relacionada con la gestión estratégica y operativa, contribuyendo al éxito de las organizaciones
8	(Fajardo Ortiz et al., 2023)	La relación directa entre transferencia de conocimiento y desempeño no es significativa. Esto sugiere que la simple adquisición de conocimientos externos no se traduce automáticamente en mejores resultados comerciales para las PYMES
9	(Pacheco-Ruíz et al., 2020)	Las empresas deben considerar la cultura organizacional, los procesos y las acciones para facilitar la adaptación al cambio, especialmente con el aumento del uso de la tecnología para mejorar la productividad y la competitividad.
10	(Vargas García et al., 2020)	Planeación Estratégica: Muchas Pymes consideran la planeación estratégica una actividad secundaria, limitando su potencial. Este descuido de la planificación estratégica dificulta el logro de metas, el crecimiento y la expansión
11	(Peralta Miranda et al., 2020)	La innovación permite a las PYMES ofrecer respuestas diferenciadas en un mercado dinámico y competitivo, rediseñar productos y servicios e incorporar mecanismos que ayuden a lograr objetivos, sorprendiendo en última instancia a los clientes y aumentando el potencial de crecimiento e ingresos
12	(Díaz-Pinzón et al., 2019)	El verdadero apalancamiento de la capacidad de TI en las MIPYMES colombianas se deriva de la fuerte cohesión organizacional interna, la planificación estratégica y el conocimiento y capacidad de colaboración del personal de TI.
13	(Vera-Barbosa & Blanco-Ariza, 2019)	Las fuertes interrelaciones entre los componentes de GTH subrayan la necesidad de un enfoque holístico e integrado de la gestión del talento humano dentro de estas organizaciones, siendo el componente 'desarrollar' particularmente crucial para la diferenciación y el progreso de las organizaciones.
14	(Vega Jurado et al., 2018)	las pymes de baja tecnología, requieren desarrollar capacidad de absorción no solo mejorar la capacitación y cualificación de los empleados, sino también fomentar espacios y prácticas de gestión que fomenten la comunicación interna y la colaboración, los modelos de gestión tradicionales enfocados únicamente en las habilidades de los empleados necesitan expandirse para incluir la generación de redes de colaboración para externalizar el conocimiento tácito y los sistemas para el flujo de conocimiento.
15	(Marulanda et al., 2016)	existe una relación directa entre la promoción y apropiación de la gestión del conocimiento, avanzar en la adquisición y apropiación de competencias de KM por parte de los individuos impregnará la cultura organizacional, impulsando estrategias y proposiciones de valor. Es crucial evaluar el estado actual del desarrollo de KM en las empresas y establecer planes y proyectos para lograr un estado ideal
16	(Díaz Muñoz et al., 2021)	El fortalecimiento de la capacidad de liderazgo que impulsa la organización mejora el ambiente laboral positivo, motiva a los empleados y mejora la calidad. La competitividad, la gestión estratégica

		del talento y la productividad en el mercado global, exige de recurso humano con capacidad de liderar distintos procesos.
17	(Miranda-Torrez, 2021)	La conexión que hace la organización de la competitiva, la teoría organizacional y la gestión estratégica, fortalecen la comprensión de la dinámica competitiva en el contexto empresarial.
18	(Tobón Perilla et al., 2022)	Las Pymes colombianas deben priorizar ROE y ROA para ser más competitivas. La inversión estratégica es clave, y el sector servicios enfrenta altos costos financieros.
19	(Gutiérrez Rodríguez et al., 2020)	El estudio encontró relaciones positivas significativas entre la absorción dinámica, la adaptación y las capacidades de innovación a nivel individual de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME). En concreto, existe una fuerte correlación (r = 0.78) entre absorción dinámica y capacidad de innovación, y una relación media-alta (r = 0.72) entre adaptación e innovación, así como entre absorción y adaptación (r = 0.71)
20	(Pardo Martínez y Cotte Poveda, 2022)	Productividad y Competitividad: Se demostró que la integración de la sustentabilidad en las prácticas empresariales mejora la productividad, la competitividad y el acceso a nuevos mercados. Los microempresarios a menudo carecen de conciencia sobre las posibilidades que ofrecen los procesos amigables con el medio ambiente.
21	(Restrepo-Salazar y Gutiérrez Rincón, 2025)	En las pymes colombianas del sector de la información y las comunicaciones, exhibe principalmente dos tipos de cultura dominante, primarios: la adhocracia y el clan. La cultura adhocrática se caracteriza por el emprendimiento y la falta de políticas y estructuras formales, lo que fomenta las actividades de exploración. La cultura del clan fomenta un fuerte sentido de pertenencia y un ambiente familiar entre los miembros, ayudando a satisfacer las necesidades sociales y emocionales dentro de la empresa. Estos tipos culturales han impulsado significativamente la innovación en productos y procesos.
22	(Quintero Sepúlveda y Zúñiga Collazos, 2023)	Las capacidades de innovación son cruciales para dar forma a las estrategias de innovación e influir en el desempeño financiero de las PYMES, no todas las estrategias arrojan resultados igualmente sólidos. Las estrategias de I+D y adquisición, en particular las centradas en la eficiencia de los procesos y el desarrollo organizacional, tienden a tener un mayor impacto en los resultados financieros.
23	(Cadavid Ochoa et al., 2025)	El estudio confirmó que la capacidad de absorción se divide en dos grupos principales: capacidad de absorción potencial y capacidad de absorción real. Capacidad de absorción potencial se asocia con las dimensiones de apropiación (adquisición) y asimilación. La capacidad de absorción realizada está vinculada a las dimensiones de transformación y utilización (explotación).
24	(Delgado y Jurado Paz, 2025)	La mayoría de las microempresas operan con un modelo básico de gestión, caracterizado por una planificación estratégica limitada y un uso mínimo de herramientas tecnológicas. Esta situación suele estar ligada a los bajos niveles educativos de los propietarios y a la alta

	dependencia económica de sus negocios, lo que restringe su capacidad para desarrollar estrategias efectivas y reduce la competitividad

Fuente: elaboración propia (2026).

Después de analizar las publicaciones de forma meticulosamente y seleccionar los artículos finales para su estudio, siguiendo el modelo PRISMA (Page et al., 2021), esta investigación aborda el interrogante central: ¿Como inciden las teorías Administrativas en las prácticas de gestión empresarial de las MiPymes colombianas para generar competitividad? Los enfoques contingenciales y sistemáticos tienen una mayor relevancia en las investigaciones indagadas, seguidos de factores humanistas y de cualificación como se expresan a continuación.

Penagos Guzmán et al. (2023) y Marín-Idárraga y González (2021), destacan con frecuencia la necesidad de que las Pymes se adapten a los entornos cambiantes y a las necesidades del mercado. Se analiza cómo las competencias generales son cruciales para desarrollar actividades de gestión empresarial en contextos dinámicos y que no existe una única manera de organizarse o gestionar; más bien, el enfoque óptimo depende de las circunstancias internas y externas. Por su parte Pacheco-Ruíz et al. (2020) fortalecen dicha visión desde la perspectiva de French, Bell y Zawacki (2005) expresando la importancia de las fuerzas externas e internas para la generación de ventajas competitivas.

Por su parte Riascos-Erazo y Aguilera-Castro (2024) enfatizan la importancia de una perspectiva holística con sistemas abiertos que interactúan con su entorno y deben adaptarse para sobrevivir, donde la innovación y la competitividad son cruciales para el desarrollo. La capacidad de las organizaciones para avanzar en innovación y competitividad está directamente ligada a la dinámica de la Industria 4.0. Esto implica que las MiPymes son sistemas abiertos que deben interactuar continuamente y adaptarse al entorno externo conformado por las tecnologías y demandas de la Industria 4.0. Articulándose a la visión de la teoría de Sistemas, por su parte Peralta Miranda et al (2020) destacan la importancia de comprender las capacidades y recursos internos, así como los factores externos (económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos y geográficos), para la dirección estratégica. Esto se alinea con la Vista Basada en Recursos (RBV), que postula que los recursos y capacidades internos de una empresa son los principales impulsores de la ventaja competitiva.

Desde el enfoque humanista se evidencian diferentes apartados que coinciden en que la evaluación del desempeño eficiente puede motivar a los empleados, llevando a una mejora continua de la calidad de trabajo y corrección de errores. Del mismo modo, la capacitación de acuerdo con Becker (1994) y el desarrollo son cruciales para mejorar las habilidades y competencias de los empleados, lo que a su vez mejora el desempeño de la empresa, lo anterior resaltando la importancia de formalizar ciertas prácticas de gestión de recursos humanos para lograr un mejor desempeño de acuerdo con Salas-Arbeláez et al, (2021).

Sin dejar a un lado las prácticas de gestión que promueven sistemas de comunicación abiertos y minimizan las capas jerárquicas dentro de una organización se identifican como impulsores clave de la creatividad como lo expresan Gutierrez-Gonzalez et al. (2025).

De acuerdo con Miranda-Torrez (2021) y Gutiérrez Rodríguez et al. (2020), uno de los factores relevantes de la competitividad de las MiPymes colombianas tiene correlación con la Vista Basada en Recursos (RBV). Citando a Barney (1991) y Teece et al. (2016) para explicar cómo las empresas logran un rendimiento superior y una ventaja competitiva mediante la utilización de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, que se distribuyen heterogéneamente entre las empresas competidoras. En donde las capacidades Dinámicas son un elemento fundamental porque permiten un rendimiento sostenible, la adaptación a los mercados cambiantes y el desarrollo

de ventajas competitivas, para integrar las acciones competitivas y su impacto en el desempeño organizacional en entornos competitivos.

Discusión

Los resultados permiten responder la pregunta de investigación identificando que las teorías administrativas y de gestión se relacionan de forma relevante con las MiPymes colombianas generando criterios o marcos de rutas para organizar recursos, adaptar estructuras, gestionar talento, absorber conocimiento y orientar la innovación. La competitividad aparece como un fenómeno sistémico o multi - teórico, no como resultado de un solo factor, es por ende inviable atribuir el mismo a un solo factor teórico en su defecto de acuerdo con el análisis, emerge de un bricolaje que agrupa diversos factores.

Para cada bucle se identificó un código en ATLAS.ti y se codificaron citas textuales representativas dentro de los artículos que integran el corpus de revisión, estableciendo así una trazabilidad explícita entre la evidencia empírica de la literatura y la lógica de cada relación causal propuesta.

La codificación en ATLAS.ti fue realizada por el autor principal del estudio. Posteriormente, los coautores revisaron la totalidad de los códigos y las citas textuales asignadas, validando la pertinencia de cada asignación y discutiendo en conjunto los casos de doble codificación identificados entre bucles

Tabla 3. Cribado Atlas. Ti. Bucle R1: innovación y competitividad

Código ATLAS.ti	**R1_Innovación y competitividad**	
Fundamento Teórico / Conceptual.	RBV (Barney, 1991) + Capacidades Dinámicas (Teece et al., 2016)	
Enraizamiento (N.º de citas)	3 citas en 3 documentos	
Documento (fuente)	**Cita textual codificada en ATLAS.ti**	**Código(s) asignado(s)**
(Peralta Miranda et al., 2020)	*"…Sánchez, Cervantes y Peralta (2016); Pérez (2014); Aguilera (2010); Johnson, Scholes y Whittington (2006), entre otros. Se concluye con el diseño de un modelo de direccionamiento estratégico…"*	R1
(Riascos-Erazo y Aguilera-Castro, 2024)	*"…las prácticas relacionadas con los criterios personas/organización y tecnología se relacionan con la madurez de la gestión del conocimiento; y además, que el nivel de madurez de la gestión del conocimiento incide en la generación de innovación en las Pymes, aspecto que puede considerarse como una fortaleza, en el contexto de la industria 4.0."*	R1 + R5 (doble codificación)
(Quintero Sepúlveda y Zúñiga Collazos, 2023)	*"…study demonstrated positive relationships between innovation capabilities and innovation strategy, as well as between these two variables and financial performance."*	R1

Fuente: Elaboración de los autores (2026).

Este bucle se fundamenta en los aportes de Quintero Sepúlveda y Zúñiga Collazos (2023) Peralta Miranda et al. (2020), y Riascos-Erazo y Aguilera-Castro (2024), quienes vinculan capacidades de innovación, gestión del conocimiento, capacidad absortiva y desempeño competitivo.



Figura 6. Bucle R1: innovación y competitividad.

El bucle R1 plantea que el fortalecimiento del capital administrativo favorece el capital de conocimiento y capacidades organizacionales. A su vez, este incrementa la innovación impulsando la competitividad empresarial, dicha mejora genera mayores posibilidades de rentabilidad e inversión, lo que retroalimenta el capital administrativo.

Tabla 4. Cribado Atlas. Ti Bucle R2: gestión humana y desempeño

Código ATLAS.ti	**R2_Gestión humana y desempeño**
Fundamento Teórico / Conceptual.	Absorptive Capacity — Potential ACap (Zahra & George, 2002; Cohen & Levinthal, 1990)
Enraizamiento (N.º de citas)	6 citas en 6 documentos

Documento (fuente)	**Cita textual codificada en ATLAS.ti**	**Código(s) asignado(s)**
(Díaz Muñoz et al., 2021)	*"...el liderazgo de la cúpula empresarial es un factor determinante que explica las razones por las que algunas organizaciones no pueden alcanzar los niveles de competitividad requeridos o deseables."*	R2
(Vera-Barbosa & Blanco-Ariza, 2019)	*"Human talent management enable[s] organizations to improve employee performance. In this sense, it is essential to develop strategies, tools and elements to foster an effective competitiveness for the globalized world."*	R2

(Salas-Arbeláez et al., 2021)	*"The results reflect that there is influence of human resource management on performance and the practices that contribute to it are selection, training and performance evaluation."*	R2
(Cabrera-Moya et al., 2023)	*"The purpose of this article is to propose a strategic evaluation framework based on KASH training models… as well as taking advantage of the possibility of increasing levels of commitment and motivation."*	R2
(Gutierrez-Gonzalez et al., 2025)	*"The results indicate that a key construct of employees' creativity is their interpretation of why HRM practices are implemented. This suggests that the actual HRM practices are not always the elements that matter for employees' creativity in all contexts."*	R2
(Restrepo-Salazar & Gutiérrez Rincón, 2025)	*"…ajustes al direccionamiento estratégico, rediseño organizacional, desarrollo de líderes y ajustes al sistema de medición."*	R2

Fuente: elaboración de los autores (2026).

El segundo bucle se apoya en Salas-Arbeláez et al. (2021), Vera-Barbosa y Blanco-Ariza (2019), Díaz Muñoz et al. (2021), Gutierrez-Gonzalez et al. (2025), Restrepo-Salazar y Gutiérrez Rincón (2025) y Cabrera-Moya et al. (2023). El análisis teórico vincula el factor humano, ampliamente respaldado por la teoría humanista, directamente con el proceso de la Capacidad Absortiva (ACap). La Capacidad Absortiva Potencial depende de manera crítica del liderazgo efectivo. Es el líder quien fomenta un ambiente de comunicación abierta y una cultura organizacional de clan o adhocrática que reduce la resistencia al cambio y promueve la asimilación. Sin el respaldo explícito de la dirección, los esfuerzos en capacitación corren el riesgo de estancarse en la fase de asimilación sin alcanzar la explotación efectiva (ACap Realizada), limitando su impacto sobre la competitividad. Por ende, el liderazgo actúa como el catalizador cultural que transforma el conocimiento adquirido en una capacidad dinámica sostenible.

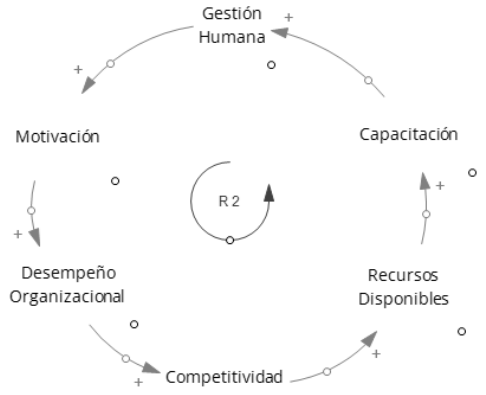


Figura 7. Bucle R2: gestión humana y desempeño.

El bucle R2 evidencia que una adecuada gestión humana se asocia con la motivación y desempeño organizacional, fortaleciendo la competitividad, la disponibilidad de recurso y la capacitación. La MiPyme depende de prácticas que desarrollen capacidades individuales y colectivas, promuevan comunicación abierta y favorezcan liderazgo efectivo.

Tabla 5. Cribado Atlas. Ti Bucle R3: gestión del conocimiento

Código ATLAS.ti	**R3_Gestión del conocimiento**
Fundamento Teórico / Conceptual.	Absorptive Capacity — Realized ACap (Zahra & George, 2002; Cohen & Levinthal, 1990)
Enraizamiento (N.º de citas)	3 citas en 3 documentos

Documento (fuente)	**Cita textual codificada en ATLAS.ti**	**Código(s) asignado(s)**
(Marulanda et al., 2016)	*"Se concluye que la cultura modera de forma positiva y significativa las competencias para la gestión de conocimiento."*	R3
(Vega Jurado et al., 2018)	*"Los resultados muestran que la base de conocimiento no es suficiente para generar impactos significativos en la CA [capacidad de absorción] empresarial, requiriendo de antecedentes organizacionales y, en particular, del desarrollo de redes de comunicación internas (capacidades de socialización) que capitalicen las habilidades de los empleados en beneficio de la capacidad de absorción empresarial."*	R3
(Fajardo Ortiz et al., 2023)	*"…this study aims to analyze the role of absorption capacity (AC) and organizational learning capability (OLC) in the relationship between knowledge transfer (KT) and performance (P) at SMEs in emerging countries, a context in which there is little empirical evidence."*	R3

Fuente: elaboración de los autores (2026).

El tercer bucle integra los hallazgos de Marulanda et al. (2016), Vega Jurado et al. (2018), y Fajardo Ortiz et al. (2023). La gestión del conocimiento aparece como mediadora entre el aprendizaje organizacional, capacidad de absorción e innovación. Si bien la literatura analizada confirma la relevancia de los enfoques contingencial y sistémico, la convergencia práctica para la MiPyme colombiana se consolida en el constructo de la Capacidad Absortiva (ACap). La evidencia bibliométrica ratifica el peso preponderante de descriptores como knowledge management y absorptive capacity en la red de co-ocurrencias. Al contrastar este comportamiento con los hallazgos cualitativos, se evidencia que la competitividad no deriva únicamente de intenciones estratégicas o estructuras flexibles (Thompson, 2003), sino de la eficacia del proceso dual de la ACap. La Capacidad Absortiva Potencial (adquisición y asimilación) se orienta a la generación de valor cuando se traduce en Capacidad Absortiva Realizada (transformación y explotación), que es

la que impulsa la innovación y la ventaja competitiva (Zahra & George, 2002; Cohen & Levinthal, 1990).

Este proceso gerencial confirma la pertinencia de las teorías humanistas y operativiza los principios administrativos en acciones rentables para el mercado.



Figura 8. Bucle R3: gestión del conocimiento.

Cuando las MiPymes fortalecen los procesos de gestión del conocimiento y capacidades absortivas, incrementan la innovación y competitividad. Esta capacidad permite transformar información externa en soluciones internas, favoreciendo el aprendizaje organizacional, y convirtiéndose en un bucle en constante desarrollo para afrontar los desafíos externos que enfrentan las organizaciones.

Tabla 6. Cribado Atlas. Ti Bucle R4: planeación estratégica y adaptación

Código ATLAS.ti	**R4_Planeación estratégica y adaptación**
Fundamento Teórico / Conceptual.	Contingency Theory (Burns & Stalker, 1994; Lawrence & Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979) + Ansoff (1965)
Enraizamiento (N.º de citas)	3 citas en 3 documentos

Documento (fuente)	**Cita textual codificada en ATLAS.ti**	**Código(s) asignado(s)**
(Pacheco-Ruíz et al., 2020)	*"Se concluye que los procesos ejecutados para la adaptación al cambio se sustentan en una cultura organizacional fuerte, lo cual induce a que exista resistencia. Esto genera la necesidad de promover programas de desarrollo organizacional que disminuya la resistencia al cambio, así como, romper con viejas [prácticas]…"*	R4
(Marín-Idárraga & González, 2021)	*"Purpose – By integrating the structural contingency and the organizational adaptation theories, this study analyses the impact of the main variables of organizational structure on convergent change. The*	R4

	authors also examine whether some contingency variables, such as the firm's size, age and sector, may help to explain differences…"	
(Delgado y Jurado Paz, 2025)	*"…muestran que la mayoría presenta un modelo de gestión básico, con limitada planificación y escaso uso de herramientas tecnológicas."*	R4

Fuente: elaboración de los autores (2026).

El bucle R4 se fundamenta en Marín-Idárraga & González (2021), Pacheco-Ruíz et al. (2020), y Delgado y Jurado Paz (2025). Estos trabajos muestran que la planeación estratégica es clave para orientar recursos, responder al entorno y reducir improvisación administrativa.

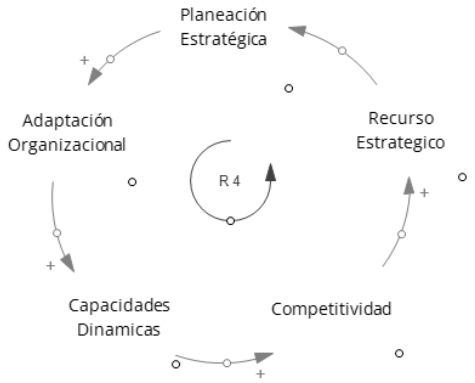


Figura 9. Bucle R4: planeación estratégica y adaptación

La planeación estratégica mejora la adaptación organizacional y fortalece capacidades dinámicas, mejorando la competitividad y gestión de los recursos estratégicos. En contextos cambiantes, regidos por la escasez de recursos financieros la priorización focalizada es un factor relevante para la sostenibilidad de las MiPymes.

Tabla 7. Cribado Atlas. Ti Bucle R5: transformación digital e innovación

Código ATLAS.ti	**R5_Transformación digital e innovación**
Fundamento Teórico / Conceptual.	TOE Framework (Tornatzky & Fleischer, 1990)
Enraizamiento (N.º de citas)	2 citas en 2 documentos

Documento (fuente)	**Cita textual codificada en ATLAS.ti**	**Código(s) asignado(s)**
(Díaz-Pinzón et al., 2019)	*"El modelo resultante decodea la capacidad en TI en cuatro categorías principales: capacidad de conexión organizacional del área de TI (categoría I), capacidad estratégica en TI (categoría II), Infraestructura de TI (categoría III) y capacidad de relacionamiento externo (categoría IV)"*	R5

(Riascos-Erazo & Aguilera-Castro, 2024)	*"…las prácticas relacionadas con los criterios personas/organización y tecnología se relacionan con la madurez de la gestión del conocimiento… incide en la generación de innovación en las Pymes… en el contexto de la industria 4.0."*	R5 + R1 (doble codificación)

Fuente: elaboración de los autores (2026).

El bucle R5 se basa en Riascos-Erazo & Aguilera-Castro (2024)

y Díaz-Pinzón et al. (2019), en la importancia de la adopción tecnológica, gestión de TI y madurez digital de las MiPymes.

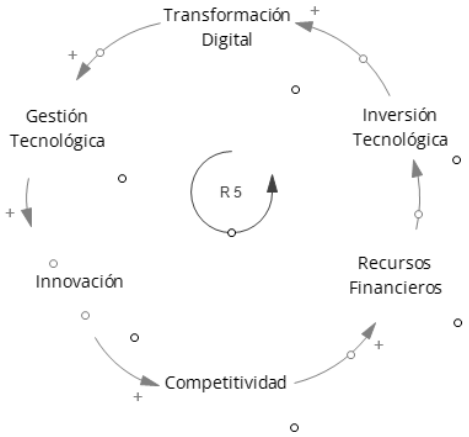


Figura 10. Bucle R5: transformación digital e innovación.

La transformación digital fortalece la gestión tecnológica y fomenta la innovación, la cual a su vez incrementa la competitividad, facilitando la adquisición de recursos financieros y permitiendo generar nuevamente inversión tecnológica. Sin embargo, su efecto competitivo depende de la articulación, con los factores de diversos bucles, entre los que se destacan la capacidad interna, formación del talento humano, cultura organizacional y planificación. La tecnología, por sí sola no garantiza competitividad, si no se integra a una estrategia administrativa coherente.

Tabla 8. Cribado Atlas. Ti Bucle B1: presión competitiva del mercado

Código ATLAS.ti	**B1_Presión competitiva del mercado**
Fundamento Teórico / Conceptual.	Porter (1985) + dinámica de hipercompetencia (D'Aveni, 1994)
Enraizamiento (N.º de citas)	2 citas en 2 documentos

Documento (fuente)	**Cita textual codificada en ATLAS.ti**	**Código(s) asignado(s)**
(Tobón Perilla et al., 2022)	*"Se ha estudiado desde la cuota de mercado, la innovación, la estrategia exportadora, entre otros factores exógenos."*	B1

(Miranda-Torrez, 2021)	*"…en la actualidad se resalta los aspectos dinámicos del entorno competitivo en el que interactúan las organizaciones implementando acciones competitivas como respuesta a las acciones de los rivales por lograr altos niveles de desempeño organizacional y un mejor posicionamiento en el mercado."*	B1

Fuente: elaboración de los autores (2026).

La competitividad de las MiPymes se encuentra inmersa y dependiente de las fuerzas externas. El bucle balanceador se apoya en Porter (1985), Miranda–Torrez (2021) y Tobón Perilla et al. (2022), quienes muestran cómo al mejorar la competitividad en una organización, puede motivar a sus competidores a generar acciones que permitan cerrar la brecha o en su defecto superar los avances ya conseguidos. Este efecto reduce ventajas iniciales y obliga a una constante renovación e innovación. Por ello, la competitividad debe entenderse como un proceso dinámico y en permanente evolución.

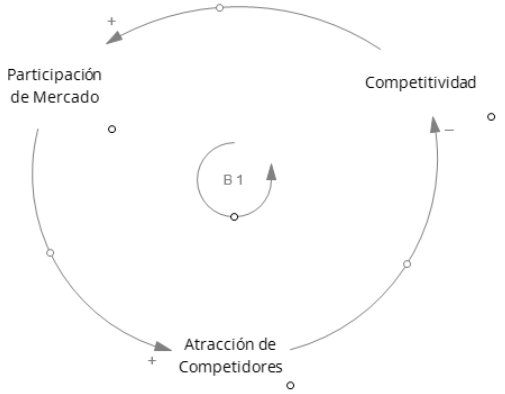


Figura 11. Bucle B1: presión competitiva del mercado.

El bucle de balance (presión competitiva del mercado) evidencia cómo al lograr una mayor participación de mercado, conlleva a atracción de nuevos competidores y/o fortalecimiento de los existente, generando un cierre de brechas que se transforma en una reducción de la ventaja competitiva generada.

La codificación en ATLAS.ti 9 aporta 19 asignaciones de código sobre 18 citas textuales distintas (una cita, en el documento de Riascos-Erazo & Aguilera-Castro, 2024, quedó doblemente codificada en R1 y R5 por referirse simultáneamente a innovación y a transformación digital), distribuidas en 18 de los 24 documentos válidos del corpus. La tabla siguiente resume el enraizamiento por bucle.

Tabla 9. Cribado Atlas. Ti

Bucle	Teoría ancla	Enraizamiento
R1 — Innovación y competitividad	RBV + Capacidades Dinámicas	3 citas / 3 documentos
R2 — Gestión humana y desempeño	Absorptive Capacity (Potential ACap)	6 citas / 6 documentos

R3 — Gestión del conocimiento	Absorptive Capacity (Realized ACap)	3 citas / 3 documentos*
R4 — Planeación estratégica y adaptación	Contingency Theory + Ansoff	3 citas / 3 documentos
R5 — Transformación digital e innovación	TOE Framework	2 citas / 2 documentos
B1 — Presión competitiva del mercado	Porter + hipercompetencia	2 citas / 2 documentos

Fuente: elaboración de los autores (2026).

La articulación de los cinco bucles de refuerzo y el bucle balanceador permiten proponen un modelo integrador de las prácticas administrativas como los son: La relación entre recursos, conocimiento, capacidades, gestión humana, innovación, digitalización y presión del entorno. que fortalecen la competitividad de las MiPymes colombianas.

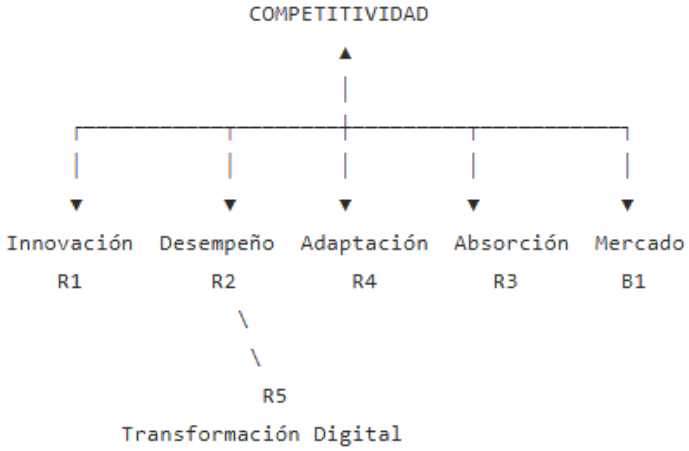


Figura 12. Modelo integrador final.

En síntesis, el modelo sugiere que las prácticas administrativas y de gestión no deben estudiarse de manera aislada, dado que la competitividad emerge cuando se articulan los cinco bucles de refuerzos (R1: innovación y competitividad, R2: gestión humana y desempeño, R3: gestión del conocimiento, R4: planeación estratégica y adaptación, R5. Transformación digital e innovación.). Y como se evidencia en el bucle de balance B1: presión competitiva del mercado. La competitividad es un proceso sistemático y evolutivo, dado que la ventaja competitiva con la que cuenta una organización tiende a cambiar en el tiempo.

Conclusiones

El estudio concluye que las teorías administrativas se relacionan con la competitividad de las MiPymes colombianas al orientar procesos mediante rutas de acción para que estas organicen recursos, diseñan procesos, gestionan talento, incorporan conocimiento y responden a entornos cambiantes. La competitividad no se explica por una única práctica, sino desde el bricolaje eficiente de la interacción entre capacidades internas y condiciones externas.

El enfoque contingencial enfatiza que las MiPymes requieren estructuras flexibles, acordes con su tamaño, recursos y contexto interno y externo, enfatizando que nada es absoluto. El ajuste entre procesos organizacionales y las características de la situación requiere la adaptación de la

estructura organizacional a diversas contingencias. La teoría de sistemas aporta una mirada integradora de la empresa como organización abierta, en interacción constante con sus diversos procesos. Como se evidencia en los cinco bucles de refuerzo y el bucle balanceador (Innovación, desempeño, adaptación, absorción, transformación digital y mercado). La perspectiva humanista focaliza que el liderazgo, la comunicación formal e informal, motivación y capacitación son condiciones fundamentales para sostener el desempeño, la teoría clásica y científica genera los aportes básicos para la generación del formalismo necesario para estandarizar procesos, no obstantes, es inoficioso tratar de correlacionar las prácticas de gestión de las MiPymes a un solo apartado teórico, dado que las mismas se moldean y ajustan constantemente según sus desafíos y recursos, generando un bricolaje teórico en la praxis cotidiana.

Los resultados de la bibliometría demuestran un interés creciente en investigar la competitividad de las MiPymes colombianas articulando factores como innovación, capacidad absortiva, gestión del conocimiento, capacidades dinámicas y transformación digital, las cuales se vinculan con la capacidad que tienen las organizaciones para aprender, adaptarse y convertir el conocimiento en acciones concretas.

El modelo integrador propuesto organiza la evidencia en cinco bucles de refuerzo y uno de balance. Esta representación permite visualizar que la competitividad en las MiPymes colombianas emerge de la articulación de diversos factores como lo son la innovación, la gestión humana, la gestión del conocimiento, la planeación estratégica y la transformación digital. Los cuales mediante la presión competitiva del mercado (bucle de balance), viven en una constante reingeniería con la finalidad de mejorar, sostener o incrementar la ventaja competitiva.

Como limitación, el estudio se concentró en la revisión de literatura indexada en Scopus y Web of Science, por lo que pueden quedar por fuera estudios regionales, informes técnicos o literatura gris relevante publicada en otra base de datos. Futuras investigaciones podrían contrastar empíricamente el modelo propuesto en sectores específicos, incorporar análisis comparativos latinoamericanos y profundizar en bricolaje gerencial, sostenibilidad y digitalización en microempresas.

Referencias bibliográficas

Acosta-Velásquez, R. D., León-Pulido, J., García-Pérez, A., Fajardo-Moreno, W. S., & Espinosa-Leal, L. (2022). Contemporary management practice applying the dynamic absorptive capacity measurement model (PM4AC) for improved business sustainability. Sustainability, 14(17), 11036. https://doi.org/10.3390/su141711036

Alvarado, M., Garrett, J., Fullam, J., Lovell, R., Guell, C., Taylor, T., Garside, R., Zandersen, M., & Wheeler, B. W. (2024). Using causal loop diagrams to develop evaluative research propositions: Opportunities and challenges in applications to nature-based solutions. System Dynamics Review, 40(4), Article e1756. https://doi.org/10.1002/sdr.1756

Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Becker, G. S. (1994). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3.ª ed.). University of Chicago Press.

Borja-Salinas, E. I., Robalino-Muñiz, R., Arteaga-Arcentales, E., Fernandez-Ronquillo, M., Soriano Borja, C. E., & Peralta Gamboa, D. (2026). Mapping the research landscape of SME success factors: a configurational perspective based on bibliometric evidence. Frontiers in Sustainability, 7. https://doi.org/10.3389/frsus.2026.1813994

Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). The management of innovation. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198288787.001.0001

Cabrera-Moya, D. R. R., Vasudevan, H., & Prieto-Rodriguez, G. (2023). KASH training models: Increasing levels of commitment and organizational effectiveness. Verslas Teorija ir Praktika, 24(1), 239-249. https://doi.org/10.3846/btp.2023.17480

Cadavid Ochoa, S., Gomez Serna, L. M., Zartha Sossa, J. W., & Orozco Mendoza, G. L. (2025). Strategies for the dynamization of sustainable business ecosystems—a view from Medellin's SMEs. Frontiers in Sustainable Cities, 7. https://doi.org/10.3389/frsc.2025.1476967

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128–152. https://doi.org/10.2307/2393553

Corrales Estrada, A. M. (2024). De las pymes y el arte de gestionar la incertidumbre para sobrevivir y prosperar en América Latina. Una referencia desde Colombia. Protección & Seguridad, 418, 29–38. publicaciones.ccs.org.co

D'Aveni, R. A. (1994). Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering. Free Press.

Delgado, I. D., & Jurado Paz, I. M. (2025). Análisis del dinamismo microempresarial en el suroccidente colombiano en los años 2022-2023. Equidad y Desarrollo, 46, e5357. https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss46.5357

Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., & Fierro Mosquera, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. INNOVA Research Journal, 6(1), 145-161. https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465

Díaz-Pinzón, B. H., Rodríguez V., M. T., & Espinosa Moreno, J. C. (2019). Modelo de capacidad en tecnologías de información en Mipymes colombianas. Innovar, 29(74), 45-56. https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82094

Drucker, P. (2012). The practice of management. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780080942360

Fajardo Ortiz, M., Cruz Rincón, M. L., Santa, R., Tegethoff, T., & Quijano Romero, M. L. (2023). Knowledge transfer and superior performance in entrepreneurial SMEs in emerging countries: the mediating role of absorption and learning capabilities. Small Enterprise Research, 30(3), 343-373. https://doi.org/10.1080/13215906.2023.2279040

Fayol, H. (1949). General and industrial management (C. Storrs, Trad.). Sir Isaac Pitman & Sons. (Obra original publicada en 1916)

Forrester, J. W. (1961). Industrial dynamics. MIT Press.

French, W. L., Bell, C. H., & Zawacki, R. A. (2005). Organization development and transformation: Managing effective change (6.ª ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2020). Fostering digital transformation of SMEs: a four levels approach. Management Decision, 58(8), 1543-1562. https://doi.org/10.1108/md-07-2019-0939

Gutiérrez Rodríguez, A. J., Barón, N. J., & Guaita Martínez, J. M. (2020). Validity of dynamic capabilities in the operation based on new sustainability narratives on nature tourism SMEs and clusters. Sustainability, 12(3), 1004. https://doi.org/10.3390/su12031004

Gutierrez-Gonzalez, L., Monroy, E., Johnson Morgan, M., & Wiesner, R. (2025). Understanding HR attributions and creativity of SMEs employees in Colombia: a qualitative study. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14(1). https://doi.org/10.1186/s13731-025-00464-1

Hiebl, M. R. W. (2021). Sample selection in systematic literature reviews of management research. Organizational Research Methods, 26(2), 229-261. https://doi.org/10.1177/1094428120986851

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Littlejohns, L. B., Hill, C., & Neudorf, C. (2021). Diverse approaches to creating and using causal loop diagrams in public health research: Recommendations from a scoping review. Public Health Reviews, 42, Article 1604352. https://doi.org/10.3389/phrs.2021.1604352

Marín-Idárraga, D. A., & González, J. M. H. (2021). Organizational structure and convergent change: explanatory factors in SMEs. Journal of Small Business and Enterprise Development, 28(6), 908-926. https://doi.org/10.1108/jsbed-09-2020-0347

Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de Colombia. Información Tecnológica, 27(6), 03-10. https://doi.org/10.4067/s0718-07642016000600002

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall.

Miranda-Torrez, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. Investigación Administrativa, 50(127), 90-105. https://doi.org/10.35426/iav50n127.10

Pacheco-Ruíz, C., Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., & Hernández-Palma, H. G. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. Información Tecnológica, 31(5), 89-100. https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000500089

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., . . . Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. Systematic Reviews, 10(1), 89. https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4

Pan, S. (2024). Digital transformation of small and medium sized enterprises (SMEs): Current status, dilemmas, and strategies. Advances in Economics, Management and Political Sciences, 68(1), 214-220. https://doi.org/10.54254/2754-1169/68/20241401

Pardo Martínez, C. I., & Cotte Poveda, A. (2022). Strategies to improve sustainability: an analysis of 120 microenterprises in an emerging economy. Global Sustainability, 5, e3. https://doi.org/10.1017/sus.2022.3

Penagos Guzmán, F., Hernández Castorena, O., & García Solarte, M. (2023). Managerial skills and organizational performance: Competitive advantage. Mercados y Negocios, 48, 75-94. https://doi.org/10.32870/myn.vi48.7688

Peralta Miranda, P., Cervantes Atia, V., Salgado Herrera, R., & Espinoza Pérez, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla - Colombia. Revista Venezolana de Gerencia, 25(89), 229-243. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641016

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Quintero Sepúlveda, I. C., & Zúñiga Collazos, A. (2023). Innovation capabilities, innovation strategies and performance: an empirical analysis in SMEs. Technology Analysis & Strategic Management, 37(1), 19-34. https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2280523

Restrepo-Salazar, E. F., & Gutiérrez Rincón, V. A. (2025). Transformación cultural orientada a la innovación y la efectividad: la necesidad de una organización ambidiestra. Revista Universidad y Empresa, 27(49), 1-40. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.14357

Riascos-Erazo, S. C., & Aguilera-Castro, A. (2024). Innovación, madurez de la gestión del conocimiento e Industria 4.0: mirada en las pymes colombianas. Journal of Technology Management & Innovation, 19(1), 29-39. https://doi.org/10.4067/s0718-27242024000100029

Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business.

Rueda-Barrios, G., Valero Cordoba, G. M., & Gonzalez-Bueno, J. (2023). Competitiveness and technological capital as determining factors of exports in small and medium-sized companies. Problems and Perspectives in Management, 21(4), 63-83. https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.06

Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M., & Murillo-Vargas, G. (2021). Gestión humana y desempeño organizacional en PYMES colombianas. Revista Venezolana de Gerencia, 26(6 Edición Especial), 457-474. https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.28

Souza, L. C. G. de, Guimarães, L. P., & Drumond, M. A. (2026). Sustainability assessment of micro, small, and medium enterprises: A systematic review and hybrid architecture for credible, salient, and legitimate knowledge governance. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. https://doi.org/10.1002/csr.70721

Sterman, J. D. (2000). Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world. McGraw-Hill.

Taylor, F. W. (1914). Scientific management. The Sociological Review, 7(3), 266-269. https://doi.org/10.1111/j.1467-954x.1914.tb02387.x

Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. California Management Review, 58(4), 13–35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13

Thompson, J. D. (1967). Organizations in action: Social science bases of administrative theory. McGraw-Hill.

Thompson, J. D. (2003). Organizations in action: Social science bases of administrative theory. Transaction Publishers. (Obra original publicada en 1967)

Tobón Perilla, L. N., Cano Montero, E. I., Urquía Grande, M. E., & Rodríguez López, Á. (2022). ¿Qué factores de gestión interna favorecen la competitividad de las pymes? Evidencia en Colombia. Revista Universidad y Empresa, 24(42), 1-29. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.11102

Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). The processes of technological innovation. Lexington Books.

Uribe Suárez, D., & Gómez Herrera, A. R. (2025). Impacto del balanced scorecard en la competitividad de las Pymes: una revisión sistemática de la literatura internacional entre 2019 y 2024. Ingeniería Industrial, 049, 191-213. https://doi.org/10.26439/ing.ind2025.n049.7907

Vargas García, L. M., Perdomo Jacanamejoy, J. D., Hernandez Cordoba, M. A., & Gomez Lopez, J. M. (2020). Factors that influence the competitiveness of SMEs in the commerce and services sector in the Municipality of Palmira, Colombia. Problems and Perspectives in Management, 17(4), 480-492. https://doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.39

Vega Jurado, J. M., Polo-Otero, J. L., Cotes-Torres, M. A., & Vega-Cárcamo, J. C. (2018). La base de conocimiento y su impacto en la capacidad de absorción de pymes de baja tecnología. Cuadernos de Administración, 30(55), 7-35. https://doi.org/10.11144/javeriana.cao30-55.bcica

Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. Innovar, 29(74), 25-44. https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization (A. M. Henderson & T. Parsons, Trads.). Free Press. (Obra original publicada en 1922)

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2012). Lean thinking: Cómo utilizar el pensamiento Lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa (E. Atmetlla, Trad.). Gestión 2000. (Obra original publicada en 1996)

Wren, D. A., Bedeian, A. G., & Breeze, J. D. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. Management Decision, 40(9), 906–918. https://doi.org/10.1108/00251740210441108

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, 27(2), 185–203. https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995