

# Inercia cognitiva y desempeño laboral en el sector PYMES: una revisión sistemática

*Cognitive inertia and job performance in the SME sector: a systematic review*

Lorena del-Carmen Hoyos-Babilonia<sup>1</sup>  
Universidad de la Salle – Bogotá, Colombia  
lhoyos31@unisalle.edu.co

Tulia Dayanna Sánchez-Rodríguez<sup>2</sup>  
Universidad de la Salle – Bogotá, Colombia  
tusanchez@unisalle.edu.co

**Cómo citar/ How to cite:** Hoyos, L. & Sánchez, T. (2025). Inercia cognitiva y desempeño laboral en el sector PYMES: una revisión sistemática. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 20(2), 271 – 301. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2025v20n2.13211>

## Resumen

Este estudio se propuso revisar de manera sistemática cómo la inercia cognitiva afecta el desempeño en PYMES. Para ello, se utilizó la guía PRISMA como marco metodológico y se realizaron búsquedas en bases de datos como Web of Science y Scopus. Tras aplicar los filtros establecidos, se seleccionaron sesenta artículos que ofrecieron un panorama amplio de la literatura existente. El examen de los documentos permitió identificar cuatro dimensiones clave: la resistencia al cambio, los factores psicológicos y cognitivos de los trabajadores, el papel de los entornos físicos y tecnológicos, y la influencia de la cultura organizacional junto con los estilos de liderazgo. Estas categorías evidencian que la inercia

Fecha de recepción: 29 de agosto de 2025

Fecha de evaluación: 30 de septiembre de 2025

Fecha de aceptación: 2 de octubre de 2025

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Published by Universidad Libre

Este artículo presenta los resultados de una revisión sistemática de literatura, realizado como fase inicial de una investigación doctoral. (DBA Universidad de la Salle, Bogotá).

1 Administradora de Empresas, Universidad del Atlántico. Magister en Administración de Empresas, Universidad de Sucre. Docente Catedrático, Universidad de Sucre, Sincelejo. Estudiante Doctorado en Administración en la Universidad de la Salle, Bogotá.

2 Doctora en Gestión, Magister en Estudios Latinoamericano y Profesional en Relaciones Económicas Internacionales, Universidad de la Salle.

cognitiva no es un fenómeno aislado, sino que atraviesa tanto a los individuos como a las instituciones, actuando como una limitación frente a la adaptación. Al mismo tiempo, la revisión muestra que prácticas como el liderazgo transformacional, la generación de entornos flexibles y la gestión adaptativa contribuyen a disminuir esa rigidez y a mejorar los resultados en las PYMES. Esta articulación no solo ofrece sustento conceptual, sino que plantea posibilidades prácticas para diseñar intervenciones que favorezcan la adaptabilidad y fortalezcan la competitividad de las organizaciones en contextos de cambio acelerado.

### **Palabras clave**

Inercia cognitiva; desempeño laboral; PYMES; revisión sistemática; resistencia al cambio; flexibilidad cognitiva.

### **Abstract**

This research conducts a systematic review of the literature on the relationship between cognitive inertia and job performance, focusing on the SME sector, following PRISMA guidelines. The analysis of 60 articles selected from Web of Science and Scopus identified four key dimensions: resistance to change, individual psychological and cognitive factors, environmental and technological factors, and organizational culture and leadership. The results demonstrate that cognitive inertia constitutes a multidimensional barrier to performance, manifesting at both the individual and organizational levels. Transformational leadership styles, flexible work environments, and adaptive management practices were identified as mitigating its negative effects. The study reveals the need to address this phenomenon from integrative perspectives that combine psychological aspects with management strategies specific to SMEs. The research provides a conceptual basis for the development of tailored interventions that promote adaptability and performance in smaller organizations, contributing to their competitiveness in dynamic environments.

### **Keywords**

Cognitive inertia; job performance; SMEs; systematic review; resistance to change; cognitive flexibility.

## Introducción

El desempeño laboral constituye el núcleo fundamental de la productividad y la competitividad organizacional, representando el conjunto de comportamientos, competencias y resultados que los empleados exhiben en el cumplimiento de sus roles (Karanika-Murray et al., 2024). Tradicionalmente, el desempeño laboral se ha interpretado a partir de una visión dual. Por un lado, se han puesto en primer plano los factores propios de cada trabajador, entre los que sobresalen la formación académica, las habilidades físicas o las disposiciones psicológicas que cada persona lleva al puesto (Dhliwayo & Coetzee, 2020). Los factores externos o situacionales también ejercen un peso considerable, pues obligan a los empleados a responder ante escenarios laborales que cambian de forma constante y frente a culturas organizacionales con características muy diversas (Chen & Lin, 2024). Esta división entre lo interno y lo externo ha servido como punto de partida, pero investigaciones recientes coinciden en que resulta demasiado estrecha. El desempeño laboral no puede entenderse únicamente a partir de esa separación binaria, ya que intervienen elementos psicológicos, emocionales y cognitivos que se enlazan de manera dinámica con las condiciones del entorno.

La literatura muestra que variables como la inteligencia emocional (O’Boyle et al., 2011; Bartra et al., 2022), la autorregulación personal o la percepción del apoyo que ofrece la organización actúan como mediadores en la relación entre bienestar y productividad (Tian et al., 2023). Además, la cultura organizacional y las prácticas de liderazgo no son simples adornos contextuales, sino factores que marcan la disposición de los equipos para innovar o colaborar. Un estilo de liderazgo transformacional, por ejemplo, suele potenciar la resiliencia y la motivación, mientras que prácticas autoritarias o negligentes generan un efecto contrario (Chen et al., 2018; Zhang et al., 2023).

En este cruce aparece el concepto de inercia cognitiva (IC). Se trata de la inclinación a mantener hábitos de pensamiento y decisión incluso cuando las circunstancias han cambiado (Beckmann et al., 2024). No se trata de un detalle menor, sino de un fenómeno que frena la innovación y la adaptación, tanto a nivel individual como colectivo (Perini, 2021; Hofstetter et al., 2021). Puede observarse en la rigidez mental o en sesgos como el de confirmación (Moss et al., 2016). También se presenta en grupos cuando la diversidad de opiniones, lejos de abrir perspectivas, termina reforzando la resistencia al cambio (Kunze et al., 2013). A escala organizacional, se traduce en estructuras rígidas y culturas poco

tolerantes a la disidencia, lo que limita la calidad de las decisiones estratégicas (Svenson et al., 2022).

La relación entre inercia cognitiva y desempeño laboral no es lineal, sino circular. Una alta presencia de IC disminuye la productividad y la capacidad de adaptación, y a su vez un bajo rendimiento tiende a reforzar esa misma rigidez, dando lugar a ciclos de estancamiento. Frente a ello, algunos estudios sugieren que satisfacer necesidades psicológicas básicas y fortalecer la identificación del trabajador con la organización ayuda a contrarrestar el fenómeno (Guo et al., 2024). En paralelo, la expansión de la Industria 4.0 plantea un dilema. Si bien ciertas tecnologías pueden aumentar la sobrecarga cognitiva y con ello la resistencia, un diseño centrado en la persona tiene el potencial de convertirse en un recurso que promueva flexibilidad mental (Carvalho et al., 2020). En este marco, el papel del liderazgo resulta decisivo. Estilos transformacionales o basados en inteligencia emocional generan seguridad psicológica y creatividad, mientras que liderazgos autoritarios o poco implicados tienden a reforzar la inercia (Yuan et al., 2022; Zhang et al., 2023).

A pesar de los aportes acumulados, la literatura evidencia un vacío importante: la mayoría de los estudios se concentra en grandes corporaciones, dejando de lado a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Estas organizaciones, por operar con menos recursos y mayor agilidad estructural, son particularmente sensibles a los efectos de la IC. En muchos casos, la forma de pensar del fundador o del gerente marca de inmediato la cultura de toda la empresa (Rijanti et al., 2024). En este tipo de entornos, la falta de flexibilidad estratégica puede tener un impacto más fuerte que en organizaciones de gran escala; sin embargo, su dinamismo también les brinda una oportunidad singular para revertir la inercia si se implementan acciones adecuadas.

En este contexto se ubica el presente estudio, cuyo propósito es realizar una revisión sistemática de la literatura sobre la relación entre inercia cognitiva y desempeño laboral en PYMES. Para ello se aplicó la metodología PRISMA (Page et al., 2021), con un análisis de sesenta artículos obtenidos de Scopus y Web of Science. El trabajo adoptó un enfoque cualitativo y descriptivo (Torraco, 2016; Ramírez-Durán et al., 2024) que permitió organizar los hallazgos en cuatro grandes categorías: resistencia al cambio; factores psicológicos y cognitivos individuales; factores ambientales y tecnológicos; y cultura organizacional junto a los estilos de liderazgo. Esta clasificación, además de aclarar cómo se conectan las distintas variables, ofrece a gestores y responsables de PYMES elementos prácticos para crear con-

textos laborales que fomenten la adaptabilidad, reduzcan la inercia y fortalezcan el potencial humano disponible.

## Metodología

Este trabajo se apoya en dos enfoques metodológicos que han ganado espacio en la investigación reciente: la bibliometría y el análisis sistemático. A través de ellos se buscó examinar con detalle el conjunto de estudios que relacionan la inercia cognitiva con el desempeño laboral, con especial atención al sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Para darle solidez al proceso se recurrió a dos bases de datos académicas ampliamente reconocidas, Web of Science (WoS) y Scopus, lo que aseguró una cobertura representativa y confiable de la literatura disponible (Snyder, 2019). En coherencia con lo que recomienda la declaración PRISMA, durante el primer trimestre de 2024 se diseñó y ejecutó una estrategia de búsqueda estructurada, basada en términos clave cuidadosamente seleccionados.

El proceso de revisión de la literatura no se resolvió en un único momento, sino que se desarrolló de manera paulatina, en varias fases consecutivas que fueron dando forma al corpus final. En la primera de ellas se revisaron los títulos y resúmenes, con la intención de realizar un filtro inicial que permitiera separar aquellos trabajos alejados del objeto de estudio. Este paso, aunque breve, fue clave porque evitó dedicar esfuerzos a lecturas irrelevantes y dejó en evidencia los documentos con mayor pertinencia temática. Una vez superado ese primer tamiz, el siguiente movimiento consistió en depurar los registros repetidos. Aunque puede parecer un detalle técnico, esta acción fue indispensable para no distorsionar la revisión ni generar un peso artificial en los resultados. Solo después de eliminar duplicados se pudo continuar con la lectura detallada de los artículos restantes, actividad que no se limitó a pasar por encima de los textos, sino que exigió contrastar planteamientos y valorar la calidad metodológica de cada aporte.

Tras este recorrido, el conjunto de documentos se redujo a 60 artículos que, por su relevancia y solidez, fueron considerados representativos en el campo (Page et al., 2021). La lectura en profundidad de ese material permitió advertir ciertas recurrencias que facilitaron la organización del contenido. A partir de allí se definieron dimensiones o categorías que sirvieron como ejes interpretativos. Gracias a este ejercicio no solo se identificaron tendencias en la literatura, sino que también se reconoció a los autores más influyentes y se señalaron los contextos organizacionales que se repiten con frecuencia (Torraco, 2016). Conviene aclarar que esta

clasificación no fue automática ni puramente mecánica; implicó decisiones de valoración que aportaron un componente reflexivo al proceso.

Finalmente, puede decirse que la revisión adoptó un enfoque predominantemente cualitativo y descriptivo (Ramírez-Durán et al., 2024), lo cual permitió no solo reunir información, sino también otorgarle sentido en relación con el tema investigado. Esta perspectiva permitió que, además de destacar los aportes más sólidos encontrados en la bibliografía, se pudieran visibilizar las ausencias y vacíos que aún persisten. De este modo, el ejercicio no se limitó a recopilar información, sino que ofreció una lectura crítica capaz de mostrar con claridad qué aspectos del tema han sido ampliamente trabajados y cuáles continúan siendo un terreno abierto para la investigación. Como resultado, los hallazgos fueron clasificados en cuatro grandes grupos: la resistencia al cambio, los factores psicológicos y cognitivos individuales, los factores ambientales y tecnológicos, y la cultura organizacional junto al liderazgo. Este modo de organización permitió alcanzar una mirada más integral y entender con mayor claridad cómo estas variables se entrelazan en las PYMES, mostrando la forma en que la inercia cognitiva incide en el rendimiento laboral de manera compleja y no lineal.

**Tabla 1**  
*Keywords standardization*

Variable	Descriptor
“Desempeño laboral”	“Job performance”, “Productivity”, “Work efficiency”
“Inercia cognitiva”	“Cognitive inertia”, “Resistance to change”, “Cognitive rigidity”, “Cognitive”

*Fuente:* autores (2025).

A partir de la identificación de estos componentes, se formuló las siguientes ecuaciones de búsqueda en las bases de datos Scopus y Web of Science:

**Tabla 2**  
*Keywords standardization*

Ecuación y criterios de búsqueda		
Bases de datos	WOS	SCOPUS
Ecuación de búsqueda	(“job performance” or productivity or “work efficiency”) and (“Cognitive inertia” or “resistance to change” or “cognitive rigidity” or cognitive)	(“job performance” or productivity or “work efficiency”) and (“Cognitive inertia” or “resistance to change” or “cognitive rigidity” or cognitive)

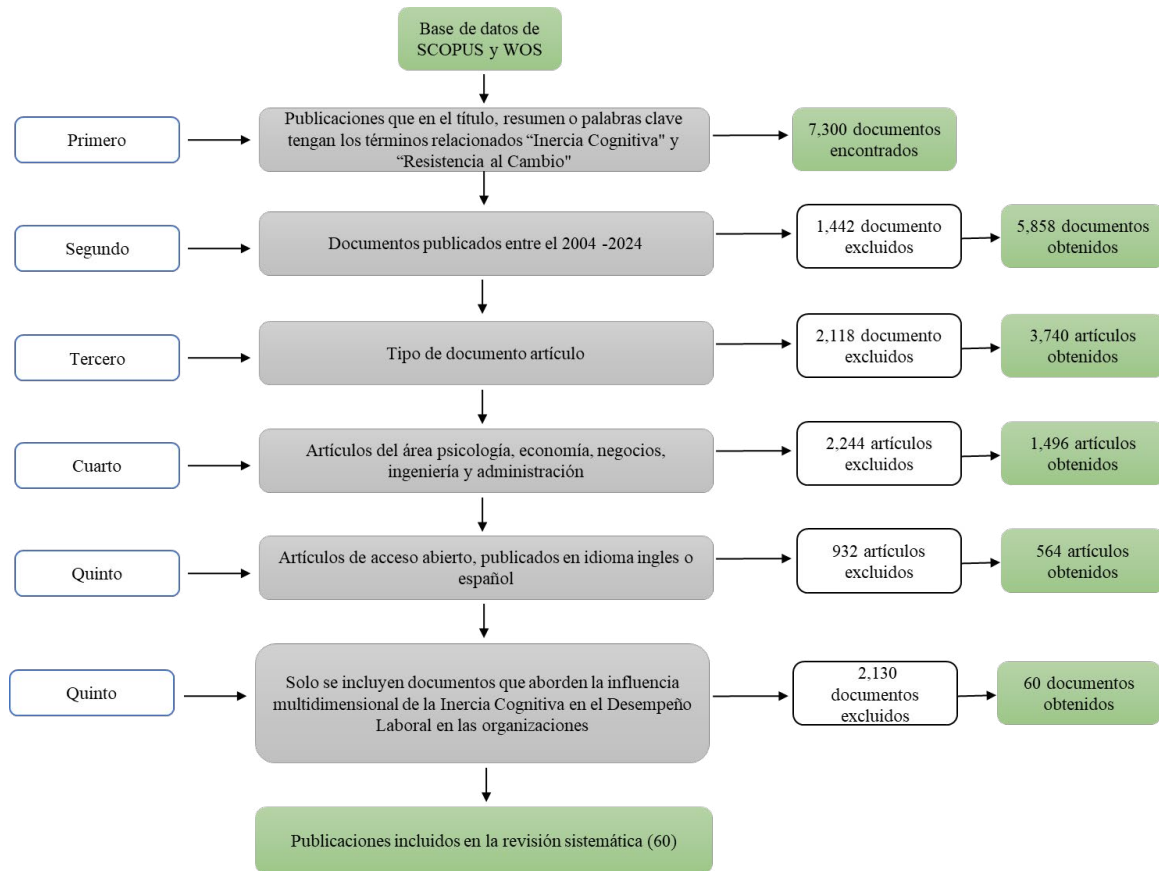
Periodo	2004-2024	2004-2024
Tipo de documento	Artículo	Artículo
Área de Investigación	Psicología, Economía Empresarial, Ingeniería, Sociología, Administración pública, Filosofía, Historia	Psicología; Ingeniería; Negocios, gestión y contabilidad; Economía, econometría y finanzas; y Ciencias de la decisión
Idioma	Inglés y español	Inglés y español
Tipo de acceso	Abierto	Abierto

*Fuente:* autores (2025).

En el proceso de revisión se aplicaron criterios de inclusión bastante específicos, tal como se ilustra en el diagrama PRISMA elaborado para este estudio. Dichos criterios permitieron acotar la búsqueda únicamente a publicaciones científicas en acceso abierto, disponibles en inglés y en español. Además, se definió un rango temporal de veinte años, comprendido entre 2004 y 2024, y se delimitaron las áreas de interés a campos como la psicología, la economía, los negocios, la ingeniería y la administración.

Al poner en práctica esta estrategia, la primera exploración arrojó un volumen considerable de información: alrededor de 7.300 documentos. Sin embargo, ese conjunto inicial no podía considerarse definitivo, ya que incluía materiales que no cumplían con todas las condiciones establecidas. Fue necesario entonces aplicar filtros sucesivos, en especial relacionados con la pertinencia temporal, el idioma de publicación y el encuadre disciplinar.

El resultado de este filtrado progresivo fue una reducción significativa del corpus. De esa revisión quedaron finalmente 564 artículos que cumplían con los requisitos propuestos y que, por lo tanto, fueron considerados como base relevante para el análisis posterior. En otras palabras, de un universo muy amplio se pasó a un conjunto manejable, lo que garantiza tanto la pertinencia temática como la calidad de las fuentes incluidas en el estudio.

**Figura 1.***Diagrama PRISMA del análisis bibliométrico, Fuente: Autores (2025).*

El cribado se realizó en tres fases sucesivas: (i) revisión de título y resumen, (ii) eliminación de duplicados, y (iii) análisis de texto completo. En el proceso de selección se descartaron aquellos documentos que no trataban de manera explícita la relación entre la inercia cognitiva y el desempeño laboral en torno a temáticas clave como la resistencia al cambio, los factores psicológicos y cognitivos, los condicionantes ambientales y tecnológicos, así como la cultura organizacional y el liderazgo. Tras esta depuración, el corpus final quedó conformado por 60 artículos incluidos en la revisión sistemática.

## Resultados

El análisis detallado de los estudios revisados no mostró un patrón único ni una explicación lineal, sino un entramado complejo donde diferentes factores se cru-



zan y se influyen entre sí. Lo que se observó en el análisis no apunta a una única explicación, sino a un conjunto de factores que, cuando se entrelazan, permiten comprender mejor cómo la inercia cognitiva impacta en el desempeño de las personas dentro de las organizaciones. Al analizar los estudios revisados, quedó claro que no se podía atribuir la inercia cognitiva a una causa única. Lo que realmente se encontró fue un conjunto de variables que, al entrelazarse, configuran un panorama más realista y complejo de lo que ocurre en las organizaciones. Esto obliga a mirar el fenómeno de manera amplia, reconociendo que las explicaciones no están aisladas, sino que se solapan y se refuerzan entre sí.

Para organizar mejor esa diversidad de hallazgos, se decidió reagrupar los resultados en cuatro dimensiones principales. Conviene señalar que no son compartimentos cerrados, sino guías de interpretación que sirven para dar mayor claridad a la discusión. En varios puntos, esas dimensiones se cruzan y se superponen, lo que refleja la manera en que los distintos factores interactúan en la práctica. La primera dimensión está vinculada con la resistencia al cambio. Este aspecto puede entenderse como una expresión conductual de la rigidez mental, que se manifiesta cuando las personas se enfrentan a situaciones nuevas y prefieren conservar patrones conocidos antes que adoptar otros distintos. A veces esta resistencia aparece de forma explícita, como el rechazo abierto a nuevas políticas o a prácticas de trabajo diferentes. En otras ocasiones se presenta de manera más discreta, por ejemplo, posponiendo la puesta en marcha de innovaciones o recurriendo a justificaciones que refuerzan lo ya establecido.

La segunda dimensión se relaciona con los factores psicológicos y cognitivos propios de cada individuo. Aquí entran en juego características internas, como las habilidades intelectuales, los estilos de pensamiento o incluso los estados emocionales, que pueden sostener o intensificar la inercia cognitiva. Estas condiciones no actúan solas, sino que median la forma en que cada persona interpreta los cambios y reacciona frente a ellos, aportando matices que ayudan a comprender por qué la resistencia no se manifiesta de la misma manera en todos los trabajadores. El tercero considera los elementos ambientales y tecnológicos que crean condiciones externas para que esta se exprese con mayor o menor fuerza. Por último, aparece la dimensión vinculada con la cultura organizacional y el liderazgo, dos fuerzas capaces de amplificar, moderar o incluso contrarrestar los efectos negativos de la rigidez cognitiva.

Esta manera de ordenar la evidencia cumple una doble función. Por un lado, facilita una lectura más clara, permitiendo ver cómo cada grupo de variables aporta matices distintos al fenómeno. Pero, al mismo tiempo, refleja algo esencial: que la relación entre la rigidez cognitiva y el desempeño laboral no es simple ni lineal. Se configura más bien como un proceso sistémico en el que influyen, de manera simultánea, la persona, los equipos de trabajo, la tecnología disponible y la propia estructura de la organización. Con base en esta clasificación, en los apartados siguientes se expone con mayor detalle lo que la literatura señala en cada una de estas dimensiones, de manera que el lector pueda apreciar tanto los puntos en común como las tensiones y diferencias que los investigadores han ido destacando.

**Resistencia al cambio en contextos organizacionales**

El análisis identificó 14 estudios clave que sitúan la resistencia al cambio como una de las manifestaciones más evidentes de la inercia cognitiva y su efecto directo sobre el desempeño (Tabla 3). La distribución temporal de estos artículos abarca desde 2008 hasta 2024, con una concentración notable en el período post-pandemia (2021-2024), lo que sugiere un interés renovado en el tema impulsado por la aceleración de la transformación digital y los cambios disruptivos en el entorno empresarial. Geográficamente, los estudios presentan una diversidad significativa, con investigaciones desarrolladas en Indonesia (Rijanti et al., 2024), Colombia (García Rubiano & Forero Aponte, 2016), Lituania (Kumpikaitė & Čiarnienė, 2008), Turquía (Nohut & Balaban, 2022), y diversos países europeos, además de contribuciones con perspectivas globales. Esta distribución resalta que la resistencia al cambio es un fenómeno universal, pero sus manifestaciones y gestión están fuertemente mediadas por el contexto cultural y económico local.

**Tabla 3**  
*Resistencia al Cambio en Contextos Organizacionales*

No.	Autores	Año	Revista
1	(Danar et al., 2024)	2024	Journal of Governance and Regulation
2	(Murire, 2024)	2024	Administrative Sciences
3	(Rijanti et al., 2024)	2024	Problems and Perspectives in Management
4	(Karanika-Murray et al., 2024)	2024	Work, Aging and Retirement
5	(Osorio-Gómez et al., 2024)	2024	Ain Shams Engineering Journal
6	(Sánchez-Huamán et al., 2023)	2023	Revista venezolana de gerencia

No.	Autores	Año	Revista
7	(Kultalahti et al., 2023)	2023	The Journal of Workplace Learning
8	(Nohut & Balaban, 2022)	2022	Marketing and Management of Innovations
9	(Hofstetter et al., 2021)	2021	Journal of Marketing Research
10	(Lambrechts et al., 2021)	2021	Logistics
11	(Ybema & Horvers, 2017)	2017	Organization Studies
12	(García & Forero, 2016)	2016	Acta Colombiana de Psicología
13	(Kunze et al., 2013)	2013	Journal of Managerial Psychology
14	(Kumpikaitė & Čiarnienė, 2008)	2008	Journal of Business Economics and Management

*Fuente:* autores (2025).

En el plano metodológico, se observa que la mayoría de los estudios se apoyan en enfoques cuantitativos. Esto se refleja en el uso recurrente de encuestas y análisis estadísticos orientados a establecer la relación entre la resistencia al cambio y distintos indicadores de desempeño. No todos los estudios comparten la misma perspectiva ni siguen un enfoque cuantitativo estricto. También hay investigaciones cualitativas y trabajos de caso que permiten observar con más detalle cómo se da el fenómeno en situaciones concretas. Este tipo de aportes no se centra tanto en los números, sino en los contextos y en los matices que surgen de la experiencia diaria de los actores involucrados. Gracias a ellos, la literatura logra mostrar aspectos que quedarían invisibles si solo se recurriera a estadísticas generales.

En esta línea, uno de los puntos que más se repite es la resistencia al cambio. Este factor aparece como un obstáculo serio para el rendimiento laboral y para la capacidad de adaptación de las empresas. Lambrechts et al. (2021) explican que los aspectos humanos son decisivos: el temor a quedar obsoletos y la desconfianza frente a lo nuevo retrasan la incorporación de tecnologías como los cobots, lo que termina afectando la productividad. De manera complementaria, Murire (2024) subraya que la Inteligencia Artificial, a pesar de sus ventajas potenciales, suele enfrentarse con rutinas laborales ya establecidas y con culturas organizacionales poco abiertas a la innovación. Estas condiciones generan tensiones que no siempre encuentran una solución rápida y que, en la práctica, limitan el impacto de estas herramientas en los resultados de la organización.

Ahora bien, reducir el análisis a un esquema de aceptación frente a rechazo sería simplificar demasiado el problema. Ybema y Horvers (2017) introducen el concepto de “resistencia a través del cumplimiento”, que agrega un matiz revelador. Según esta idea, algunos trabajadores aparentan adaptarse a las nuevas políticas

o a las tecnologías introducidas, pero lo hacen de forma mecánica y sin verdadero compromiso. Aunque menos visible, esta actitud también debilita los procesos de cambio, pues perpetúa la inercia y disminuye el efecto positivo de las transformaciones impulsadas desde la organización.

Este concepto resulta provocador porque describe situaciones en las que los empleados aparentan aceptación frente a la dirección (frontstage), mientras que en la práctica cotidiana (backstage) desarrollan formas encubiertas de resistencia que buscan proteger tanto su identidad como su autonomía. Aunque puede parecer una estrategia defensiva legítima, a largo plazo erosiona la eficacia de los procesos de cambio. Algo parecido ocurre con los estudios de Kunze et al. (2013), que examinan la relación entre edad y resistencia, demostrando que esta asociación no es directa: el efecto está mediado por factores como la complejidad de la tarea y la percepción de autoeficacia, lo que desarma la idea simplista de que “a mayor edad, mayor resistencia”.

El vínculo con las PYMES se observa de manera clara en el estudio de Rijanti et al. (2024), desarrollado en pequeñas y medianas empresas en Indonesia. Allí se muestra cómo la resistencia no repercute únicamente en el rendimiento individual, sino también en los denominados Comportamientos Organizacionales Ciudadanos (OCB), esenciales para la innovación y la supervivencia de las empresas con estructuras menos rígidas. El hallazgo es importante porque refuerza la necesidad de una gestión proactiva que logre amortiguar la resistencia para estimular dichos comportamientos extra-rol. En un sentido complementario, la investigación de Kumpikaitė y Čiarnienė (2008) en Lituania evidencia que la negativa a adoptar nuevas tecnologías de formación en PYMES puede frenar severamente el desarrollo del capital humano, lo que en estas organizaciones constituye un recurso estratégico de primer orden.

En conjunto, la evidencia recogida permite trazar un panorama donde la resistencia al cambio aparece como un fenómeno polifacético, con raíces en el miedo, la percepción de amenaza y los marcos culturales que configuran a cada organización. Sus efectos sobre el desempeño son mayormente adversos, actuando como freno tanto de la productividad como de la innovación. Aun así, el mensaje que deja la literatura es claro: comprender las particularidades del fenómeno en contextos específicos —y muy especialmente en PYMES con recursos limitados y una interacción estrecha entre empleados— resulta clave para diseñar estrategias de gestión que favorezcan la cooperación y la agilidad organizacional.

Factores psicológicos y cognitivos individuales

El análisis de la literatura permitió identificar trece estudios centrales que profundizan en los fundamentos psicológicos y cognitivos de la inercia mental y su vínculo con el desempeño laboral (Tabla 4). Llama la atención que todos ellos fueron publicados entre 2020 y 2024, con un incremento visible en este último año, lo que confirma el creciente interés de disciplinas como la psicología organizacional y las neurociencias por descifrar los mecanismos internos que condicionan el rendimiento en el trabajo. Desde el punto de vista geográfico, la mayor parte de estas investigaciones proviene de revistas internacionales de alto impacto editadas en inglés, aunque también destacan aportes valiosos desde regiones concretas, como el caso de Sudáfrica (Dhliwayo & Coetzee, 2020) y Japón (Hu & Maeda, 2020), además de una fuerte presencia de trabajos desarrollados en Europa y Norteamérica.

Tabla 4  
Factores Psicológicos y Cognitivos Individuales

No.	Autores	Año	Revista
1	(Guo et al., 2024)	2024	International Journal of Contemporary Hospitality Management
2	(El Mansouri et al., 2024)	2024	The Journal of Applied Psychology
3	(Beckmann et al., 2024)	2024	Journal of Intelligence
4	(Kato & Scherbaum, 2023)	2023	Journal of Intelligence
5	(Tian et al., 2023)	2023	Frontiers in Psychology
6	(Chak et al., 2023)	2023	International Journal of Productivity and Performance Management
7	(Mella, 2022)	2022	The International Journal of Cybernetics, Systems and Management Sciences
8	(Harzer et al., 2021)	2021	Frontiers in Psychology
9	(Moscoso & Salgado, 2021)	2021	Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones
10	(ALMamari & Traynor, 2021)	2021	Journal of Intelligence
11	(Kekezi, 2021)	2021	Journal for Labour Market Research
12	(Dhliwayo & Coetzee, 2020)	2020	SA Journal of Human Resource Management
13	(Hu & Maeda, 2020)	2020	Indoor Air

Fuente: autores (2025).

Metodológicamente, dentro de esta categoría se observa un claro predominio de estudios de corte cuantitativo y, en particular, de diseños psicométricos bastan-

te sofisticados. En varios casos, los investigadores han recurrido a técnicas como los meta-análisis (Moscoso & Salgado, 2021), modelos bifactoriales (ALMamari & Traynor, 2021) y aproximaciones experimentales (El Mansouri et al., 2024; Hu & Maeda, 2020). El interés principal de estos enfoques es aislar con la mayor precisión posible variables complejas, buscando no solo establecer correlaciones, sino también comprender relaciones de tipo causal e incluso los efectos indirectos que se producen entre diferentes factores.

El eje central de esta línea de hallazgos se encuentra en la idea de que tanto los estados psicológicos como las capacidades individuales ejercen una influencia decisiva sobre el rendimiento en el trabajo. No basta con entenderlos como características personales fijas; en realidad, operan como marcos interpretativos que median la manera en que cada empleado procesa la inercia cognitiva. En ocasiones, estas disposiciones internas mitigan su impacto, pero en otras lo acentúan, volviéndose un punto crítico para explicar las diferencias en la forma en que las personas enfrentan demandas organizacionales.

Los estudios revisados respaldan esta postura de manera consistente. Dhliwayo y Coetzee (2020), así como ALMamari y Traynor (2021), muestran que tanto la inteligencia general (GMA) como las habilidades cognitivas específicas constituyen bases sólidas para sostener el desempeño en distintos contextos profesionales. Sin embargo, la discusión contemporánea no se limita a medir la inteligencia de manera abstracta, sino que enfatiza el modo en que dichas capacidades se movilizan frente a problemas prácticos, a la hora de tomar decisiones o de responder a imprevistos en la vida laboral cotidiana.

En esta misma línea, Beckmann et al. (2024) incorporan un matiz interesante al subrayar el valor de la flexibilidad cognitiva. Este concepto hace referencia a la disposición para abandonar rutinas o patrones rígidos y ensayar alternativas cuando las circunstancias cambian. Algunos autores incluso la han descrito como un “antídoto neural contra la inercia”, una expresión que ilustra la relevancia que adquiere en escenarios laborales donde las soluciones tradicionales se agotan rápidamente. Ahora bien, la relación entre procesos cognitivos y rendimiento no avanza de manera recta ni uniforme. Con frecuencia emergen tensiones, contradicciones y hasta costes que conviene tener presentes. Este panorama obliga a repensar la manera en que se entiende la conexión entre capacidades individuales y desempeño organizacional, pues los resultados no siempre responden a una lógica simple ni previsible.

Un ejemplo claro se encuentra en el planteamiento de El Mansouri et al. (2024), quienes introducen la noción de “coste cognitivo”. Según su propuesta, el esfuerzo constante por mejorar el rendimiento puede llegar a ser tan demandante que termina agotando los recursos mentales, con el resultado de disminuir la eficacia en tareas paralelas. Algo similar advierten Moscoso y Salgado (2021), quienes hablan de un “efecto supresor” al analizar el vínculo entre bienestar y productividad. Este hallazgo obliga a desconfiar de interpretaciones simplistas que asuman que más esfuerzo siempre se traduce en mejores resultados.

Finalmente, desde una óptica más amplia, Mella (2022) aporta un matiz socio-cultural al destacar el papel de los estereotipos de género. Según su análisis, estas representaciones funcionan como frenos invisibles que consumen energía psicológica y mantienen dinámicas que reducen la eficiencia en los espacios de trabajo. Con ello se hace evidente que la interacción entre lo individual y lo estructural es compleja y que comprenderla requiere atender tanto los recursos cognitivos como los factores sociales que los condicionan.

Si esta discusión se traslada al terreno de las pequeñas y medianas empresas, la pertinencia es aún más clara. En una PYME, cada trabajador representa un recurso crítico, y los errores en la gestión de factores psicológicos tienen un peso desproporcionado. De allí la utilidad del modelo de selección de personal desarrollado por Dhliwayo y Coetzee (2020), que integra no solo la inteligencia cognitiva, sino también competencias emocionales y rasgos de personalidad. Este enfoque permite a organizaciones con recursos limitados optimizar la elección de su talento humano. Un planteamiento semejante aparece en el estudio de Chak et al. (2023), donde se analiza el papel de la esperanza como mediador entre el liderazgo y el desempeño. En contextos donde los recursos financieros son escasos, contar con ese capital psicológico —esperanza, resiliencia y optimismo— se convierte en un activo estratégico que puede marcar la diferencia en la sostenibilidad de la empresa. Por su parte, Tian et al. (2023) llaman la atención sobre la soledad laboral en entornos en expansión, una variable que puede erosionar la cohesión social de la empresa y repercutir negativamente en el rendimiento.

La síntesis de estos hallazgos permite ver que la disputa contra la inercia cognitiva y la búsqueda de un desempeño elevado no se libran únicamente en el plano estructural o tecnológico, sino en la esfera íntima de los procesos mentales. Administrar con cuidado los recursos cognitivos, fomentar la flexibilidad, seleccionar personal con base en un balance entre capacidades cognitivas y emocionales, y



atender al bienestar psicológico no deben interpretarse como añadidos opcionales. En realidad, se constituyen en apuestas estratégicas que pueden definir la diferencia entre estancamiento y progreso en organizaciones de todos los tamaños, pero especialmente en las PYMES, donde la fragilidad de los recursos multiplica el efecto de cada decisión. Para las PYMES, entender y aplicar estos principios puede suponer la diferencia entre una fuerza laboral ágil y adaptable y una anclada en patrones rígidos e ineficientes.

Factores ambientales y tecnológicos

La revisión sistemática identificó 8 estudios que abordan cómo el entorno físico y tecnológico media en la relación entre la cognición humana y el desempeño laboral (Tabla 5). La distribución temporal de estas investigaciones abarca de 2018 a 2024, mostrando una clara evolución desde el estudio de factores ambientales aislados (luz, temperatura) hacia una visión integrada y socio-técnica del diseño de entornos laborales, impulsada por las revoluciones industriales 4.0 y 5.0. Geográficamente, los estudios presentan una fuerte diversidad, con contribuciones desde Japón (Ishii et al., 2018), Portugal (Carvalho et al., 2020), Rusia (Agafonov et al., 2023), España (Loizaga et al., 2023), Italia (Latini et al., 2024), China (Chen & Lin, 2024) y Ghana (Kimpah et al., 2024), lo que indica que este es un campo de interés global. Sectorialmente, la investigación se concentra en entornos de oficina y manufactura, reflejando la doble presión por humanizar los espacios white-collar y optimizar los blue-collar mediante la tecnología.

Tabla 5  
Factores Ambientales y Tecnológicos

No.	Autores	Año	Revista
1	(Chen & Lin, 2024)	2024	Total Quality Management & Business Excellence
2	(Latini et al., 2024)	2024	Journal of Building Engineering
3	(Kimpah et al., 2024)	2024	Frontiers in Psychology
4	(Loizaga et al., 2023)	2023	IEEE Access: Practical Innovations, Open Solutions
5	(Agafonov et al., 2023)	2023	Experimental Psychology
6	(Salgado & Moscoso, 2022)	2022	Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones
7	(Carvalho et al., 2020)	2020	Applied System Innovation
8	(Ishii et al., 2018)	2018	Lighting Research & Technology

Fuente: autores (2025).



Desde la perspectiva metodológica, esta categoría resulta interesante porque no se limita a un único enfoque, sino que reúne diversas estrategias de análisis y recolección de datos. Un aspecto llamativo es el uso creciente de recursos tecnológicos avanzados que, en varios casos, han modificado la forma tradicional de abordar los problemas de investigación. Dentro de estas aproximaciones, algunos trabajos se apoyan en meta-análisis de carácter transcultural, lo cual permite que los hallazgos no queden restringidos a un contexto específico, sino que puedan contrastarse y validarse en entornos diferentes (Salgado & Moscoso, 2022).

Junto con lo anterior, se identifican también estudios de laboratorio diseñados con sumo cuidado, donde el control de las variables se convierte en la base para generar conclusiones consistentes y confiables (Ishii et al., 2018; Agafonov et al., 2023). Estos experimentos, aunque a menudo más costosos y exigentes en cuanto a tiempo, ofrecen una ventaja clara: permiten aislar relaciones causales con un nivel de detalle que difícilmente se logra en otro tipo de metodologías.

Un tercer recurso, relativamente más reciente, es la incorporación de la Realidad Virtual (VR) como instrumento para simular escenarios antes de que estos se implementen en la práctica. En los últimos años, varios investigadores han empezado a emplear esta tecnología para probar intervenciones asociadas con el diseño biofílico, evaluando cómo los trabajadores reaccionan a distintas configuraciones ambientales tanto en el plano cognitivo como en el fisiológico (Latini et al., 2024). Lo interesante de este enfoque es que habilita la posibilidad de experimentar y validar hipótesis sin necesidad de realizar de inmediato modificaciones físicas en los espacios de trabajo, algo que normalmente exige inversiones elevadas y cambios que no siempre son fáciles de revertir.

El examen comparado de estos estudios evidencia un punto clave: el ambiente físico y tecnológico no puede reducirse a un simple telón de fondo donde las personas desarrollan sus tareas. Por el contrario, constituye un elemento activo que interactúa con los procesos cognitivos y emocionales de quienes lo habitan. En otras palabras, el entorno participa de manera directa en el rendimiento y en la experiencia laboral, lo que obliga a repensarlo como una variable central dentro de las investigaciones sobre desempeño organizacional. Más bien, cumple un papel activo que influye directamente en los procesos cognitivos de las personas (Agafonov et al., 2023). Esto significa que las condiciones del ambiente pueden facilitar o dificultar el desempeño laboral según la forma en que estén diseñadas o implementadas. En este sentido, el estudio de Ishii et al. (2018) resulta muy

ilustrativo. Los autores muestran con datos precisos que factores que parecen menores, como la intensidad y el tipo de iluminación ambiental, terminan teniendo un impacto real sobre la productividad intelectual. Este hallazgo recuerda que, en ocasiones, los detalles más sencillos del entorno son los que definen la calidad del trabajo que se realiza.

A la par de estas evidencias cuantitativas, también existen aportes con un enfoque más integral. Chen y Lin (2024) sostienen que el ambiente laboral no solo afecta al individuo de forma directa, sino que lo hace a través de procesos intermedios de tipo socio-cognitivo. Dicho de otra manera, el espacio condiciona tanto la capacidad de concentración como la manera en que los trabajadores se relacionan y colaboran entre sí. En la misma línea, Latini et al. (2024) ofrecen un ejemplo interesante utilizando simulaciones con realidad virtual. Sus resultados indican que los entornos diseñados con criterios biofílicos —es decir, incorporando sonidos, imágenes o referencias inspiradas en la naturaleza— no solo generan mayor sensación de comodidad, sino que también reducen los niveles fisiológicos de estrés. Esto crea un estado mental más favorable para sostener actividades de tipo intelectual durante largos periodos.

Ahora bien, es importante subrayar que la influencia de la tecnología y del entorno no siempre es positiva ni se da de forma lineal. Carvalho et al. (2020) advierten sobre lo que denominan la “paradoja de la Industria 4.0”. Según sus hallazgos, aunque la incorporación tecnológica amplía las capacidades de los trabajadores, también puede provocar sobrecarga cognitiva, fatiga e incluso mayor margen de error. Ante ese dilema, los autores proponen el concepto de “cognitive manufacturing”, que consiste en rediseñar los sistemas de producción para que la interacción entre personas y máquinas sea un apoyo real y no una carga adicional. Kimpah et al. (2024) agregan un detalle relevante: diferencian entre el aparente empoderamiento cognitivo que ofrece la tecnología y su traducción efectiva en desempeño dentro del rol (in-role performance). Sus hallazgos dejan claro que la simple disponibilidad de herramientas no asegura resultados; se requiere acompañamiento, formación y una planificación organizacional que facilite el aprovechamiento de esas capacidades incrementadas.

En este marco, la conexión con las PYMES aparece con fuerza. Para empresas de este tipo, los recursos económicos suelen ser limitados y los márgenes de error mínimos. Invertir en infraestructura tecnológica sin pruebas claras de retorno constituye un riesgo elevado. Aquí radica la utilidad práctica de estas investigacio-

nes: muestran caminos viables para optimizar con bajo costo. Ejemplos como el uso estratégico de la iluminación (Ishii et al., 2018) o la incorporación gradual de diseños biofílicos (Latini et al., 2024) ilustran intervenciones relativamente económicas, pero de alto impacto en bienestar y productividad.

De especial interés resulta el trabajo de Loizaga et al. (2023), que al cartografiar soluciones comerciales en el marco de la Industria 5.0 centrada en el ser humano, ofrece a los responsables de PYMES un repertorio de tecnologías escalables y accesibles: desde sensores de bajo costo hasta interfaces simplificadas que pueden introducirse de manera progresiva sin comprometer la estabilidad financiera. El mayor riesgo para una PYME es precipitarse en la adopción de tecnologías complejas que sus empleados no están preparados para usar, cayendo en la trampa de la sobrecarga cognitiva señalada por Carvalho et al. (2020). Por tanto, la estrategia debe ser gradual, basada en el “empoderamiento cognitivo” (Kimpah et al., 2024) y centrada en soluciones humanizadas que mejoren, no compliquen, los procesos existentes.

En síntesis, la literatura revela que la optimización del desempeño laboral requiere una ingeniería simultánea del espacio físico y el espacio digital que habitan los empleados. El ambiente óptimo es aquel que reduce las barreras cognitivas externas (mala iluminación, ruido, interfaces confusas) para permitir que la capacidad cognitiva se enfoque en la tarea principal. Para las PYMES, la oportunidad reside en ser ágiles y selectivas, implementando intervenciones ambientales de alto impacto y bajo costo y adoptando tecnologías escalables que empoderen, no abrumen, a su capital humano.

### **Cultura organizacional y liderazgo**

Esta categoría constituye el núcleo más extenso y robusto de la revisión, con 25 estudios que analizan cómo los sistemas de liderazgo y los valores culturales de una organización pueden either catalizar o inhibir la inercia cognitiva y el desempeño laboral (Tabla 6). La distribución temporal es la más amplia, abarcando desde 2011 hasta 2023, lo que demuestra el interés perenne y evolutivo en este tema. Se observa un claro incremento en la publicación de estudios a partir de 2016, con un pico muy notable en 2022, reflejando una búsqueda urgente de respuestas sobre liderazgo efectivo en la era post-pandemia. Geográficamente, la muestra es vastamente internacional, con investigaciones desde Estados Unidos, China, Perú (Bartra et al., 2022), Bélgica, Etiopía (Kebede & Wang, 2022), Corea, Arabia Saudita

(Almulhim, 2020), Rusia y los Países Bajos, entre otros. Esta diversidad enriquece el análisis al incorporar perspectivas culturales diversas sobre lo que constituye un liderazgo efectivo. Sectorialmente, si bien hay estudios en sectores específicos como tecnología (Bartra et al., 2022), la mayoría adopta un enfoque transversal, aplicable a organizaciones de cualquier industria.

**Tabla 6**

*Cultura Organizacional y Liderazgo*

No.	Autores	Año	Revista
1	(Adhvaryu et al., 2023)	2023	The Review of Economic Studies
2	(Ahn et al., 2023)	2023	Journal of Behavioral Decision Making
3	(Zhang et al., 2023)	2023	Frontiers in Psychology
4	(Kebede & Wang, 2022)	2022	Frontiers in Psychology
5	(Yuan et al., 2022)	2022	Frontiers in Psychology
6	(Haesevoets et al., 2022)	2022	Journal of Leadership & Organizational Studies
7	(Homan & van Kleef, 2022)	2022	Small Group Research
8	(Kang et al., 2022)	2022	Behavioral Sciences
9	(Zhang et al., 2022)	2022	Frontiers in Psychology
10	(Petrou, 2022)	2022	The International Journal of Human Resource Management
11	(Walter & Lee, 2022)	2022	Foresight-Russia
12	(Svenson et al., 2022)	2022	Cognitive Processing
13	(Bartra et al., 2022)	2022	3C Empresa
14	(Geldenhuys et al., 2021)	2021	European Journal of Work and Organizational Psychology
15	(Parker et al., 2021)	2021	Academy of Management Annals
16	(Mailliez et al., 2021)	2021	Frontiers in Neuroergonomics
17	(Almulhim, 2020)	2020	Journal of Asian Finance Economics and Business
18	(Chen et al., 2018)	2018	Frontiers of Business Research in China
19	(Reina-Tamayo et al., 2018)	2018	Career Development International
20	(Miao et al., 2017)	2017	Journal of Occupational and Organizational Psychology
21	(Huxtable-Thomas et al., 2016)	2016	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research
22	(LePine et al., 2016)	2016	Academy of Management Journal
23	(Moss et al., 2016)	2016	Australasian Journal of Organisational Psychology
24	(Shantz & Latham, 2011)	2011	Human Resource Management
25	(O'Boyle et al., 2011)	2011	Journal of Organizational Behavior

*Fuente: autores (2025).*

Metodológicamente, esta categoría es la más diversa, incluyendo meta-análisis (O’Boyle et al., 2011; Miao et al., 2017), estudios econométricos a gran escala (Adhvaryu et al., 2023), experimentos (Ahn et al., 2023; Shantz & Latham, 2011), estudios diario (Geldenhuys et al., 2021) y revisiones multidisciplinarias (Parker et al., 2021). Esta pluralidad metodológica refleja la complejidad del constructo y el esfuerzo por abordarlo desde múltiples ángulos.

El hallazgo central que unifica esta vasta literatura es que el liderazgo es el principal arquitecto del contexto socio-cognitivo que determina si prevalece la adaptabilidad o la inercia. La “calidad directiva” (Adhvaryu et al., 2023) emerge como un driver fundamental de la productividad, no solo por lo que los líderes hacen, sino por el ambiente psicológico que crean. Un hallazgo robusto es que estilos de liderazgo como el transformacional (Chen et al., 2018) y el carismático (LePine et al., 2016) pueden transformar incluso el estrés en una oportunidad para el alto desempeño, mientras que el liderazgo abusivo (Yuan et al., 2022) o la procrastinación decisional (Haesevoets et al., 2022) crean un clima de incertidumbre y miedo que alimenta la rigidez cognitiva y la resistencia. La Inteligencia Emocional del líder, confirmada por múltiples meta-análisis (O’Boyle et al., 2011; Miao et al., 2017) y estudios específicos (Bartra et al., 2022; Homan & van Kleef, 2022), se erige como una competencia crítica para gestionar las emociones propias y ajenas, construyendo un entorno de seguridad psicológica.

Surgen matizaciones importantes que desafían las recetas simplistas. Chen et al. (2018) encuentran que la relación entre liderazgo transformacional y desempeño puede ser curvilínea: después de un punto óptimo, los beneficios se estancan o incluso disminuyen, sugiriendo que demasiada “inspiración” puede ser percibida como intrusiva o agotadora. Zhang et al. (2023) desempacan el lado “brillante y oscuro” del liderazgo laissez-faire, mostrando que su efecto depende críticamente de la orientación a metas de los subordinados: puede empoderar a los auto-motivados, pero abandonar a los que necesitan dirección. Ahn et al. (2023) ofrecen una visión contraintuitiva al argumentar que para la resolución creativa de problemas, comunicar las ideas más innovadoras antes (no después) libera las restricciones cognitivas del grupo, un insight profundo para diseñar meetings efectivos.

El nexo con las PYMES es absolutamente fundamental. En una PYME, el fundador o gerente es la cultura organizacional. El liderazgo dentro de una pequeña o mediana empresa no se limita únicamente a repartir funciones o vigilar que las tareas se cumplan. En realidad, gran parte de la dinámica laboral depende de la

manera en que la persona a cargo maneja sus emociones y hasta los sesgos que de forma inevitable influyen en sus decisiones. Estos aspectos, aunque a veces pasan desapercibidos, terminan repercutiendo directamente en cómo los trabajadores perciben su entorno y se comprometen con las actividades diarias (Moss et al., 2016). En otras palabras, el liderazgo no se sostiene solo en el plano técnico ni en la aplicación de procesos rutinarios, sino en la influencia que ejerce el propio comportamiento del responsable sobre el clima de trabajo.

Siguiendo esta idea, Huxtable-Thomas et al. (2016) advierten que quienes fundan o dirigen una empresa necesitan aprender a controlar con criterio sus reacciones emocionales. No basta con tener una estrategia clara si al mismo tiempo no se cultiva un mínimo de autocontrol. Aunque pueda parecer un esfuerzo interno y silencioso, este hábito resulta clave para mantener la coherencia en la gestión. Así, la estabilidad de un proyecto no se mide únicamente en resultados financieros o en planes de mercado, sino también en la disciplina personal de quien asume el rol de liderazgo.

Ahora bien, las PYMES tienen un reto común: el escaso margen de recursos para invertir en la formación de su personal. Esa limitación obliga a explorar métodos que resulten prácticos, económicos y a la vez efectivos. En este marco, Shantz y Latham (2011) destacan la utilidad del *priming* de metas, que consiste en activar de forma discreta ciertos objetivos de desempeño para orientar la conducta de los empleados. Lo interesante de esta herramienta es que no requiere grandes programas de capacitación ni desembolsos significativos, pero aun así logra encaminar los esfuerzos individuales hacia los propósitos de la organización.

En un sentido complementario aparece la noción de *job crafting*, analizada por Geldenhuys et al. (2021). Este enfoque abre la posibilidad de que los propios trabajadores rediseñen algunos aspectos de sus funciones. En lugar de esperar transformaciones formales dictadas por la dirección, cada empleado realiza pequeños cambios en la manera de llevar a cabo sus tareas, lo cual aumenta su satisfacción personal. Según la evidencia disponible, este tipo de ajustes fomenta la motivación y eleva el compromiso, generando beneficios sostenidos sin necesidad de modificar la estructura organizativa en profundidad.

Sin embargo, no todo se resuelve con técnicas o estrategias de ajuste. El punto más complejo se relaciona con la forma en que se ejerce la autoridad. La manera en que se establece la relación entre líder y colaboradores sigue siendo el núcleo

más delicado de la gestión en una PYME. Dado que los equipos suelen ser reducidos y las relaciones jerárquicas más cercanas, un liderazgo marcado por la rigidez, la microgestión o incluso el autoritarismo puede tener efectos nocivos: desincentivar la innovación, restringir la participación y erosionar el clima de confianza.

En contraposición, estilos de conducción abiertos y con un mayor grado de inteligencia emocional tienden a cultivar entornos más creativos y resilientes. También ocurre lo contrario: una dirección demasiado pasiva o evasiva termina generando incertidumbre y, con el tiempo, un desgaste que deriva en desmotivación o incluso en la salida del talento más valioso. No es exagerado afirmar que de la calidad del liderazgo depende, en gran parte, la capacidad de la empresa para innovar y mantenerse competitiva.

Diversos trabajos confirman que un liderazgo emocionalmente inteligente y enfocado en diseñar roles laborales con sentido (Parker et al., 2021) constituye el mejor antídoto frente a la rigidez organizacional. Por ello, destinar recursos al fortalecimiento de competencias directivas en fundadores y gerentes no debería verse como un lujo, sino como una apuesta estratégica para asegurar la supervivencia y el crecimiento. En otras palabras, invertir en líderes que sepan gestionar la flexibilidad y el aprendizaje organizacional significa, a mediano plazo, transformar el capital humano en una ventaja competitiva real.

## Conclusiones

El análisis realizado permite resaltar varios ejes que merecen atención en futuras investigaciones sobre la relación entre inercia cognitiva y desempeño en pequeñas y medianas empresas. Un primer aspecto es la necesidad de estudiar con mayor detalle cómo se expresa la rigidez cognitiva en roles diferenciados: directivos propietarios, mandos intermedios y personal en contacto directo con clientes. Cada nivel enfrenta presiones particulares —como la toma de decisiones bajo incertidumbre, el uso racional de recursos escasos o la adopción de tecnologías emergentes— que pueden afectar la capacidad de adaptación. Profundizar en esta dimensión facilitaría diseñar programas formativos ajustados a cada función dentro de la organización.

Un segundo hallazgo importante se refiere a las diferencias regionales en la producción académica. La mayoría de estudios procede de contextos de economías avanzadas, mientras que en países en desarrollo los aportes son aún reducidos.



Este desequilibrio abre la puerta a estudios comparativos que indaguen cómo la cultura, los marcos regulatorios o la informalidad económica condicionan la manifestación de la inercia cognitiva. En escenarios donde las PYMES deben sortear obstáculos institucionales o barreras culturales más marcadas, el peso de la rigidez mental puede ser distinto y requerir soluciones adaptadas a cada realidad.

El tercer elemento se vincula con el enfoque disciplinar predominante. Los trabajos revisados parten, en su mayoría, de perspectivas psicológicas, lo que restringe la comprensión del fenómeno en entornos empresariales. Una integración con la gestión y la economía organizacional permitiría observar cómo factores como el estilo de liderazgo, los sistemas de incentivos o el diseño organizacional pueden moderar los efectos de la inercia cognitiva. Al sumar estas miradas se ampliaría la base conceptual para elaborar estrategias prácticas orientadas a mejorar la competitividad.

Por último, se aprecia una concentración de publicaciones en revistas de psicología y comportamiento organizacional. Una estrategia futura consistiría en diversificar los canales de difusión hacia revistas de emprendimiento, gestión de PYMES e innovación empresarial, de manera que el conocimiento generado llegue también a profesionales que diseñan políticas y programas de desarrollo. Este desplazamiento no solo ampliaría el alcance del debate, sino que contribuiría a situar el tema en la agenda de quienes trabajan directamente con el sector productivo.

En síntesis, la revisión efectuada sienta un punto de partida sólido para profundizar en el estudio de la inercia cognitiva en PYMES. Avanzar hacia un abordaje multidimensional —que combine psicología, gestión, economía y estudios culturales— permitiría formular recomendaciones más integrales, capaces de fortalecer la adaptabilidad y sostenibilidad de estas empresas en un entorno competitivo y globalizado.

## Referencias

- Adhvaryu, A., Kala, N., & Nyshadham, A. (2023). Managerial quality and productivity dynamics. *The Review of Economic Studies*, 90(3), 1409-1448. <https://doi.org/10.1093/restud/rdac049>
- Agafonov, A., Ivanchenko, V., & Skorokhodov, V. (2023). Contextual mediation of cognitive activity. *Experimental Psychology (Russia)*, 16(2), 164-178. <https://doi.org/10.17759/expsy.2023160212>



- Ahn, J., Lee, S., & Kim, T. (2023). Innovative ideas desire earlier communication: Exploring reverse serial order effect and liberating cognitive constraint for organizational problem solving. *Journal of Behavioral Decision Making*, 36(2), e2301. <https://doi.org/10.1002/bdm.2301>
- AlMamari, K., & Traynor, A. (2021). The role of general and specific cognitive abilities in predicting performance of three occupations: Evidence from bifactor models. *Journal of Intelligence*, 9(4), 50. <https://doi.org/10.3390/jintelligence9040050>
- Almulhim, A. F. (2020). Linking knowledge sharing to innovative work behaviour: The role of psychological empowerment. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7(9), 697-708. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.697>
- Bartra, J., Cáceres, M., & Salazar, A. (2022). Inteligencia Emocional y desempeño de colaboradores en empresa tecnológica en Lima. *3C Empresa*, 11(1), 128-150. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2022.110151.128-150>
- Beckmann, N., Wood, R. E., & Minbashian, A. (2024). A novel approach to measuring an old construct: Aligning the conceptualisation and operationalisation of cognitive flexibility. *Journal of Intelligence*, 12(2), 21. <https://doi.org/10.3390/jintelligence12020021>
- Carvalho, A., Santos, G., & Lima, F. (2020). Cognitive manufacturing in Industry 4.0 toward cognitive load reduction. *Applied System Innovation*, 3(3), 35. <https://doi.org/10.3390/asi3030035>
- Chak, C., Makri, K., & Kefalas, P. (2023). Hope, goal-commitment and -stress mediating between collaborative leadership, financial resources and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(5), 1315-1335. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2021-0339>
- Chen, K. J., & Lin, C. P. (2024). Exploring the influence of workplace environment on job performance: a socio-cognitive perspective. *Total quality management & business excellence*, 35(15-16), 1816-1832. <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2404438>
- Chen, L., Wang, F., & Li, Y. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 1-28. <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0035-9>
- Danar, O. R., Novita, A. A., Anggriawan, T., & Ramadhani, E. F. (2024). Between productivity booster and structural resistance: a trajectory and limit of agile governance. *Journal of Governance and Regulation*, 13(1), 341-349. <https://doi.org/10.22495/jgrv13i1siart8>

- Dhliwayo, S., & Coetzee, M. (2020). Cognitive intelligence, emotional intelligence and personality types as predictors of job performance: Exploring a model for personnel selection. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, a1241. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1241>
- El Mansouri, M., Strauss, K., Fay, D., & Smith, J. (2024). The cognitive cost of going the extra mile: How striving for improvement relates to cognitive performance. *Journal of Applied Psychology*, 109(10), 1592–1610. <https://doi.org/10.1037/apl0001199>
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, J. J. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(2), 115-128. <http://www.doi.org/10.14718/ACP.2016.19.2.6>
- Geldenhuys, M., Laba, K., & Venter, C. M. (2021). How task, relational and cognitive crafting relate to job performance: a weekly diary study on the role of meaningfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 83-94. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1813111>
- Guo, Q., Shen, H., Fan, D. X., & Buhalis, D. (2024). CSR influence on job performance: the roles of psychological needs fulfillment and organizational identification among tourism firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(5), 1665-1689. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2022-1180>
- Haesevoets, T., De Cremer, D., & Van Hiel, A. (2022). The effect of decisional leader procrastination on employee innovation: Investigating the moderating role of employees' resistance to change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 131-146. <https://doi.org/10.1177/15480518211044164>
- Harzer, C., Ruch, W., & Zeng, X. (2021). Incremental validity of character strengths as predictors of job performance beyond general mental ability and the Big Five. *Frontiers in Psychology*, 12, 643941. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.643941>
- Hofstetter, R., Zhang, J. Z., & Herrmann, A. (2021). Constraining ideas: How seeing ideas of others harms creativity in open innovation. *Journal of Marketing Research*, 58(1), 95-114. <https://doi.org/10.1177/0022243720964130>
- Homan, A. C., & van Kleef, G. A. (2022). Managing team conscientiousness diversity: The role of leader emotion-regulation knowledge. *Small Group Research*, 53(1), 109-142. <https://doi.org/10.1177/10464964211028708>

- Hu, J., & Maeda, T. (2020). Productivity and physiological responses during exposure to varying air temperatures and clothing conditions. *Indoor Air*, 30(6), 1298-1308. <https://doi.org/10.1111/ina.12714>
- Huamán, Y. D. S., Miranda, C. A. V., Flores, J. A., & Neyra-Huamani, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(10), 1126-1139. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9378059>
- Huxtable-Thomas, L., Hannon, P. D., & Thomas, S. C. (2016). An investigation into the role of emotion in leadership development for entrepreneurs: A four interface model. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 22(4), 510-530. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2016-0021>
- Ishii, H., Ohno, T., & Boyce, P. (2018). Intellectual productivity under task ambient lighting. *Lighting Research & Technology*, 50(2), 237-252. <https://doi.org/10.1177/1477153516661073>
- Kang, J., Kim, B., & Lee, S. (2022). Self-leadership and innovative behavior: Mediation of informal learning and moderation of social capital. *Behavioral Sciences*, 12(5), 125. <https://doi.org/10.3390/bs12050125>
- Karanika-Murray, M., Van Veldhoven, M., Michaelides, G., Baguley, T., Gkiontsi, D., & Harrison, N. (2024). Curvilinear relationships between age and job performance and the role of job complexity. *Work, Aging and Retirement*, 10(2), 156-173. <https://doi.org/10.1093/workar/waac006>
- Kato, K., & Scherbaum, C. A. (2023). Exploring the relationship between cognitive ability tilt and job performance. *Journal of Intelligence*, 11(4), 73. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11040073>
- Kebede, W., & Wang, Y. (2022). Organizational justice and employee readiness for change: The mediating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 808118. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.808118>
- Kekezi, O. (2021). Diversity of experience and labor productivity in creative industries. *Journal for Labour Market Research*, 55(1), 5. <https://doi.org/10.1186/s12651-021-00289-x>
- Kimpah, K., Amponsah-Tawiah, K., & Adjei, E. (2024). Individual cognitive empowerment and in-role performance: a matched-pair study. *Frontiers in Psychology*, 15, 1348772. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1348772>

- Kultalahti, S., Viitala, R., Hujala, M., & Kekale, T. (2023). Employee well-being: the role of perceived competence. *Journal of Workplace Learning*, 35(7), 648-661. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2023-0095>
- Kumpikaitė, V., & Čiarnienė, R. (2008). New training technologies and their use in training and development activities: Survey evidence from Lithuania. *Journal of Business Economics and Management*, 9(4), 299-307. <https://doi.org/10.3846/1611-1699.2008.9.299-307>
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741-760. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194>
- Lambrechts, T., Van Acker, B. B., & Parmentier, D. D. (2021). Human factors influencing the implementation of cobots in high volume distribution centres. *Logistics*, 5(4), 83. <https://doi.org/10.3390/logistics5040083>
- Latini, A., Aletta, F., & Kang, J. (2024). Virtual reality application to explore indoor soundscape and physiological responses to audio-visual biophilic design interventions: An experimental study in an office environment. *Journal of Building Engineering*, 85(1), 108656. <https://doi.org/10.1016/j.jobbe.2024.108656>
- LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1036-1059. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0778>
- Loizaga, F., Martínez, R., & Smith, P. (2023). A comprehensive study of human factors, sensory principles, and commercial solutions for future human-centered working operations in industry 5.0. *IEEE Access: Practical Innovations, Open Solutions*, 11, 45678-45692. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3275589>
- Mailliez, M., Griffiths, A., & Gagnon, M. (2021). Scheduling and rescheduling operations using decision support systems: Insights from emotional influences on decision-making. *Frontiers in Neuroergonomics*, 2, 729402. <https://doi.org/10.3389/fnrgo.2021.729402>
- Mella, P. (2022). In every organization, gender stereotypes reduce organizational efficiency and waste productive energy: a systems thinking perspective. *Kybernetes*, 51(13), 156-185. <https://doi.org/10.1108/K-04-2021-0283>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177-202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>

- Moscoso, S., & Salgado, J. F. (2021). Meta-analytic examination of a suppressor effect on subjective well-being and job performance relationship. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 37(3), 175-185. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a18>
- Moss, S. A., O'Connor, E. L., & White, K. M. (2016). Which Cognitive Biases can Exacerbate our Workload? *Australasian Journal of Organisational Psychology*, 9, e2. <https://doi.org/10.1017/orp.2016.2>
- Murire, O. T. (2024). Artificial intelligence and its role in shaping organizational work practices and culture. *Administrative Sciences*, 14(12), 316. <https://doi.org/10.3390/admsci14120316>
- Nohut, F., & Balaban, O. (2022). Employee's innovative personality and self-efficacy. *Marketing i menedžment inovacij*, 1(1), 58-66. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-04>
- Osorio-Gómez, C. C., Herrera, R. F., Prieto-Osorio, J. M., & Pellicer, E. (2024). Conceptual model for implementation of digital transformation and organizational structure in the construction sector. *Ain Shams Engineering Journal*, 15(7), 102749. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2024.102749>
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818. <https://doi.org/10.1002/job.714>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *PLoS Medicine*, 18(3), 1-9. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Parker, S. K., Andrei, D. M., & Van den Broeck, A. (2021). Can high-quality jobs help workers learn new tricks? A multidisciplinary review of work design for cognition. *Academy of Management Annals*, 15(2), 406-454. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0057>
- Petrou, P. (2022). When do daily unattained tasks boost job performance? The moderating role of employee reflexivity and mindfulness. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1215-1237. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>
- Ramírez-Durán, J. A., Niebles, W. A., Stojanovich-Morante, Z., Gallego, G., & Guerra-Cogollo, J. A. (2024). Use of Technology for Sustainable Livestock Processes: A Bibliometric Review. *African Journal of Food, Agriculture, Nutrition and Development*, 24(7), 23935-23956. <https://doi.org/10.1016/10.22004/ag.econ.348032>

- Reina-Tamayo, A. M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2018). The work engagement–performance link: an episodic perspective. *Career Development International*, 23(5), 478-496. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2017-0230>
- Rijanti, T., Yuniarto, A., Priyono, B. S., Prabowo, R. E., & Sudiyatno, B. (2024). The role of resistance to change in determining organizational citizenship behavior: Evidence from MSMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 69-79. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.07)
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2022). Cross-cultural evidence of the relationship between subjective well-being and job performance: A meta-analysis. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 38(1), 1-13. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a1>
- Shantz, A., & Latham, G. P. (2011). The effect of primed goals on employee performance: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 50(2), 289-299. <https://doi.org/10.1002/hrm.20418>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(1), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Svenson, O., Salo, I., & Lindholm, T. (2022). Cognitive bias and attitude distortion of a priority decision. *Cognitive Processing*, 23(1), 137-151. <https://doi.org/10.1007/s10339-021-01066-x>
- Tian, X., Li, J., & Zhang, Y. (2023). Workplace loneliness mediates the relationship between perceived organizational support and job performance: Differing by extraversion. *Frontiers in Psychology*, 14, 1125993. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1125993>
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Walter, S., & Lee, J. D. (2022). How susceptible are skills to obsolescence? A task-based perspective of human capital depreciation. *Foresight and STI Governance*, 16(2), 32-41. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2022.2.32.41>
- Ybema, S., & Horvers, M. (2017). Resistance through compliance: The strategic and subversive potential of frontstage and backstage resistance. *Organization Studies*, 38(9), 1233-1251. <https://doi.org/10.1177/0170840616685360>
- Yuan, L., Zhang, L., & Tu, Y. (2022). How do employees understand negative leadership? The non-linear relationship between abusive supervision and employee innovation be-

havior: Job performance as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 13, 902126. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902126>

Zhang, X., Li, N., & Ullrich, J. (2022). The ripple effect: How leader workplace anxiety shape follower job performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 812094. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.812094>

Zhang, Y., Li, X., & Zhang, L. (2023). The dark and bright side of laissez-faire leadership: Does subordinates' goal orientation make a difference? *Frontiers in Psychology*, 14, 1149113. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1149113>