Firm Performance and Sustainable Competitiveness in Developing Markets: A Systematic Review (2015 - 2025) of Management Models Under the CIMO Framework

Jesús Ricardo Rodríguez Rivera[1]; Fredy Daniel Irías[1]
[1]Facultad de Postgrado, Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), Honduras
ricardo.rodriguez@unitec.edu; fdirias@unitec.edu

Abstract– ***The adoption of organizational management models is critical for competitiveness in emerging economies. This systematic review analyzes how their implementation influences firm performance under the CIMO framework and the PRISMA protocol. A systematic search in Scopus (2015–2025), followed by rigorous eligibility criteria based on socioeconomic impact and open access, led to the selection of 25 original articles. Methodological quality was critically appraised using an adapted five-dimension risk of bias tool. Results reveal an even quality distribution (9 low, 8 moderate, and 8 high-risk studies), exposing a widespread omission of limitations and funding disclosures in current literature. The findings confirm that digital transformation and organizational learning act as essential socio-technical mediating mechanisms to achieve competitive advantages. It is concluded that technology alone is ineffective without parallel intervention in culture and leadership, requiring an integrated conceptual model under the Quality 5.0 paradigm to sustain resilience in highly volatile markets. Additionally, the study highlights the necessity of contextualizing these global models due to the scarcity of research addressing the Central American micro-environment.***

Keywords- Digital transformation; emerging economies; management models; organizational learning; sustainable competitiveness.

Desempeño Empresarial y Competitividad Sostenible en Mercados en Desarrollo: Una Revisión Sistemática (2015 – 2025) de Modelos de Gestión Bajo el Marco CIMO

Jesús Ricardo Rodríguez Rivera[1]; Fredy Daniel Irías[1]
[1]Facultad de Postgrado, Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), Honduras
ricardo.rodriguez@unitec.edu; fdirias@unitec.edu

Resumen*– La adopción de modelos de gestión organizacionales es crucial para la competitividad en economías emergentes. Esta revisión sistemática analiza el impacto de dicha implementación en el desempeño empresarial bajo el marco CIMO y el protocolo PRISMA. Mediante una búsqueda en Scopus (2015–2025) y la aplicación de rigurosos criterios de elegibilidad enfocados en impacto socioeconómico y acceso abierto, se seleccionaron 25 artículos originales. La calidad metodológica se evaluó críticamente mediante una herramienta adaptada de riesgo de sesgo de cinco dimensiones. Los resultados revelan una calidad heterogénea (9 estudios de bajo riesgo, 8 moderados y 8 de alto riesgo), evidenciando una preocupante omisión de limitaciones y fuentes de financiación en la literatura analizada. Los hallazgos demuestran que la transformación digital y el aprendizaje organizacional actúan como mediadores socio-técnicos indispensables para obtener ventajas competitivas. Se concluye que la tecnología es ineficaz sin una intervención sinérgica en cultura y liderazgo, requiriéndose un modelo integrador bajo el paradigma de Quality 5.0 para consolidar la resiliencia en mercados volátiles; asimismo, se destaca la urgencia de contextualizar estos modelos debido a la escasez de literatura centrada en el microentorno centroamericano.

Palabras clave- Aprendizaje organizacional; competitividad sostenible; economías emergentes; modelos de gestión; transformación digital.

I. Introducción

La dinámica empresarial en mercados en desarrollo enfrenta transformaciones profundas y competencia acelerada en entornos volátiles [1]. El desempeño organizativo demanda un enfoque integrador que balancee la calidad operativa con la sostenibilidad [2], donde la alineación estratégica entre liderazgo y gestión de recursos humanos es indispensable para la viabilidad económica de las firmas [3]. Ante disrupciones, la resiliencia corporativa depende de comportamientos adaptativos y del cultivo de competencias técnicas, organizativas y éticas para coordinar capacidades en ecosistemas dinámicos [4], [5], [6]. Así, los modelos de gestión estructurados surgen como intervenciones clave: las metodologías ágiles y los enfoques flexibles optimizan el desempeño general e impulsan la innovación [7]. Sin embargo, el éxito de marcos como la gestión de calidad total depende de la satisfacción del personal, la consistencia analítica [8] y la asignación racional de recursos [9]. En la transición digital, es imperativo diseñar condiciones que faciliten la gestión de proyectos y eviten inercias lineales tradicionales [10] para asimilar la complejidad interna con agilidad [11]. Finalmente, catalizar estas ventajas exige activar mecanismos de asimilación tecnológica y desarrollo continuo; aquí, la logística verde impulsa la economía circular [12], siempre respaldada por una cultura humana resiliente y colaborativa [13].

La orientación al cliente y el compromiso del personal actúan como intermediarios dinámicos que potencian la calidad del servicio [14]. Esta adaptación requiere gobernanza flexible y capacidades dinámicas frente a las asimetrías de información [15], coordinando la innovación tecnológica con planes de desarrollo de carrera alineados a la firma para mitigar ineficiencias [16], [17]. No obstante, la literatura adolece de fraccionamiento y de una marcada propensión a enfocarse en modas gerenciales pasajeras [18], implementando modelos ambientales o de calidad de forma puramente formal sin contrastar su retorno operativo real [19].

Asimismo, existe un vacío al integrar los niveles macroorganizativo y microcomportamental [20], ya que la transformación digital suele evaluarse únicamente por su infraestructura técnica, omitiendo el bienestar del capital humano [21]. Se requieren propuestas sistémicas que incorporen diagnósticos de riesgo operativo antes de reestructurar procesos [22]. Para cubrir estas brechas, esta revisión sistemática adopta el diseño CIMO para unificar la gestión del conocimiento con la planificación estratégica [23], explorando el nexo entre capital intelectual y desarrollo económico en economías emergentes [24]. Este análisis integrado es vital para diseñar modelos que viabilicen la competitividad industrial mediante estándares rigurosos de calidad [25].

Específicamente, este estudio aborda la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera influye la adopción de modelos de gestión organizacional (**I**) en la competitividad sostenible y el desempeño de las empresas (**O**) en el contexto de las economías emergentes (**C**), a través de la activación de mecanismos de aprendizaje organizacional y transformación digital (**M**)? A través de un análisis cualitativo y de riesgo de sesgo de veinticinco estudios originales de acceso abierto indexados en Scopus para el periodo de 2015 a 2025, esta investigación examina de forma sistemática los patrones y

variables que definen el éxito y la resiliencia corporativa en mercados en desarrollo.

II. METODOLOGÍA

La presente investigación se estructuró de manera sistemática bajo los lineamientos metodológicos establecidos por la declaración PRISMA 2020 [1]. Este protocolo garantiza la transparencia, reproducibilidad y rigor científico de todo el proceso de recopilación, cribado, selección y síntesis cualitativa de la literatura científica analizada. Para asegurar una óptima trazabilidad, el flujo de decisiones y descartes se detalla de forma gráfica en la Fig. 1, mientras que el desglose cuantitativo y los motivos de exclusión específicos para cada fase se consolidan de manera resumida en la Tabla II.

A. Formulación de la Pregunta de Investigación y Estructura CIMO

Para delimitar el alcance del estudio de manera robusta y con un enfoque orientado al diseño y la gestión, se empleó el marco conceptual CIMO (Contexto, Intervención, Mecanismo y Resultado), de acuerdo con las recomendaciones metodológicas para revisiones sistemáticas en administración y ciencias organizacionales [3], [4]. Bajo este enfoque estructural, se formuló la siguiente pregunta de investigación central: ¿De qué manera influye la adopción de modelos de gestión organizacional en la competitividad sostenible y el desempeño de las empresas, en el contexto de las economías emergentes, a través de la activación de mecanismos de aprendizaje organizacional y transformación digital?

Para dar respuesta precisa a esta interrogante, se operacionalizaron conceptualmente cada uno de los componentes del marco CIMO. El Contexto (C) se delimitó a organizaciones que operan en economías emergentes o en desarrollo, abarcando diversos sectores tanto productivos como de servicios. La Intervención (I) se definió como la adopción o implementación de modelos o enfoques específicos de gestión organizacional, tales como la gestión de la calidad, la gestión del conocimiento, el liderazgo ágil, la gestión estratégica de recursos humanos y los modelos de gobernanza corporativa. El Mecanismo (M) se centró en los procesos de aprendizaje organizacional y de transformación digital que actúan como vías causales intermedias que conectan la intervención aplicada con los resultados observados. Por último, el Resultado (R) se operacionalizó como la competitividad sostenible y el desempeño organizacional multifacético, abarcando indicadores de rendimiento económico, financiero, operativo o de impacto social.

B. Protocolo de Búsqueda y Fuentes de Información

La estrategia de búsqueda bibliográfica se diseñó con el objetivo de maximizar la especificidad y relevancia de los registros. Se utilizó de forma exclusiva la base de datos Scopus como motor de búsqueda principal, debido a su amplia cobertura de revistas indexadas de alta calidad en el ámbito de las ciencias administrativas. La consulta científica se llevó a cabo sobre el campo unificado de título, resumen y palabras clave (TITLE-ABS-KEY) utilizando la sintaxis de búsqueda especializada que se detalla a continuación:

TITLE-ABS-KEY (Models Organizational Management Trends) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , “ar”)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , “BUSI”)) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Human Resource Management”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Knowledge Management”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Management”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Innovation”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Leadership”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Sustainability”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Decision Making”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Organizational Change”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Organization”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Information Management”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Digital Transformation”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Performance”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Organizational Learning”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Risk Management”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Change Management”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Artificial Intelligence”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Supply Chain Management”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Strategic Planning”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Organizational Performance”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Organizational Resilience”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Organizational Innovation”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Crisis Management”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Technology Management”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Talent Management”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Organizational Management”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Organizational Culture”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Models”))

Como precisión metodológica importante, se aclara que los términos de búsqueda correspondientes a "Models Organizational Management Trends" fueron procesados de manera individual por el motor de búsqueda en los campos de título, resumen y palabras clave. Los bloques sintácticos del comando LIMIT-TO representan los filtros de refinamiento aplicados directamente en la interfaz de la plataforma Scopus, equivalentes desde una perspectiva lógica y metodológica a su integración como conectores booleanos en la ecuación de búsqueda. Los filtros de restricción temporal para el período 2015 a 2025 y de idioma restringido a inglés y español no se incorporaron de manera directa en el código de búsqueda de Scopus, sino que se aplicaron de forma manual y sistemática durante la fase posterior de cribado y procesamiento.

Adicionalmente, se justifica que la arquitectura de la sintaxis de búsqueda fue diseñada de manera jerárquica bajo dos capas conceptuales complementarias para alinear de forma

estricta con el rigor de la estructura CIMO [4]. La primera capa, constituida por términos sombrilla amplios (tales como Models, Management u Organizational Management), opera como un filtro de entrada de amplio espectro enfocado en capturar de forma holística las Intervenciones (I) y el Contexto (C) en la literatura general de la disciplina administrativa [1]. La segunda capa se integra por descriptores de grano fino y palabras clave especializadas (como Digital Transformation, Organizational Learning, Liderazgo Ágil o Sustainability), los cuales permiten operacionalizar con precisión los Mecanismos de activación (M) y los Resultados (O) esperados de competitividad y desempeño [4]. Esta aproximación metodológica de capas conceptuales disminuye el riesgo de sesgo por exclusión involuntaria, asegurando la consistencia semántica de la consulta [1].

C. Criterios de Elegibilidad

Con el fin de asegurar que la selección final de estudios respondiera con exactitud a los objetivos de la revisión, se formularon a priori criterios explícitos de inclusión y exclusión (Tabla I).

TABLA I
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN DE LA REVISIÓN SISTEMÁTICA

Tipo de Criterio	***Dimensión Metodológica***	***Descripción Operacional del Criterio Aplicado***
Inclusión	Período temporal	Estudios publicados entre los años 2015 y 2025
Inclusión	Idioma de publicación	Artículos redactados exclusivamente en inglés o español
Inclusión	Tipo de documento	Artículos de investigación originales publicados en revistas científicas
Inclusión	Delimitación de contenido	Estudios que analizan modelos de gestión con impacto socioeconómico
Inclusión	Condición de acceso	Artículos con texto completo disponible en acceso abierto o repositorio
Exclusión	Pertinencia temática	Estudios cuyos temas centrales difieren de los modelos de gestión
Exclusión	Impacto socioeconómico	Investigaciones sin un impacto socioeconómico explícito o medible
Exclusión	Tipo de documento	Actas de congresos, editoriales, erratas, reseñas o sin resumen
Exclusión	Período temporal	Documentos publicados antes de 2015 o posteriores al año 2025
Exclusión	Idioma de publicación	Publicaciones escritas en idiomas diferentes al inglés y español
Exclusión	Condición de acceso	Estudios sin versión gratuita disponible ni acceso abierto verificado

Nota: Criterios estructurados metodológicamente bajo el marco de referencia CIMO para asegurar la consistencia temática y la viabilidad del acceso al texto completo de los artículos seleccionados.

D. Proceso de Selección y Flujo PRISMA

El proceso de selección y depuración de la literatura se estructuró en cinco etapas secuenciales y rigurosas, garantizando la trazabilidad metodológica descrita en el flujo de la declaración PRISMA 2020 [1]. En la primera etapa, correspondiente a la identificación de registros, se exportaron un total de 213 registros procedentes de la búsqueda en Scopus. En la segunda etapa, se aplicaron los filtros de idioma y período temporal, excluyendo un total de 88 registros; de estos, 5 artículos se descartaron por estar escritos en idiomas diferentes a los del alcance de estudio (alemán, ruso, portugués y lituano) y 83 artículos por haber sido publicados fuera del intervalo comprendido entre 2015 y 2025, lo cual arrojó un subtotal de 125 registros elegibles para el siguiente cribado. En la tercera etapa, referida al filtro por tipo de documento, se excluyó un registro que correspondía a un formato distinto al de un artículo original o que carecía de resumen disponible en la base de datos, manteniendo un total de 124 registros para la posterior evaluación cualitativa. En la cuarta etapa, consistente en el cribado por título y resumen basado en los criterios del marco CIMO, se excluyeron un total de 86 registros; de esta exclusión, 47 artículos no presentaron un impacto socioeconómico explícito y 39 estudios carecieron de pertinencia temática con los modelos de gestión organizacional analizados, lo que resultó en 38 registros elegibles para la lectura del texto completo.

Finalmente, en la quinta etapa, se evaluó la accesibilidad física al texto completo de los 38 registros preseleccionados mediante una verificación manual minuciosa. Durante este paso, se excluyeron 13 documentos debido a la imposibilidad de acceder al texto completo de forma abierta o a través de repositorios alternativos gratuitos.

TABLA II
RESUMEN NUMÉRICO DEL FLUJO PRISMA 2020

Fase del Proceso Metodológico	***Frecuencia (n)***	***Detalle Operacional de la Etapa de Filtrado***
Registros iniciales identificados	213	Base de datos bruta exportada directamente de Scopus
Excluidos por idioma de origen	5	Alemán (2), ruso (1), portugués (1), lituano (1)
Excluidos por período temporal	83	Estudios fuera del rango de publicación 2015-2025
Elegibles para cribado inicial	125	Registros resultantes de la primera depuración formal
Excluidos por tipo de documento	1	Registros que no son artículos originales o carecen de abstract
Registros para cribado temático	124	Artículos sometidos a la evaluación de título y resumen
Excluidos por criterios temáticos CIMO	86	Sin impacto socioeconómico (47), tema no pertinente (39)
Elegibles para texto completo	38	Artículos que superaron la fase de lectura de resumen
Excluidos por falta de acceso abierto	13	Sin acceso abierto ni versión gratuita disponible tras verificación manual
Estudios incluidos en la revisión	25	Muestra final de artículos originales para análisis y síntesis

Nota: Elaboración propia a partir de los datos cuantitativos obtenidos durante el procesamiento del cribado sistemático de referencias y documentados visualmente en el diagrama de flujo PRISMA de la investigación.

Como resultado de este riguroso proceso, la muestra final incluida en la revisión sistemática se fijó en 25 estudios de

investigación originales, de los cuales 2 se recuperaron por medio de repositorios externos y 1 permanece condicionado a la respuesta del autor para su validación final. Toda esta progresión y sus descartes correspondientes se encuentran mapeados visualmente en la Fig. 1 y descritos numéricamente en la Tabla II.

E. Extracción de Datos

Para proceder con el análisis de los veinticinco estudios seleccionados, se diseñó una matriz de extracción de datos unificada bajo el marco estructural CIMO. Este instrumento de sistematización recopiló para cada artículo los campos descriptivos de año de publicación, autores, título del manuscrito, revista científica de publicación y número de citas registradas. Adicionalmente, se parametrizó la información cualitativa de los estudios mediante la categorización del modelo de gestión organizacional implementado (Intervención), el mecanismo causal de aprendizaje u optimización digital identificado (Mecanismo), la expresión del desempeño o rentabilidad reportada (Resultado), la caracterización sectorial y geográfica donde se llevó a cabo el análisis (Contexto), así como el tipo específico de diseño metodológico empleado por los investigadores.

F. Evaluación de Calidad y Riesgo de Sesgo

Dada la marcada heterogeneidad de los diseños de investigación que integraron la muestra de estudio (que incluye revisiones de literatura, análisis bibliométricos, estudios de caso empíricos, modelados cuantitativos y artículos conceptuales), se estructuró y aplicó un instrumento de evaluación de calidad metodológica unificado. Este instrumento adaptado evalúa el rigor científico mediante la ponderación de cinco dimensiones esenciales: la claridad y delimitación de los objetivos de investigación planteados, el rigor y nivel de detalle metodológico aportado para permitir la reproducibilidad del diseño, la adecuación y justificación técnica de la muestra o de las fuentes de información utilizadas, la declaración explícita de limitaciones del estudio por parte de los autores y, por último, la transparencia manifestada mediante la declaración de financiamiento o la ausencia de conflictos de interés. Cada dimensión fue puntuada de forma independiente, clasificando el riesgo global de sesgo de cada investigación en nivel bajo, moderado o alto. La aplicación de este protocolo de control evidenció que la distribución del riesgo global de sesgo se repartió de manera equitativa entre las tres categorías evaluadas dentro de los veinticinco estudios de la muestra.

G. Estrategia de Síntesis y Limitaciones de la Revisión

La significativa diversidad de metodologías y diseños experimentales presentes en la muestra seleccionada imposibilitó de manera definitiva la ejecución de un metaanálisis estadístico cuantitativo estructurado. En su lugar, se adoptó como estrategia de análisis una síntesis narrativa rigurosa. Esta síntesis se estructuró de manera sistemática agrupando los hallazgos en función de los cuatro componentes principales del marco CIMO. De esta manera, se examinan los tipos de intervención o modelos de gestión organizacional adoptados, se desglosan los mecanismos causales y de transformación tecnológica subyacentes, se analizan los resultados de desempeño o competitividad obtenidos y se contextualizan los hallazgos bajo criterios geográficos y sectoriales específicos.

Finalmente, el proceso de revisión sistemática presenta limitaciones intrínsecas que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. En primer lugar, la búsqueda bibliográfica se limitó de forma exclusiva a la plataforma de Scopus, lo cual pudo excluir contribuciones científicas valiosas publicadas en otras bases de datos de prestigio. En segundo lugar, el cribado temático fundamentado en palabras clave aplicadas sobre títulos y resúmenes puede integrar un margen inevitable de subjetividad analítica al establecer las fronteras de inclusión y exclusión. En tercer lugar, la falta de codificación explícita para la categoría de tipo de documento en la base de datos exportada obligó a una identificación indirecta y manual de los formatos no permitidos. En cuarto lugar, la estricta exclusión de trece artículos elegibles debido a la ausencia de acceso gratuito al documento a texto completo restringe la representatividad de la muestra final. Por último, la alta concentración de análisis bibliométricos y documentos conceptuales dentro de la muestra limita la viabilidad de establecer relaciones de causalidad directa y empírica entre las variables de gestión analizadas y el desempeño organizacional.



Fig. 1. Diagrama de flujo del proceso de selección PRISMA 2020.

Nota: Ilustración de la trazabilidad y depuración sistemática de la muestra desde 213 registros identificados hasta 25 artículos incluidos. Se especifican los descartes por idioma y año (n = 88), formato documental (n = 1), exclusión de contenido CIMO (n = 86) y restricciones de acceso abierto (n = 13), garantizando la reproducibilidad según la norma PRISMA 2020. El desglose detallado se consolida en la Tabla II.

III. Resultados

En esta sección se presentan los hallazgos de la revisión sistemática organizados en dos grandes dimensiones analíticas. En primer lugar, se expone un análisis descriptivo y de impacto científico de la muestra de 25 artículos seleccionados, detallando su evolución temporal y su relevancia bibliométrica. En segundo lugar, se desarrolla la síntesis temática cualitativa

estructurada bajo los componentes del marco conceptual CIMO.

A. Análisis Descriptivo y de Evolución Temporal de la Muestra

La producción científica analizada abarca el periodo 2016-2025, mostrando una trayectoria continua y dinámicamente activa. Durante el quinquenio inicial (2016-2020) se identificaron 11 publicaciones (44.0% de la muestra), caracterizadas por un enfoque centrado en la conceptualización teórica de modelos de gestión del conocimiento y gobernanza bajo marcos de transición hacia la digitalización. En contraste, el quinquenio posterior (2021-2025) concentra las 14 publicaciones restantes (56.0% de la muestra), registrando una aceleración de la literatura en respuesta a la necesidad de adaptación ágil en entornos altamente volátiles, con un pico máximo de producción de 5 artículos en el año 2025 debido a la irrupción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial aplicada.

Respecto a los canales de difusión, la muestra exhibe una amplia dispersión editorial con los 25 estudios distribuidos en 24 revistas distintas. Únicamente la revista Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation registra más de una publicación dentro de la muestra, con un total de 2 artículos indexados. Esta diversidad de fuentes evidencia la naturaleza multidisciplinar del objeto de estudio, el cual es abordado desde perspectivas que abarcan la administración general, la ingeniería de producción, la educación superior, la gestión hotelera, la logística verde y el desarrollo sostenible.

B. Análisis de Impacto Científico y Citación

Para evaluar el impacto científico, se examinó el volumen de citación registrado en Scopus. Los 25 estudios acumulan un total de 851 citas, promediando 34.04 citas por publicación. Se observa una alta concentración del impacto científico: los cinco artículos más citados acumulan 591 citas, equivalentes al 69.4% del volumen total de la muestra. Este grupo está liderado por la investigación estratégica de recursos humanos en turismo de Madera et al. (2017) [18] con 155 citas. Le siguen el trabajo conceptual sobre desafíos de innovación de Tidd y Bessant (2018) [19] con 120 citas; el diseño de mecanismos de logística verde de Dzwigol et al. (2021) [20] con 88 citas; el análisis de factores de éxito digital en tiempos turbulentos de Florek-Paszkowska et al. (2021) [21] con 77 citas; y la digitalización de recursos de aprendizaje bajo una perspectiva de gestión esbelta de Tay y Low (2017) [12] con 71 citas.

C. Análisis de Co-ocurrencia y Evolución Temática Bibliométrica

Para desvelar la estructura intelectual y las fronteras conceptuales del dominio analizado, se realizó un análisis cuantitativo de co-ocurrencia de palabras clave en VOSviewer [3] sobre los registros recuperados de Scopus, mapeando las relaciones de red y de densidad (Fig. 2). El análisis de red de la Fig. 2 devela cuatro clusters temáticos: el cluster rojo representa el enfoque socio-técnico y de gestión sostenible del talento (gestión de recursos humanos, sostenibilidad, inteligencia artificial y cadena de suministro); el azul agrupa los conceptos asociados al liderazgo adaptativo y la gestión del cambio (liderazgo, cambio y aprendizaje organizacional, y gestión de crisis); el verde se enfoca en la innovación organizativa e infraestructura digital (transformación digital, modelo de negocio y resiliencia post-COVID-19); y el amarillo/cian representa la gestión estratégica del conocimiento y la innovación académica en la educación superior.

El mapa temático devela que el debate global gravita sobre tres pilares metodológicos: la gestión del conocimiento como capacidad dinámica basal, la gestión de recursos humanos como motor operativo, y la innovación como vía de adaptación competitiva. Asimismo, el análisis longitudinal revela una transición de paradigmas teóricos entre los años 2016 y 2025. Los desarrollos iniciales correspondientes al periodo 2016 a 2018 se concentraron en la eficiencia operativa, el control y la gestión clásica de personal; la fase intermedia de 2019 a 2021 se desplazó hacia la gestión del conocimiento y el liderazgo en educación superior; mientras que la frontera científica contemporánea de 2022 a 2025 prioriza la sostenibilidad corporativa, la transformación digital profunda, la resiliencia ante crisis, el riesgo estratégico y la inteligencia artificial aplicada al liderazgo organizacional.

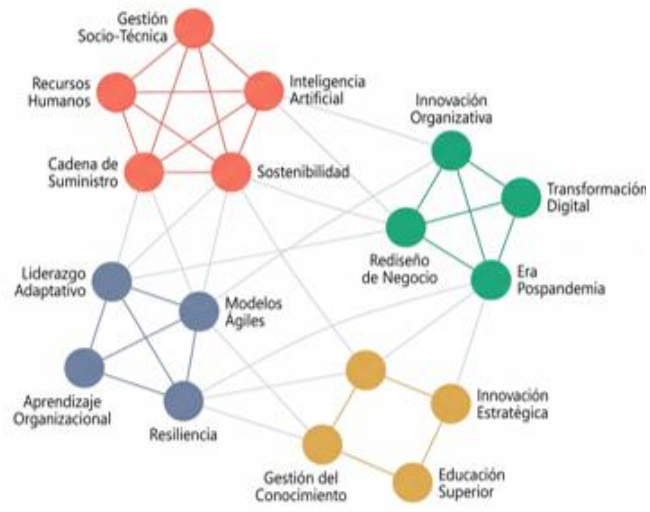


Fig. 2. Red de co-ocurrencia y clústeres temáticos desarrollado inicialmente en VOSviewer: gestión del talento (rojo), liderazgo adaptativo (azul), innovación/digitalización (verde) y gestión del conocimiento (amarillo/cian).

D. Evaluación de Calidad y Riesgo de Sesgo

Para garantizar la validez de la revisión, se aplicó un análisis crítico de riesgo de sesgo sobre las dimensiones metodológicas, cuyo desglose se resume en la Tabla III. Los 25 estudios incluidos muestran una distribución equitativa que refleja la heterogeneidad de los diseños: 9 con bajo riesgo de sesgo, 8 con riesgo moderado y 8 con riesgo alto. El análisis de los criterios individuales de la Tabla III devela que la claridad de objetivos es la mayor fortaleza metodológica de la muestra (100% calificado en riesgo bajo o moderado), confirmando que

las metas de investigación se definen con nitidez desde el inicio de los trabajos.

Por el contrario, el rigor metodológico y la adecuación de fuentes de información presentan variabilidad según el diseño del estudio. El alto riesgo se concentró en los 8 artículos conceptuales o de revisión narrativa por la ausencia de recolección empírica de datos primarios. Un hallazgo crítico identificado es la debilidad en la declaración de limitaciones (40% de alto riesgo y 48% de moderado), lo que restringe la validez externa de los modelos propuestos. Asimismo, se detectó una brecha absoluta en la transparencia financiera: el 100% de los estudios omitió reportar fuentes de financiamiento o conflictos de interés.

TABLA III
RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE CALIDAD Y RIESGO DE SESGO (N = 25)

Dimensión de Calidad Evaluada	***Bajo Riesgo (n)***	***Moderado Riesgo (n)***	***Alto Riesgo (n)***	***No Aplica (n)***
Claridad de los objetivos de investigación	13	12	0	0
Rigor metodológico del diseño	8	9	8	0
Adecuación de la muestra o fuentes	6	8	4	7
Declaración explícita de limitaciones	3	12	10	0
Transparencia en financiamiento declarado	0	0	0	25
Evaluación General de Sesgo	9	8	8	0

Nota: Elaboración propia basada en el instrumento de evaluación sobre los 25 estudios. El financiamiento se clasifica en riesgo alto o no aplica debido a la omisión absoluta de su reporte en las fuentes originales.

E. Síntesis Temática bajo el Marco CIMO

La sistematización cualitativa bajo el marco CIMO permitió clasificar los hallazgos en cuatro dimensiones operativas fundamentales (Tabla IV) [2]. Respecto al Contexto (C), las investigaciones abarcan análisis globales de liderazgo y recursos humanos [1], [3], [5], [7], y estudios en economías emergentes con alta complejidad geopolítica o socioeconómica, como Ucrania [4], [9], Emiratos Árabes Unidos [8], Indonesia [16], [23], Nigeria [17] y agronegocios en Colombia y Perú [24]. Sectorialmente, se concentran en educación superior, hospitalidad, manufactura y negocio marítimo.

El análisis de las Intervenciones (I) devela tres corrientes teóricas predominantes: gestión de recursos humanos y liderazgo ágil (liderazgo adaptativo [1], [7], competencias [17], talento en hospitalidad [22] y liderazgo con IA [5]); calidad, sostenibilidad y gobernanza (Quality 5.0 [2], TQM [8], gobernanza [15] y logística verde [12], [19]); y optimización operativa, aprendizaje y complejidad (gestión de ecosistemas [6], sistemas adaptativos [11], Lean [21] y gestión de proyectos [10]).

Los Mecanismos (M) constituyen las vías causales y de aprendizaje que activan las intervenciones. El aprendizaje organizacional y el desarrollo de capacidades dinámicas impulsan la transformación cualitativa en los modelos de agilidad y liderazgo, permitiendo reconfigurar recursos en tiempo real [1], [7], [13].

TABLA IV
MATRIZ DE SÍNTESIS DE LOS COMPONENTES CIMO DE LA MUESTRA SELECCIONADA

Ejes Temáticos de Gestión	***Contexto de Aplicación (C)***	***Intervención Analizada (I)***	***Mecanismo de Activación (M)***	***Resultados y Desempeño (R)***
Liderazgo Adaptativo y Gestión del Talento	Revisiones globales; sector salud en Nigeria; hospitalidad y turismo; entornos volátiles VUCA/BANI.	Modelos de liderazgo ágil; gestión de competencias; liderazgo mediado por IA; gestión estratégica de RRHH.	Aprendizaje organizacional; capacidades dinámicas; desarrollo de competencias; compromiso del personal.	Resiliencia corporativa; crecimiento de la organización; innovación; eficacia de equipos de trabajo.
Sostenibilidad, Calidad y Gobernanza	Organizaciones en Europa; sector educativo de EAU; agronegocios en Colombia y Perú; sectores generales de manufactura.	Calidad 5.0 (Societal); Gestión de Calidad Total (TQM); gobernanza sostenible; logística verde y circular.	Enfoque orientado a stakeholders; sistemas adaptativos complejos; modelado económico-matemático.	Satisfacción de la sociedad; desempeño económico sostenible; eficiencia operativa; desarrollo del sector.
Optimización Operativa y Digitalización	Manufactura compleja; sector marítimo; educación superior; organizaciones educativas preescolares en Rusia.	Capacidades de gestión de ecosistemas; Lean Management; gestión de la complejidad; modelos de gestión de proyectos.	Transformación digital; digitalización de recursos; adaptación organizacional; transición sostenible (twin transition).	Competitividad en ecosistemas; productividad empresarial; desarrollo socioeconómico institucional.

Nota: Elaboración propia basada en la sistematización cualitativa y el mapeo de variables de los 25 estudios de la muestra.

En los enfoques de calidad, el mecanismo de mediación principal es la orientación hacia múltiples stakeholders y el compromiso activo del personal de primera línea [14], [16]. Por su parte, en los modelos tecnológicos, la transformación digital actúa como el mecanismo causal dominante mediante la adopción de infraestructuras avanzadas y recursos digitalizados [5], [15], mientras que en entornos altamente perturbados o en crisis, el mecanismo de supervivencia reside en la adaptación corporativa acelerada y la resiliencia proambiental reactiva [4].

Los Resultados (R) representan los impactos socioeconómicos tangibles derivados del proceso. El

desempeño económico-financiero sostenible, la rentabilidad y la supervivencia corporativa destacan en los estudios de calidad y gobernanza [2], [10], mientras que en el ámbito operativo se constata el incremento de la productividad, la optimización de recursos y la eficacia de los equipos [11]. Desde la perspectiva de la innovación y competitividad, la sinergia socio-técnica impacta directamente en la creación de valor dentro de ecosistemas complejos y en la consolidación de ventajas competitivas sostenibles mediante modelos de negocio innovadores en periodos de turbulencia [6]. Finalmente, en los sectores público y educativo, los resultados se materializan en el desarrollo socioeconómico institucional, el crecimiento organizacional sistémico y la optimización de los servicios comunitarios [9], [11].

Asimismo, el análisis comparativo de la muestra devela diferencias significativas en función del sector industrial, correspondiente al eje sectorial, y la región geográfica, correspondiente al eje regional. En el eje sectorial, se constata que en los sectores orientados a servicios intangibles, como la Educación Superior y el sector público, los mecanismos causales dominantes se centran en la gestión estratégica del conocimiento y la optimización de los recursos intangibles [10], [11], [23], [25]. Por el contrario, en los sectores operativos e industriales, incluyendo la manufactura compleja, el negocio marítimo y los agronegocios, los mecanismos de activación críticos se desplazan hacia la reconfiguración adaptativa de la cadena de suministro, el diseño estratégico y la gestión de la complejidad operativa [8], [13], [14], [26]. En el eje regional, se observa que, en aquellos entornos geográficos caracterizados por altos vacíos institucionales o perturbaciones socioeconómicas extremas, como crisis bélicas o transiciones macroeconómicas severas, los modelos de gestión y de recursos humanos se adoptan principalmente como mecanismos reactivos de supervivencia, continuidad de negocio y resiliencia ante crisis de gran escala [5], [6], [11]. Esta realidad contrasta de manera evidente con los estudios de alcance global o multivariado, donde los marcos administrativos se evalúan de forma proactiva como herramientas destinadas a la maximización de la rentabilidad, la innovación tecnológica y el posicionamiento competitivo en mercados estables [1], [7], [9], [22].

IV. Discusión

La sistematización y el análisis bibliométrico realizados permiten discutir la evolución de los modelos de gestión y su impacto en la competitividad sostenible, bajo las condiciones de restricción y volatilidad que caracterizan a las economías emergentes.

A. Interpretación Integradora de los Hallazgos bajo el Marco CIMO

La integración del marco CIMO devela que la efectividad de las intervenciones (liderazgo ágil, recursos humanos, Quality 5.0 o digitalización) radica en la activación de mecanismos de carácter adaptativo y socio-técnico, superando el fracaso de estructuras burocráticas y modelos estáticos de control en entornos inestables. Por el contrario, la adopción de intervenciones dinámicas, como el liderazgo ágil validado por Syamsir et al. [1] y Porkodi [9], detona el aprendizaje organizacional y capacidades dinámicas que permiten reconfigurar recursos críticos ante perturbaciones del entorno.

De este modo, la interacción sinérgica entre la mediación tecnológica (inteligencia artificial [9] o Internet de las Cosas [20]) y el mecanismo humano (compromiso del empleado [18] y gestión de talento [21], [24]) trasciende el desempeño financiero a corto plazo. Esto alcanza dimensiones críticas como la resiliencia corporativa, la satisfacción societal de largo plazo [6] y el desarrollo socioeconómico institucional [13], [14], vitales para la supervivencia en economías emergentes donde los vacíos institucionales y las crisis son la norma.

B. Convergencia y Divergencia con la Literatura de Frontera

La evolución de la red de co-ocurrencia confirma la convergencia con las teorías de gestión de frontera, reflejando una transición desde la eficiencia operativa clásica y el control de personal [2] (predominantes en la década de los años 2000 y principios de 2010) hacia un enfoque holístico de resiliencia, digitalización de ecosistemas [10] y sostenibilidad [23], intensificado tras las disrupciones macroeconómicas de carácter global pos-2020.

No obstante, existe una divergencia crítica en las economías emergentes. Mientras los países desarrollados enfocan la transformación digital en optimización de costos y escalabilidad, en entornos en desarrollo (Ucrania [8], [13], Nigeria [21] o Indonesia [20], [27]) estos modelos de gestión digital y de recursos humanos actúan como herramientas esenciales de supervivencia y gobernanza ante conflictos bélicos o debilidades estructurales del sector público. Esta divergencia subraya que transferir modelos concebidos para contextos estables es ineficaz sin una adecuada contextualización y adaptación local.

C. Implicaciones Teóricas y Prácticas para Economías Emergentes

Desde una perspectiva teórica, este estudio demuestra que, en contextos caracterizados por vacíos institucionales y alta volatilidad, los modelos de gestión tradicionales orientados al control normativo resultan inoperantes. La evidencia empírica analizada devela que las intervenciones gerenciales no operan bajo relaciones lineales directas. Como demuestran Gupta et al. [5], la adopción formal de marcos de calidad total carece de impacto estadísticamente significativo sobre el desempeño empresarial de forma directa (beta = -0.025), requiriendo de forma obligatoria la mediación de la calidad del servicio (beta = 0.351) para incidir en la satisfacción y los resultados organizacionales (R2 = 44.8%). Por consiguiente, se supera la dicotomía clásica entre tecnología y gestión humana mediante la formulación de una arquitectura socio-técnica donde el capital humano actúa como el canal mediador indispensable.

En el ámbito práctico y gerencial, los hallazgos proporcionan una hoja de ruta prescriptiva para directivos en

economías en desarrollo, fundamentada en cuatro directrices estratégicas:

Superación del tecnocentrismo y gobernanza adaptativa: Los tomadores de decisiones deben descartar la adquisición de tecnología aislada como sustituto de la capacidad directiva. Siguiendo los principios de estabilidad adaptativa formulados por Andreeva y Shevchik [6], las firmas en mercados volátiles deben utilizar las disrupciones y la inestabilidad externa como catalizadores para el rediseño funcional de sus procesos. Asimismo, ante crisis extremas, la integración de prácticas de gobernanza participativa y capacitación ecológica práctica permite transformar al personal operativo en co-creadores de la resiliencia corporativa, tal como evidencia Ivanova [7].

Activación del personal de primera línea y mitigación de la rotación: En economías emergentes donde la fuga de talento calificado y la desmotivación salarial representan vulnerabilidades críticas, la inversión en trayectorias de carrera estructuradas genera un impacto directo en el crecimiento institucional de beta = 0.251, mientras que las competencias intrapersonales alcanzan un coeficiente estandarizado de 0.468, según los hallazgos de Adeniji et al. [8]. A su vez, Ghlichlee y Bayat [9] comprueban que el compromiso de los empleados de contacto directo es el factor que activa conductas orientadas al cliente (beta = 0.283), explicando un 27.8% de la varianza en el desempeño y rentabilidad del negocio.

Adopción de filosofías Lean y estructuras ágiles descentralizadas: Para superar la escasez de recursos financieros y la obsolescencia técnica, los directivos deben rechazar modelos corporativos rígidos de cumplimiento normativo que destruyen la flexibilidad operativa, conforme advierten Chinoperekweyi et al. [10]. En su lugar, la gerencia debe implementar metodologías Lean para eliminar desperdicios en los flujos de trabajo sin incurrir en desembolsos masivos de capital, complementándolas con estructuras matriciales basadas en mentores de proyecto para dinamizar la digitalización, como proponen Pustovoytova et al. [11] y Tay y Low [12].

Contextualización y tropicalización para el microentorno centroamericano: En entornos con profundas asimetrías de información, debilidad regulatoria y predominio de pequeñas y medianas empresas, como acontece en Centroamérica y en particular en Honduras, la transferencia directa de modelos globales concebidos para economías estables resulta inviable. La gerencia regional debe optar por una estrategia intensiva orientada a potenciar las competencias del capital humano existente (creatividad, pensamiento sistémico y liderazgo ágil), según postulan Verhun et al. [13] y Rajiani e Ismail [14], articulando alianzas y rutinas de colaboración en red para compartir infraestructuras tecnológicas, diluir costos de transacción y mitigar la inercia histórica de procesos ineficientes.

D. Vacíos de Investigación Detectados y Agenda Futura

A pesar del crecimiento bibliográfico, se identificaron cuatro vacíos prioritarios para la agenda futura de investigación en la disciplina:

Escasez de estudios longitudinales empíricos: El predominio de diseños transversales o estudios de caso cualitativos de corta duración limita el establecimiento de relaciones de causalidad robustas y la evaluación de la sostenibilidad de largo plazo de las intervenciones organizacionales.

Vacío en ética y liderazgo con IA: Son casi inexistentes los análisis científicos sobre el sesgo algorítmico, la pérdida de compromiso activo de los colaboradores o los riesgos de deshumanización de procesos en la toma de decisiones automatizadas en economías emergentes [7].

Falta de rigor en el reporte científico: La omisión generalizada de limitaciones metodológicas y fuentes de financiamiento compromete la transparencia y la reproducibilidad de los estudios, requiriendo la adopción estricta de estándares internacionales de reporte.

Vacío geográfico en Centroamérica: La escasez de literatura sobre el microentorno de países como Honduras en Scopus exige adaptar y tropicalizar metodológicamente los modelos globales (diseñados para realidades y recursos distintos) a las particularidades institucionales, regulatorias, de mercado y de infraestructura locales.

E. Modelo Conceptual Socio-Técnico de Adaptación y Competitividad Organizacional (Quality 5.0)

A partir de la síntesis sistemática y la complementariedad teórica identificada en el corpus, se formaliza el Modelo Conceptual Socio-Técnico de Adaptación y Competitividad Organizacional, estructurado bajo las relaciones de causalidad y contingencia del marco CIMO propuesto por Denyer et al. [4]. La literatura demuestra que los modelos de gestión tradicionales de mando y control exhiben rigideces críticas al operar en entornos volátiles y economías emergentes, propiciando fenómenos de inercia histórica (path dependence) donde hasta un 76% de las organizaciones ingresan en ciclos operacionales negativos, según demuestran Andreeva y Shevchik [6]. Frente a esta vulnerabilidad, el valor innovador de esta revisión radica en articular una propuesta integradora que fusiona el horizonte normativo de la quinta generación de calidad o Quality 5.0 formulado por Deleryd y Fundin [2] con la arquitectura dinámica de gestión de ecosistemas desarrollada por Sjödin et al. [15].

El modelo postula que las Intervenciones estratégicas de gestión (I) no generan resultados directos, sino que demandan una doble mediación causal socio-técnica (M) para transformar la incertidumbre contextual (C) en Desempeño multifacético y competitividad sostenible (R). Esta arquitectura opera bajo tres proposiciones teóricas fundamentales:

Mediación Socio-Conductual Dominante: La implementación de tecnologías avanzadas e inteligencia artificial carece de impacto positivo per se si no es articulada

mediante capacidades humanas y liderazgo adaptativo. Como demuestra la evidencia empírica meta-analítica de Porkodi [16], el liderazgo ágil ejerce una tracción directa sobre la confianza interpersonal (beta = 0.93), el desempeño organizacional (beta = 0.90) y la gestión de la innovación (beta = 0.81). A su vez, la innovación en la gestión interna y la activación de agentes de cambio explican el desarrollo de capacidades dinámicas requeridas para la asimilación digital, conforme a los hallazgos de Rajiani e Ismail [14], mitigando el estrés laboral y los sesgos algorítmicos derivados de implementaciones tecnocéntricas aisladas advertidos por González-Reyes et al. [17].

Orquestación Operativa mediante Capacidades de Ecosistema: La transición gemela de digitalización y sostenibilidad en economías en desarrollo requiere desplegar las tres capacidades dinámicas esenciales tipificadas por Sjödin et al. [15]: prospectiva del ecosistema (ecosystem foresight), integración colaborativa de actores (ecosystem integration) y gobernanza adaptativa (ecosystem governance). Estas rutinas operativas actúan como el canal de ejecución práctica que conecta los recursos internos con la red de valor extendida.

Alineación Teleológica hacia la Satisfacción Societal: El impacto final de la gestión no puede restringirse al retorno financiero a corto plazo ni a la satisfacción aislada del cliente, premisas que resultan insuficientes en contextos con severos vacíos institucionales. Bajo el paradigma de Quality 5.0 de Deleryd y Fundin [2], el desempeño empresarial debe converger hacia la satisfacción societal y la sostenibilidad equilibrada (económica, social y ambiental), delimitando la viabilidad corporativa a largo plazo dentro de los límites de tolerancia social y ecológica.

V. CONCLUSIONES

La realización de esta revisión sistemática de la literatura, estructurada bajo las directrices de la declaración PRISMA 2020 y el marco conceptual CIMO, permite emitir conclusiones fundamentales sobre el estado del arte de los modelos de gestión organizacional y su impacto en la competitividad sostenible, aportando valor científico y práctico para entornos de economías emergentes.

Se da respuesta concluyente a la pregunta de investigación al confirmarse que la adopción de modelos de gestión organizacional influye de manera positiva y directa en la competitividad sostenible, siempre y cuando actúe como un catalizador de capacidades dinámicas. Los hallazgos demuestran que la mera introducción de un marco conceptual o de una herramienta tecnológica es insuficiente por sí misma. El éxito de las intervenciones analizadas, desde el liderazgo ágil hasta la quinta generación de calidad o Quality 5.0, reside en su capacidad para activar mecanismos causales específicos de aprendizaje organizacional, compromiso del personal y transformación digital profunda. En el contexto de las economías emergentes, caracterizadas por vacíos institucionales y alta incertidumbre, estos mecanismos dinámicos permiten a las firmas reconfigurar sus recursos y generar resiliencia ante entornos turbulentos.

El análisis bibliométrico revela una transición paradigmática en la literatura científica. El debate académico ha evolucionado desde un enfoque clásico, de carácter operativo y centrado en el control y la eficiencia estática de la calidad del producto, hacia un modelo de pensamiento organizativo de carácter holístico, dinámico y socio-técnico. Esta evolución, acelerada tras las disrupciones globales recientes, sitúa en la frontera del conocimiento científico a la resiliencia organizacional, la gestión de crisis corporativas, la sostenibilidad de las cadenas de suministro y el liderazgo mediado por inteligencia artificial. Este cambio epistemológico demuestra que la competitividad contemporánea ya no depende de la estabilidad operativa, sino de la flexibilidad estratégica y la adaptación en tiempo real.

Desde una perspectiva metodológica, este estudio realiza una contribución significativa al integrar el protocolo PRISMA con el marco CIMO en el campo de la administración. Este enfoque combinado facilitó la sistematización de metodologías heterogéneas, proporcionando una taxonomía unificada que explica cómo interactúan el contexto, la intervención, el mecanismo y los resultados. Sin embargo, se identifican brechas críticas en la calidad del reporte de los estudios primarios analizados, tales como la omisión de limitaciones y de fuentes de financiamiento. La investigación futura debe adoptar estándares internacionales rigurosos de reporte para garantizar la transparencia, la reproducibilidad y la reducción de sesgos en las publicaciones científicas.

Finalmente, en el plano de las implicaciones prácticas, se establece un imperativo socio-técnico para los tomadores de decisiones en economías en desarrollo. La digitalización empresarial y el avance tecnológico resultan ineficaces si no se gestionan de forma coordinada con la cultura organizacional, la capacitación estratégica del talento humano y la adopción de liderazgos flexibles. Para que las organizaciones de economías emergentes transiten hacia una competitividad sostenible de largo plazo, deben diseñar modelos de gobernanza orientados a la resiliencia, asumiendo la calidad no como un mero cumplimiento normativo, sino como un compromiso estratégico con todos sus grupos de interés.

AGRADECIMIENTO/RECONOCIMIENTO

Los autores expresan su sincero agradecimiento a la Dirección de Investigación de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por el soporte académico y metodológico brindado en el marco del programa de Doctorado en Economía y Negocios, facilitando los recursos institucionales esenciales para el desarrollo de esta investigación. Asimismo, se reconoce el apoyo de las instituciones que permitieron el acceso a las bases de datos bibliográficas empleadas. Se agradece al comité organizador y a los revisores anónimos de la conferencia por sus valiosas sugerencias y comentarios críticos, los cuales enriquecieron significativamente la claridad y el rigor científico de este manuscrito.

REFERENCIAS

[1] M. J. Page et al., The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews, BMJ, p. n71, mar. 2021, doi: 10.1136/bmj.n71.

[2] M. Deleryd y A. Fundin, Towards societal satisfaction in a fifth generation of quality: the sustainability model, Total Quality Management and Business Excellence, vol. 36, núm. 3, 4, pp. 292, 308, feb. 2025, doi: 10.1080/14783363.2020.1864214.

[3] S. Syamsir, N. Saputra, y R. A. Mulia, Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions, Cogent Business and Management, vol. 12, núm. 1, p. 2482022, dic. 2025, doi: 10.1080/23311975.2025.2482022.

[4] D. Denyer, D. Tranfield, y J. E. Van Aken, Developing Design Propositions through Research Synthesis, Organization Studies, vol. 29, núm. 3, pp. 393, 413, mar. 2008, doi: 10.1177/0170840607088020.

[5] B. Gupta, R. Srivastava, H. Uc, y A. Aburayya, Partial Least Square Structural Equation Model PLS-SEM to Predict Total Quality Management in UAE Higher Education: A Comprehensive Framework for Organizational Performance Enhancement, Foundations of Management, vol. 16, núm. 1, pp. 247, 258, ene. 2024, doi: 10.2478/fman-2024-0015.

[6] O. V. Andreeva y E. V. Shevchik, Organizational and Financial Modeling of Transnational Industrial Clusters Sustainable Development: Experience, Risks, Management Innovation, European Research Studies Journal, vol. XX, núm. 1, pp. 137, 147, nov. 2017, doi: 10.35808/ersj/603.

[7] N. Ivanova, Peculiarities of Implementing Pro-Environmental Behaviour in Ukrainian Companies During the War, Revista Galega de Economía, vol. 34, núm. 2, ago. 2025, doi: 10.15304/rge.34.2.10602.

[8] A. Adeniji et al., Competence model for measuring career development and organisational growth in the health sector, Business: Theory and Practice, vol. 20, pp. 248, 258, may. 2019, doi: 10.3846/btp.2019.24.

[9] B. Ghlichlee y F. Bayat, Frontline employees engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors, Management Research Review, vol. 44, núm. 2, pp. 290, 317, mar. 2021, doi: 10.1108/MRR-11-2019-0482.

[10] J. Chinoperekweyi, K. Makumbe, y T. Chundu, Reframing Corporate Governance Orientation in an Era of Epochal Change, Journal of Management and Training, 2020.

[11] O. V. Pustovoitova, N. A. Shepilova, D. P. Kurnikova, y L. A. Yakovleva, Organizational and Pedagogical Conditions for Transition to Project Management of a Preschool Educational Organization, European Project Management Journal, vol. 13, núm. 2, pp. 16, 25, oct. 2023, doi: 10.56889/xluq3330.

[12] H. L. Tay y S. W. K. Low, Digitalization of learning resources in a HEI: a lean management perspective, International Journal of Productivity and Performance Management, vol. 66, núm. 5, pp. 680, 694, jun. 2017, doi: 10.1108/IJPPM-09-2016-0193.

[13] M. Verhun, A. Oliinyk, H. Popovychenko, O. Pomaz, T. Ishchejkin, y A. Verhun, Organizational and Innovation Management of Financial and Personnel Support for the Intellectual Potential of Higher Education Institutions, Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 2, núm. 55, pp. 569, 587, abr. 2024, doi: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4340.

[14] I. Rajiani y N. Ismail, Management Innovation in Balancing Technology Innovation to Harness Universities Performance in the Era of Community 4.0, Polish Journal of Management Studies, vol. 19, núm. 1, pp. 309, 321, jun. 2019, doi: 10.17512/pjms.2019.19.1.24.

[15] D. Sjödin, A. Liljeborg, y S. Mutter, Conceptualizing ecosystem management capabilities: Managing the ecosystem-organization interface, Technological Forecasting and Social Change, vol. 200, p. 123187, mar. 2024, doi: 10.1016/j.techfore.2023.123187.

[16] S. Porkodi, The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, vol. 20, núm. 2, pp. 117, 138, 2024, doi: 10.7341/20242026.

[17] C. González-Reyes, P. Ficapal-Cusí, y J. Torrent-Sellens, AI and organizational leadership: bibliometric review and future trends, Journal of Organizational Change Management, pp. 1, 35, feb. 2026, doi: 10.1108/JOCM-03-2025-0291.

[18] J. M. Madera, M. Dawson, P. Guchait, y A. M. Belarmino, Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 29, núm. 1, pp. 48, 67, ene. 2017, doi: 10.1108/IJCHM-02-2016-0051.

[19] J. Tidd y J. Bessant, Innovation Management Challenges: From Fads to Fundamentals, International Journal of Innovation Management, vol. 22, núm. 05, p. 1840007, jun. 2018, doi: 10.1142/S1363919618400078.

[20] H. Dzwigol, N. Trushkina, y A. Kwilinski, The Organizational and Economic Mechanism of Implementing the Concept of Green Logistics, Virtual Economics, vol. 4, núm. 2, pp. 41, 75, abr. 2021, doi: 10.34021/ve.2021.04.02(3).

[21] A. Florek-Paszkowska, A. Ujwary-Gil, y B. Godlewska-Dzioboń, Business innovation and critical success factors in the era of digital transformation and turbulent times, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, vol. 17, núm. 4, pp. 7, 28, 2021, doi: 10.7341/20211741.

[22] F. Arias-Montoya, A. Shinno Huamaní, C. Chuquillanqui Salas, y R. Muñoz Camero, Liderazgo y gestión de recursos humanos en la sostenibilidad económica de la organización, Revista Venezolana de Gerencia, vol. 30, núm. 110, pp. 1083, 1101, abr. 2025, doi: 10.52080/rvgluz.30.110.19.

[23] H. Akpinar y D. Ozer-Caylan, Managing complexity in maritime business: understanding the smart changes of globalization, Competitiveness Review, vol. 32, núm. 4, pp. 582, 599, jun. 2022, doi: 10.1108/CR-10-2020-0128.

[24] R. Merli y M. Preziosi, The EMAS impasse: Factors influencing Italian organizations to withdraw or renew the registration, Journal of Cleaner Production, vol. 172, pp. 4532, 4543, ene. 2018, doi: 10.1016/j.jclepro.2017.11.031.

[25] D. I. Sensuse, W. C. Wibowo, y E. Cahyaningsih, Indonesian Government Knowledge Management Model: A Theoretical Model, Information Resources Management Journal, vol. 29, núm. 1, pp. 91, 108, ene. 2016, doi: 10.4018/irmj.2016010106.

[26] D. L. V. Sánchez y H. E. N. Betancur, Revisión sistemática de literatura asociada a los agronegocios, Revista ESPACIOS, vol. 37, núm. 18, jun. 2016.

[27] S. Gutkevych y L. Punchak, Model of product quality management, Transformations in Business and Economics, vol. 15, pp. 147, 159, ene. 2016.