

## **Crisis management and business resilience: strategies to face uncertain environments**

### **Gestión de crisis y resiliencia empresarial: estrategias para afrontar entornos de incertidumbre**

#### **Autores:**

Mendieta-Bejana, Victor Alfonso  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ  
Facultad de Posgrado  
Estudiante de la Maestría Académica con trayectoria de profesional en Administración de Empresas  
Portoviejo - Ecuador



[vmendieta9734@utm.edu.ec](mailto:vmendieta9734@utm.edu.ec)



<https://orcid.org/0009-0002-3866-5414>

Mendoza-Saltos, María Fernanda  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ  
Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Portoviejo - Ecuador



[fernanda.mendoza@utm.edu.ec](mailto:fernanda.mendoza@utm.edu.ec)



<https://orcid.org/0000-0002-9518-8522>

Fechas de recepción: 25-JUN-2024 aceptación: 11-JUL-2024 publicación: 15-SEP-2024



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>

<http://mqrinvestigar.com/>



## Resumen

La gestión de crisis y la resiliencia empresarial son áreas estratégicas cruciales en entornos empresariales inciertos. Este estudio analiza las estrategias implementadas por empresas para afrontar situaciones que ponen en riesgo sus operaciones y reputación, y su impacto en la resiliencia organizacional. Se realiza una revisión sistemática de la literatura sobre gestión de crisis y resiliencia empresarial, integrando elementos de teoría organizativa, gestión de riesgos, psicología organizativa y economía. Los resultados muestran que estrategias como la diversificación, las alianzas, la innovación, la transformación digital y el fortalecimiento de capacidades operativas y financieras son claves para fomentar la resiliencia ante entornos inciertos. Se destaca la importancia de la planificación y la adaptabilidad organizacional como factores críticos para asegurar la continuidad y el éxito empresarial. Se analiza la pandemia de COVID-19 como un caso de estudio, destacando la importancia de la adaptabilidad, la cohesión interna y la responsabilidad social empresarial durante esta crisis. Los hallazgos sugieren que una gestión proactiva de crisis, apoyada por una cultura organizacional resiliente, no solo permite a las empresas superar obstáculos, sino también convertir desafíos en oportunidades de crecimiento. Este estudio aporta valiosas recomendaciones para directivos y responsables de la toma de decisiones, orientadas a fortalecer la capacidad de respuesta y recuperación ante crisis futuras.

**Palabras clave:** entornos de incertidumbre; resiliencia; organización; gestión de crisis; estrategias



## Abstract

Crisis management and business resilience are crucial strategic areas in uncertain business environments. This study analyzes the strategies implemented by companies to face situations that put their operations and reputation at risk, and their impact on organizational resilience. A systematic review of the literature on crisis management and business resilience is carried out, integrating elements of organizational theory, risk management, organizational psychology and economics. The results show that strategies such as diversification, alliances, innovation, digital transformation, and strengthening operational and financial capabilities are key to fostering resilience in the face of uncertain environments. The importance of planning and organizational adaptability are highlighted as critical factors to ensure business continuity and success. The COVID-19 pandemic is analyzed as a case study, highlighting the importance of adaptability, internal cohesion and corporate social responsibility during this crisis. The findings suggest that proactive crisis management, supported by a resilient organizational culture, not only enables companies to overcome obstacles, but also to turn challenges into opportunities for growth. This study provides valuable recommendations for managers and decision-makers to strengthen their capacity to respond to and recover from future crises.

**Keywords:** uncertainty environments; resilience; organization; crisis management; strategies



## Introducción

En medio de la creciente inestabilidad del contexto empresarial, la gestión de crisis y la resiliencia se han convertido en áreas estratégicas de las organizaciones. De esta manera la aplicación de estrategias para hacer frente a situaciones que ponen en riesgo las operaciones y la reputación de una organización forman parte de la gestión de crisis. Fernández-Montesinos y Ramírez (2020) la definen como:

Las crisis son situaciones que obligan a la adopción de decisiones a pesar de la carencia de información y que se produce en un contexto de ritmo rápido de los acontecimientos. A este proceso le acompaña una sensación ficticia o real de escalada, con una ruptura del proceso normal de toma de decisiones y una tendencia a hacer frente a los problemas con soluciones a corto plazo.

Por otro lado, la resiliencia empresarial se define como la capacidad de una organización para resistir, adaptarse y recuperarse de las crisis, transformando las amenazas en oportunidades de crecimiento y desarrollo; dado que, desde el inicio de cualquier emprendimiento, estos deben enfrentarse a una serie de obstáculos o dificultades que pueden amenazar su operatividad y que, en ocasiones, escapan al control directo del empresario. En este sentido, el desafío para los emprendedores no se limita únicamente a la anticipación de problemas potenciales, sino que implica también contar con los recursos necesarios para superar las adversidades y alcanzar las metas establecidas. Para Conexión Esan (2020) la resiliencia empresarial es:

“La capacidad que tiene la organización para recuperarse de los constantes cambios que sufre, poder identificar y medir las condiciones usualmente inestables de un sistema y transformarlas. Es decir, consiste en aportar nuevas ideas para que el ecosistema empresarial conformado por la organización, las personas y las áreas que componen el negocio, puedan lograr resultados deseados en medio de la adversidad (párr. 2)”.

En este sentido, este estudio propone explorar a profundidad cómo las empresas ecuatorianas afrontan las crisis en entornos de incertidumbre, centrándose en el análisis de estrategias específicas que permiten gestionar eficazmente estas situaciones adversas. Se fundamenta en la premisa de que abordar proactivamente las crisis en contextos impredecibles es clave para garantizar la continuidad y el éxito organizacional.

Para llevar a cabo el análisis es necesario un enfoque multidisciplinar que integre elementos de teoría organizativa, gestión de riesgos, psicología organizativa y economía. Para establecer un marco teórico sólido, será esencial realizar una revisión exhaustiva de la bibliografía sobre gestión de crisis y resiliencia empresarial en entornos impredecibles.

De acuerdo con esto, el estudio pretende responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo las estrategias de gestión de crisis que implementan las empresas ecuatorianas en entornos caracterizados por la incertidumbre inciden en la resiliencia empresarial?, para lo cual se



plantea como el objetivo del estudio, analizar las estrategias de gestión de crisis implementadas por empresas ecuatorianas en entornos de incertidumbre y su incidencia en la resiliencia empresarial.

Con relación a lo expuesto anteriormente, este estudio es importante ya que ofrece a los ejecutivos de las empresas y a los responsables de la toma de decisiones en las organizaciones información y orientación útiles. Las recomendaciones de la investigación ayudarán a las empresas a crear y perfeccionar sus planes de gestión de crisis, mejorando su capacidad para afrontar y superar obstáculos en entornos impredecibles.

## Material y métodos

Según Siddaway, Wood y Hedges (2019), la revisión sistemática constituye una investigación cualitativa de nivel exploratorio-descriptivo, que implica identificar, evaluar e interpretar estudios académicos que contribuyan al conocimiento. Dicha revisión sistemática se realizó en base a la adaptación de la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Urrútia y Bonfill, 2013).

El enfoque metodológico se centró en la siguiente pregunta de investigación: "¿Cómo las estrategias de gestión de crisis implementadas por empresas ecuatorianas en entornos de incertidumbre inciden en la resiliencia empresarial?". A partir de la cual se estableció un proceso de revisión. En referencia a Ramírez y García (2018) las fases que se siguieron fueron:

- **Fase 1. Planificación de la revisión:** esta etapa consistió en realizar una búsqueda sistemática de literatura de manera que se cumpla con el objetivo de obtener definiciones cronológicas del teletrabajo, conocer la división del teletrabajo y señalar los beneficios de esta modalidad. El protocolo seguido fue el siguiente:
  1. Definición de palabras claves para la búsqueda, quedando definidas: gestión de crisis, resiliencia, entornos de incertidumbre, crecimiento, sostenibilidad.
  2. Definición de los criterios de inclusión y exclusión
  3. Selección de recursos y búsquedas en bases de datos Web of Science, Scopus, Scielo, Redalyc, Dialnet.

Los criterios de inclusión definidos fueron los siguientes:

- ✓ Publicaciones académicas y científicas: Se incluyeron artículos de revistas científicas, libros, tesis y otros documentos académicos que aborden las variables de esta investigación desde una perspectiva teórica o empírica, fundamentalmente en idioma español, inglés y portugués.
- ✓ Se tomaron los estudios posteriores al 2000 principalmente.

Los criterios de exclusión fueron los siguientes:



- ✓ Publicaciones no científicas: Se excluyeron fuentes no académicas, como blogs, artículos de noticias y opiniones personales, que carecen de rigurosidad científica.
  - ✓ Estudios desactualizados: Se excluyeron los estudios que no estén dentro del rango de tiempo establecido para la revisión (2000-2023).
  - ✓ Estudios no relacionados
- **Fase 2. Análisis de la revisión:** en esta etapa se seleccionan los estudios y se evalúa la calidad de estos, para este efecto se realizó el siguiente protocolo:
    1. Se evaluaron los títulos y resúmenes de los estudios identificados en la búsqueda de la literatura en donde se determinó su relevancia y aplicabilidad al objetivo de la investigación. Los estudios que no cumplieron con los criterios de inclusión fueron descartados.
    2. Se revisó la calidad metodológica de los estudios seleccionados utilizando herramientas estandarizadas para asegurar que sólo se incluyeron estudios rigurosos y confiables.
    3. Una vez que se delimitaron los estudios, se obtuvieron documentos accesibles,
  - **Fase 3. Presentación de datos:** Para la presentación de los resultados y la discusión, se efectuó la extracción de los datos relevantes de los estudios incluidos. Se analizó la relación en cumplimiento con el objetivo de la revisión sistemática y los resultados se presentaron en el apartado correspondiente.

## Resultados y Discusión

El término "resiliencia" procede de la palabra latina "resilere", que significa "saltar hacia atrás" y "retomar" (Rodríguez-Sánchez et al., 2021). La resiliencia se entiende como la capacidad de recuperarse, de "regresar" después de una situación de conflicto, riesgo o fracaso, e incluso aspirar a un cambio positivo.

Según Pidgeon y Keye (2014), la resiliencia debe probarse durante periodos de crisis, donde los afectados deben demostrar su capacidad para afrontar situaciones estresantes. Al igual que Rodríguez-Sánchez et al. (2021), Muñoz-Silva (2012) relaciona el término con el riesgo, asumiendo que la resiliencia tiene una referencia explícita respecto al riesgo. Por lo tanto, quien tiene capacidad de resiliencia, es capaz de afrontar el riesgo y no ceder ante él.

De acuerdo con Cossio, Ortega y Padrón (2017), El término resiliencia tiene su origen en la física y la ingeniería, donde se define como la capacidad de los metales de volver a su forma original tras haber sido sometidos a presiones deformantes. Desde el punto de vista de la sociología y la economía, la resiliencia es la capacidad de sobreponerse a contratiempos de cualquier tipo y recuperarse. La definición de resiliencia en ciencias sociales ha cambiado



desde su origen terminológico. En los ochenta años, su primera conceptualización pensaba que el individuo "nace resiliente". Diez años más tarde, la base del concepto de resiliencia es "aprender"; en esencia, la resiliencia proviene de la interacción que tiene el individuo con su entorno. Así, la definición actual sugiere que la resiliencia "se construye" (Jordi, 2008).

Al considerar la resiliencia como una "construcción" y una "interacción", se entiende que no se trataría únicamente de un fenómeno individual, sino que también se pueden identificar grupos resilientes: familias resilientes, comunidades y organizaciones resilientes. (Palma, 2016). De allí, se puede notar la importancia de cómo los grupos resilientes consiguen un proceso constante y dinámico entre ellos y se adaptan a nuevos contextos en función con su entorno (Hedner, Abouzeedan y Klofsten, 2011).

El concepto de resiliencia se orienta a la acción y a las oportunidades frente a situaciones estresantes. Fomenta y promueve el desarrollo de habilidades de autoeficiencia, apoyo social y bienestar que son esenciales tanto a nivel individual como comunitario. La finalidad es responder de forma asertiva en diferentes contextos (Hamadeh et al., 2021). Autores como Sánchez y Acosta (2020) resaltan el papel de la resiliencia como un factor que actúa en el proceso de aprendizaje e innovación tecnológica y competitividad organizacional. Durante este proceso, la resiliencia funcionará como agente catalizador del aumento de las capacidades tecnológicas, actuando como puente para lograr la evolución y la sostenibilidad de las empresas.

Por su parte, Pérez et al. (2020), Vargas y García (2021) y Saldarriaga et al. (2022) sustentan que la resiliencia se refiere a la habilidad de los individuos o empresas para enfrentar el dolor y la adversidad, sobreponiéndose y adaptándose con éxito a los escenarios difíciles. Así pues, el estudio de la resiliencia examina qué características están presentes y permiten afrontar situaciones estresantes por medio de estrategias positivas que conducen al bienestar, así como la forma en que estas habilidades se relacionan entre sí y la manera de fomentarlas.

Incluso autores como Rogel y Urquizo (2019) opinan que una organización una vez que logra la resiliencia es distinta, dado que ha fortalecido sus capacidades para predecir factores externos e internos que la afectan y que escapan de su control. Manfield y Newey (2018) recalcan que cada organización requiere de una respuesta ante una amenaza específica para lograr aprendizaje, desarrollar capacidad y volverse más resilientes.

En consecuencia, la resiliencia está vinculada a la idea de aprender a crear un nuevo estado situacional. En primer lugar, se demuestra la capacidad de reaccionar ante situaciones potencialmente peligrosas e inestables. Una vez superada esta etapa, se crea un cuerpo estratégico de conocimientos sobre el entorno que permite la interacción entre el individuo o los grupos y su contexto.

Desde la perspectiva de una empresa resiliente, Medina (2012) evidencia el potencial de este tipo de organizaciones para garantizar su supervivencia a largo plazo, pues poseen un conjunto de habilidades enfocadas a llevar a cabo acciones firmes en respuesta a una



determinada condición transformadora. Adicionalmente, García-Contreras, Valle-Cruz y Canales-García (2021) consideran que, el enfoque estratégico consiste en reacciones y ajustes a los cambios ambientales, en los que ingresan elementos tecnológicos, económicos, sociales y políticos, con el fin de mantenerse y fortalecerse a lo largo del tiempo.

Como consecuencia, en los últimos años han surgido teorías sobre la relación entre las organizaciones y su entorno, como las teorías de Williamson sobre los costes de transacción y la empresa; Jensen y Meckling sobre la agencia empresarial; Meyer y Rowan sobre el nuevo estructuralismo organizativo; Hannan y Freeman sobre la ecología organizativa; Pfeffer y Salancik sobre la teoría de la dependencia de los recursos; y el modelo de contingencia de Lawrence y Lorsch (García-Contreras et al., 2021).

Si bien las organizaciones han establecido procesos de adaptación y respuestas frente al entorno para mantenerse, existe discordancia sobre la capacidad de adaptación de empresas pequeñas, más impactadas en crisis por debilidades en gestión, informalidad, escasez de recursos, falta de apoyo gubernamental e incapacidad financiera y tecnológica, además de competencia desleal y dependencia (García-Contreras et al., 2021).

Tales aspectos se hacen más latentes ante situaciones disruptivas como la pandemia de COVID-19, cuya propagación global ha impactado las economías con cierre de fronteras e interrupción de suministros, dificultando el funcionamiento empresarial y desempeño (Chimucheka y Mandipaka, 2015; Bartik et al., 2020).

Tal como señalan García-Contreras et al. (2021), se puede comparar a las organizaciones con las especies, donde sobreviven aquellas que logran adaptarse. Se trata de responder a contingencias del entorno, desarrollando y fortaleciendo capacidades como la resiliencia organizacional, que permite reducir incertidumbre y sobrevivir a largo plazo. Además, Schepers, Vandekerckhof y Dillen (2021) identifican frente a crisis como la pandemia de COVID-19, un “ciclo interactivo de desafío-reacción-aprendizaje”. La reacción refiere a la respuesta empresarial según sus perspectivas de largo plazo y el desarrollo de capacidades operativas y dinámicas. Las primeras permiten estabilidad a través de rutinas organizacionales; las segundas posibilitan adaptación al cambio. Ambas generan sinergia en contextos competitivos.

Sin duda, estas aptitudes pueden reforzar el progreso organizativo y la adaptabilidad a factores externos como el COVID-19. A esto, los autores añaden el término “homeostasis”, que se refiere al proceso de dar la vuelta y avanzar, lo que implica sostenibilidad y crecimiento. Sin embargo, existen retos específicos en función de la situación, por lo que es importante analizar las estrategias preexistentes a la luz de las circunstancias actuales. De ahí la frase “es imposible ir a nuevas batallas con armas antiguas” (Mason, 2020).

En ese sentido, crisis como la mencionada generan desestabilización organizacional por factores externos e internos. La resiliencia funciona de modo más eficaz al interior dada la capacidad de control y decisión. De ahí la importancia de enfocarse adentro para gobernar



comportamientos e instaurar transformaciones positivas y dinámicas (Rogel y Urquizo, 2019).

La palabra "crisis" proviene del griego "krinein" (cambio, transformación) y de ahí se deriva "kritikós" (crítico, criticar, discernir). En el contexto empresarial, una crisis es un acontecimiento que puede tener efectos desfavorables. No obstante, otras empresas la gestionan lo suficientemente bien como para convertirla en una oportunidad. Se considera una situación desestabilizadora que deja a la empresa expuesta y arrepentida (Uncein & Díaz, 2022).

Dado que "crisis" connota una etapa de transición o un punto de inflexión en la evolución de una realidad, supone para una organización un momento crucial en su propia transformación que tiene un efecto transformador en el entorno. Esto está relacionado con ver una oportunidad y conectarla con un "criterio", que requiere necesariamente razonamiento y análisis. Como afirman Tommasetti y Martin (2013), en escenarios de crisis se debe potenciar la creación de condiciones donde elegir el tipo de empresa surgida, mediante acuerdos entre actores sociales con influencia real.

La Real Academia Española define "crisis" apuntando a incertidumbres sobre eventos amenazantes para grupos sociales. En la literatura científica de Comunicación de Crisis hay definiciones que coinciden en los efectos agravados por la cobertura mediática. La Comisión de Investigación de Dircom 2008 la define como una "situación no prevista en la organización o su entorno que requiere actuaciones extraordinarias para recuperar el control y preservar su reputación".

Según Pauchant y Mitroff (1992), es una "situación que afecta al sistema completo, amenazando sus valores fundamentales y existencia". Para Saura (2005), es una "situación grave afectando a funciones organizacionales, con potencial de escalar e impactar grupos clave, medios y opinión pública, resultados y viabilidad".

González (1998), define la gestión de comunicación de crisis como la "capacidad de reducir riesgos e incertidumbre sobre el futuro, capacitando la organización para operaciones comunicacionales rápidas y eficaces, reduciendo efectos negativos en imagen y reputación". La crisis empresarial es más seria que un problema, obstaculizando el funcionamiento normal y rompiendo el equilibrio organizacional, dependiendo de factores como tamaño, empleados, productos y servicios.

La clasificación de crisis abarca desde accidentes industriales, problemas ambientales, huelgas, retiro de productos, OPAs hostiles, rumores, filtraciones a medios, inconvenientes administrativos y actos terroristas. Las crisis pueden categorizarse en diversos tipos, pero es mejor clasificarlas por niveles de gravedad, como un semáforo: nivel rojo de máxima gravedad, amarillo de gravedad intermedia y verde de poca gravedad (Pérez & García 2010). El establecimiento de planes de acción durante una crisis exige conocer el grado. En una crisis menor, no es aconsejable reaccionar de forma exagerada, ya que tales acciones podrían



agravar la situación y elevarla a un nivel rojo. En las crisis graves son necesarias acciones integrales de relaciones públicas y comunicación.

Existen múltiples clasificaciones, pero lo relevante es entender lo que ocurre en cada sector. Hay que considerar dos aspectos: muchas crisis combinan o generan nuevos tipos a partir de una inicial, es decir se entremezclan; la ventaja de agrupar por familias es que permite preparar planes generales de crisis asociados a cada conjunto (Barreto, et al. 2021).

Para Grunig, desde 1980 existen cuatro modelos básicos de función de comunicación en las relaciones públicas que coinciden con la evolución histórica del campo: agente de prensa, información pública, bidireccional asimétrica y bidireccional simétrica. En este último, ambas partes están dispuestas al cambio a través de la escucha y comprensión mutua, logrando credibilidad y entendimiento, por lo que es muy útil en crisis (Lozada, 2010).

El modelo de gestión de crisis de Pauchant y Mitroff (1992) considera que los individuos influyen en la perspectiva sobre crisis. Distingue cuatro niveles: caracteres individuales, estructuras organizacionales, estrategias organizativas y racionalizaciones sobre crisis que frenan preparación.

El modelo de comunicación de crisis de siete capas de Hurd (1992) se centra en ese proceso, no solo en informar a medios. Incluye conectividad, corrección de datos, filtrado, elección de medios, memoria organizacional, valores y proceso grupal.

El modelo de relaciones públicas de crisis de Marra (1992) plantea que organizaciones con relaciones sólidas con públicos relevantes sufren menos daño en crisis. González Herrero (1998) diferencia crisis evitables de accidentales. En las primeras la actuación previa es sobre el conflicto; en las segundas se pasa inexorablemente por crisis y post-crisis.

Por último, el modelo 4R de Heath (1998) tiene reducción, preparación, respuesta y recuperación, en él se propone la evaluación de riesgos e impactos, entrenamiento, planes de crisis y auditoría, y recuperación. Tras analizar crisis alimentarias en España, Saura (2003) propuso el modelo CICLE con colaboración de entidades en prevención y resolución de crisis, fomentando la comunicación coordinada y coherente.

En este contexto las organizaciones se deben de preparar para “Los entornos de incertidumbre”, mismos que se refieren a situaciones o contextos en los que los resultados de las acciones emprendidas no pueden predecirse con certeza (Ugarte-Urdiales, & Palomeque-Solano, 2024). Estos entornos se caracterizan por la falta de información completa, la presencia de variables desconocidas o cambiantes y la imposibilidad de calcular probabilidades exactas de diversos resultados (García-Contreras et al. 2021).

En estas situaciones, las decisiones suelen basarse en la estimación del riesgo y la evaluación de las posibles consecuencias de las acciones. Estrategias como la flexibilidad, la adaptabilidad y la capacidad de respuesta son fundamentales para hacer frente a la incertidumbre y minimizar los riesgos asociados (Peñafiel-León, et al. 2021). En el mundo empresarial, los entornos inciertos se refieren a situaciones en las que las empresas deben

tomar decisiones sin disponer de información completa ni certeza sobre los posibles resultados (Mason, 2020).

Entre las situaciones que se pueden considerar entornos de incertidumbre en el ámbito empresarial a las fluctuaciones y/o los cambios en la demanda del mercado, las preferencias de los consumidores, los avances tecnológicos o la entrada de nuevos competidores pueden generar incertidumbre sobre cómo afectarán estas variables a la empresa (Trillo, et al. 2022). Así también, si se producen cambios en la normativa gubernamental, las políticas fiscales o las leyes, puede surgir incertidumbre sobre cómo afectarán a las operaciones y la rentabilidad de la empresa. Adicionalmente, la economía mundial puede experimentar recesiones, inflación y fluctuaciones de los tipos de interés, lo que genera incertidumbre sobre cómo afectarán estas condiciones económicas a las empresas.

Del mismo modo, las catástrofes naturales, las pandemias, los conflictos geopolíticos y otros acontecimientos inesperados pueden dañar considerablemente las operaciones y la rentabilidad de una empresa, lo que genera incertidumbre sobre cómo responder eficazmente a estas situaciones.

En estos entornos inciertos, las empresas deben desarrollar estrategias de gestión del riesgo y adaptarse rápidamente a los cambios. Esto puede incluir la diversificación de productos o mercados, la inversión en investigación y desarrollo, el establecimiento de redes de colaboración y la implantación de tecnología para mejorar la flexibilidad y la respuesta empresarial. Además, tomar decisiones rápidas y basadas en datos puede ayudar a las empresas a navegar con éxito en estos entornos cambiantes.

Las estrategias empresariales se refieren a los planes de acción y los enfoques que utilizan las organizaciones para alcanzar sus objetivos y mantener una ventaja competitiva en sus respectivos mercados. En entornos empresariales inciertos, las organizaciones deben aplicar estrategias específicas de gestión de crisis para fomentar la resiliencia organizativa. Esto requiere estructuras organizativas ágiles, procesos de toma de decisiones rápidos y una cultura que fomente la innovación y la experimentación.

Es necesario para las organizaciones diversificar las fuentes de ingresos, los productos o servicios ofrecidos y los mercados atendidos, esto ayuda a mitigar el riesgo en entornos inciertos. Lo que disminuye la dependencia de un único sector del mercado o línea de productos. Por ello las empresas deben conocer a fondo los riesgos a los que se enfrentan y de esa manera aplicar medidas de mitigación.

Otra estrategia empresarial para afrontar entornos de incertidumbres, es formar alianzas con otras empresas, instituciones académicas o entidades gubernamentales que proporcionen acceso a recursos adicionales, conocimientos especializados y redes de apoyo que pueden ser útiles en tiempos de incertidumbre. Para anticiparse a los posibles retos y oportunidades, es esencial mantenerse informado sobre las tendencias del mercado, los cambios normativos,

los avances tecnológicos y otros factores externos, por lo que es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, dedicar recursos a la recopilación y el análisis de datos.

Además, es esencial mantener la relevancia y la competitividad en entornos en constante cambio lo que requiere innovación. Construir una infraestructura empresarial resistente que pueda soportar choques y perturbaciones es fundamental en entornos inciertos. Lo que puede incluir sistemas críticos redundantes, la capacidad de cambiar rápidamente las operaciones y la formación de los empleados en gestión de crisis.

La importancia de que las organizaciones tengan estrategias para gestionar las crisis radica en la posibilidad de ser organizaciones resilientes sobre todo en casos de entornos de incertidumbre. La crisis mundial acarreada por la pandemia por el COVID-19, que los países no estaban preparados para enfrentar una calamidad de tal magnitud, generando dificultades en áreas como salud, finanzas, trabajo y alimentación (Peñafiel-León, et al. 2021).

Las medidas de aislamiento propiciaron la suspensión de actividades productivas, aumentando el desempleo y causando una recesión mundial. Los sistemas financieros se vieron amenazados y buscan herramientas para apuntalar sus operaciones. Organismos como el Banco Mundial buscaron proteger a los hogares vulnerables, respaldar empresas, preservar empleos y ayudar con operaciones sanitarias de emergencia. Las empresas planificaron estrategias para mantenerse y prepararse para el futuro, optando por medidas como cierre temporal, adelantar vacaciones o reducir personal.

Era necesario reactivar la economía mundial en su totalidad, por lo que los organismos financieros buscaron apoyar al empresariado. La OCDE promovieron un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial que contemple crecimiento económico, justicia social y compromiso ambiental. Para afrontar esta situación, es necesario preparar al capital humano brindando herramientas como la resiliencia personal, organizativa y económica.

La resiliencia de gestión apunta a mejorar los rendimientos aprendiendo de la experiencia y fortaleciendo áreas claves, siendo clave el liderazgo resiliente. La resiliencia es un fenómeno complejo que involucra viejas prácticas de gestión, medidas de contingencia adoptadas durante la crisis y la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías para evolucionar en el futuro (Mortelo-Castro, 2023).

García-Contreras et al. (2021), manifiesta que en su investigación analizó el impacto de la crisis del COVID-19 en pequeñas y medianas empresas (pymes) de México y Chile, en donde un 52% de empresas tuvo que suspender parcial o totalmente sus actividades y operaciones, viéndose afectadas en el uso de su capacidad instalada, debiendo despedir empleados o limitar la compra de materias primas. No obstante, algunas organizaciones pudieron depender de su propia liquidez para adaptarse y mantener o restablecer operaciones.

Para estos autores, se encontró una correlación fuerte entre la resiliencia organizacional y el desempeño empresarial durante la crisis. Para las empresas mexicanas fue primordial la cohesión y solidaridad entre empleados y empresa, mientras que para las chilenas fue más



importante la capacidad financiera y operativa ante situaciones críticas. Según los datos proporcionados por estos autores las empresas con alto grado de resiliencia organizacional mantuvieron mejores niveles de desempeño y mayores posibilidades de supervivencia.

Por otro lado, Cruz-Coria (2021), manifiesta que la pandemia fue el detonador para la transformación digital de las empresas, y que los tics se convirtieron en una herramienta que no solo permite sortear adversidades, sino que también conlleva al emprendimiento de procesos transformadores e innovadores en el área productiva.

La tabla a continuación muestra un grupo de estrategias que planteo el comité de crisis mundial, conformado por el Organización Internacional del Trabajo, el Fondo Monetario Internacional, la Unesco, la Organización de Naciones Unidas y otros organizamos claves, las que tenían como objetivo que diferentes gobiernos apliquen las estrategias de manera que apoyen la recuperación económica de los sectores productivos, turísticos y económicos:

**Tabla 1**  
 Recomendaciones y estrategias de la OMT

Línea de recomendación	Estrategias
Gestionar la crisis y mitigar el impacto	1. Incentivar la retención de puestos de trabajo y proteger a los grupos vulnerables
	2. Apoyar la liquidez de las empresas
	3. Revisar los impuestos, tasas, gravámenes y normativas que afectan al transporte y al turismo
	4. Garantizar la protección del consumidor y su confianza
	5. Promover el desarrollo y capacidades
	6. Incluir el turismo en paquetes de medidas de emergencia económica
	7. Crear mecanismos de estrategias para la gestión de crisis
	8. Proporcionar estímulos financieros para la inversión y las operaciones del sector turismo
	9. Revisar los impuestos, las tasas y las normativas que afectan a los viajes y al turismo
	10. Avanzar en la facilitación de los viajes
	11. Promover la creación de nuevos puestos de trabajo y el desarrollo de capacidades, especialmente digitales.
	12. Integrar la sostenibilidad ambiental en los paquetes de estímulo y recuperación



Suministrar estímulos y acelerar la recuperación	13. Comprender el mercado y actuar con rapidez para restablecer la confianza y estimular la demanda 14. Fomentar el marketing, los eventos y las reuniones. 15. Invertir en alianzas 16. Integrar el turismo en los programas nacionales, regionales e internacionales de recuperación y en la asistencia para el desarrollo
Prepararse para el mañana	17. Diversificar los mercados, los productos y los servicios 18. Invertir en los sistemas de inteligencia de mercados y en la transformación digital 19. Fortalecer la gobernanza del turismo en todos los niveles 20. Preparar para la crisis, reforzar la resiliencia y velar por que el turismo forme parte de los mecanismos y sistemas nacionales de emergencia. 21. Invertir en capital humano y desarrollo del talento 22. Situar el turismo sostenible en un lugar destacado de las agendas nacionales 23. Efectuar la transición a la economía circular e incorporar los ODS

**Nota:** Elaboración en base del informe de la OMT.

Cabe señalar que estas estrategias son recomendaciones, mientras que la decisión final depende de cada país, justificando el análisis de las respuestas de éstos a través de estrategias y acciones de sus organizaciones.

Por otro lado, la crisis del COVID-19 modifico los sistemas y estructuras existentes, dejando ver los cambios que se avecinan en nuestras formas de aprender, trabajar y vivir. Como señala un análisis reciente, el mundo no será como antes en ningún sentido, esto avoca a las empresas a reinventarse y hacer las cosas diferentes para poder sobrevivir (Luzuriaga, & Cuenca, 2021). Las tecnologías y el comercio electrónico se presentaron como una oportunidad clave para que las empresas generen flujos de caja, ofrezcan contenido innovador y forjen nuevas relaciones con sus clientes (Carreras, et al. 2021)

Asimismo, la responsabilidad social empresarial dejó de ser una opción para convertirse en un pilar fundamental de la nueva forma de operar de las compañías, fortaleciendo los vínculos con clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general (Capurro, 2021; Cocciro, 2021). Como apunta la logística es otro factor que ha cambiado con el comercio electrónico, teniéndose que adaptar rápidamente a los cambios, implementando mejoras, y en cuanto a la



cadena de suministro las empresas tienen que diversificar sus proveedores con el fin de mitigar el riesgo en su operación (Zambrano-Izurieta, et al. 2023).

Otro aspecto clave que cobró relevancia fue el teletrabajo, una alternativa que adoptaron numerosas empresas para enfrentar la crisis y que plantea dificultades, beneficios y retos a considerar de cara al futuro, adaptando puestos de trabajo a esta modalidad, aprovechando el talento humano indistintamente del lugar donde se prestan los servicios (Delfini, et al. 2020; Cruz-Coria, 2021; Briones & Cao, 2023).

Diversos estudios respaldan que una estrategia clave para enfrentar los desafíos provocados por la pandemia de COVID-19 fue el establecimiento de alianzas empresariales estratégicas (Iniarte, et al. 2024; Ortiz, 2024). Estas alianzas permitieron superar las limitaciones y la escasez de recursos, al aprovechar los beneficios de la colaboración y el intercambio de experiencias. Esto fomentó la innovación y el desarrollo de soluciones para satisfacer las necesidades de sostenibilidad y sustentabilidad que surgieron durante ese período crítico (Gutiérrez & Hoyos, 2024).

Canoa, et al. (2023), refieren que algunos empresarios compartieron sus experiencias sobre cómo las redes sociales se convirtieron en una alternativa clave durante la emergencia sanitaria por COVID-19. Las redes sociales les permitieron mantener el contacto con clientes potenciales, generar visibilidad para sus productos y servicios, y ofrecer una combinación de presencialidad y virtualidad. Esto denotó la importancia que tomaron las TICs y las redes sociales para las empresas, ya que fueron utilizadas como herramientas y estrategias de comunicación, innovación y publicidad para mantenerse a flote en medio de esta crisis (Trillo, et al. 2022).

Los hallazgos de esta revisión sistemática resaltan la relevancia de implementar estrategias efectivas de gestión de crisis para fortalecer la resiliencia empresarial, especialmente en entornos caracterizados por la incertidumbre (Urdaneta, et al. 2021). La capacidad de las organizaciones para resistir, adaptarse y recuperarse de situaciones adversas depende en gran medida de su preparación y enfoque proactivo (Sanchis & Poler, 2020).

Un aspecto clave es la diversificación de fuentes de ingresos, productos, servicios y mercados, lo cual mitiga el riesgo y la dependencia de un único sector (Carreras, et al. 2021; Ortega, 2023). Además, las alianzas estratégicas con otras empresas, instituciones académicas o entidades gubernamentales brindan acceso a recursos adicionales, conocimientos especializados y redes de apoyo valiosas (García & Litardo, 2023).

La innovación, impulsada por la inversión en investigación y desarrollo, también emerge como un factor fundamental para mantener la relevancia y competitividad en entornos cambiantes (Ortiz, M. 2024; Ugarte-Urdiales, & Palomeque-Solano, 2024). Asimismo, la transformación digital y la adopción de tecnologías disruptivas permiten a las empresas optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones basada en datos y adaptarse con mayor agilidad (García-Contreras et al. 2021).



El fortalecimiento de las capacidades operativas y financieras, así como la solidez de la infraestructura empresarial, son aspectos cruciales para soportar choques y perturbaciones. Esto incluye la redundancia de sistemas críticos, la capacidad de cambiar rápidamente las operaciones y la formación del personal en gestión de crisis.

La crisis provocada por la pandemia de COVID-19 puso a prueba la resiliencia de las organizaciones a nivel global. Los casos analizados revelan que las empresas con un alto grado de resiliencia organizacional lograron mantener mejores niveles de desempeño y mayores posibilidades de supervivencia durante este período crítico (Mortelo-Castro, 2023). Factores como la cohesión interna, la solidaridad entre empleados y empresa, la capacidad financiera y operativa, y la adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial fueron determinantes para enfrentar los desafíos de la pandemia (Capurro, P. 2021; García-Contreras et al. 2021).

Si bien esta investigación aporta valiosos conocimientos sobre las estrategias de gestión de crisis y resiliencia empresarial, es importante reconocer algunas limitaciones. En primer lugar, dado que se trata de una revisión sistemática de literatura, la investigación se basa en estudios previos y no en datos empíricos primarios recolectados directamente de las organizaciones. Esto podría implicar cierto sesgo en la selección e interpretación de las fuentes consultadas. Por otra parte, la naturaleza dinámica y cambiante de los entornos empresariales implica que las estrategias efectivas en un momento dado podrían perder vigencia o requerir ajustes en el futuro. En consecuencia, sería recomendable complementar este estudio con investigaciones longitudinales que examinen la evolución de las estrategias de gestión de crisis y resiliencia a lo largo del tiempo. Finalmente, factores contextuales específicos como el tamaño de la empresa, el sector industrial o la estructura organizativa podrían influir en la efectividad de las estrategias analizadas, por lo que sería valioso explorar estas variables en futuros trabajos.

## Conclusiones

Esta investigación exploró estrategias de gestión de crisis que implementan las empresas en entornos caracterizados por la incertidumbre, y su impacto en la resiliencia organizacional. A través de una revisión sistemática de la literatura, se integraron aportes de diversos autores, definiendo factores clave que contribuyen al fortalecimiento de la resiliencia empresarial. Los hallazgos revelaron que estrategias como la diversificación de productos, servicios y mercados, el establecimiento de alianzas estratégicas, la inversión en innovación y transformación digital, el fortalecimiento de las capacidades operativas y financieras, y la adopción de una mentalidad de adaptabilidad y apertura al cambio son fundamentales para hacer frente a entornos inciertos y situaciones de crisis.



El análisis de la pandemia de COVID-19 como un entorno de incertidumbre, puso de manifiesto la importancia crucial de factores como la cohesión interna, la solidaridad entre empleados y empresa, la capacidad financiera y operativa, y la implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial. Las organizaciones que demostraron altos niveles de resiliencia lograron mantener un mejor desempeño y mayores posibilidades de supervivencia durante este período crítico.

En esencia, la resiliencia empresarial implica la habilidad de resistir, adaptarse y recuperarse de las crisis, transformando las amenazas en oportunidades de crecimiento y desarrollo. Este estudio sostiene que una gestión proactiva de crisis, respaldada por una cultura organizacional resiliente, lo que no solo permite a las empresas superar obstáculos, sino también aprovechar los desafíos para evolucionar y prosperar.

### Referencias bibliográficas

- Barreto, I. M. O., Reyes, G. E., Fiorino, V. R. M., & Antúnez, J. V. (2021). Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia. *Revista de*
- Briones, G. J. M., & Cao, E. R. (2023). Adaptación de Puestos Laborales a la Modalidad Teletrabajo Mixto. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 5869-5896. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8185](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8185)
- Capurro, P. V. (2021). La responsabilidad social empresaria en la industria pesquera marplatense: impacto actual y oportunidades (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Mar del Plata).
- Carreras, A. B. L., Bustamante, J. H., & Talamante, P. A. (2021). El Emprendimiento como estrategia en tiempos de crisis. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Económicas Administrativas-Departamento de Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, (35), 1-36. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi35.407>
- Chimucheka, T., y Mandipaka, F. (2015). Challenges faced by small, medium and micro enterprises in the Nkonkobe municipality. *International Business & Economics Research Journal*, 14(2), 309-316. <https://doi.org/10.19030/iber.v14i2.9114>
- Cocciro, L. (2021). Comercio electrónico y marketing digital como herramientas de crecimiento de la empresa FAESS (Master's thesis).
- Conexión Esan. (21 de mayo 2020). Resiliencia empresarial: cómo potenciarla en época de crisis. Portal de negocios de ESAN Graduate School of Business. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/resiliencia-empresarial-como-potenciarla-en-epoca-de-crisis>



Cossio, P. E., Ortega, A., y Padrón, A. (2017). Importancia de la resiliencia organizacional en el personal de salud. En A. Ortega (Coord.), Nuevos retos de las organizaciones encargadas de la salud en México (pp. 31-45). Pearson Educación.

Cruz-Coria, E. (2021). Estrategias de resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la COVID-19. *Nova scientia*, 13(27). <https://doi.org/10.21640/ns.v13i27.2869>

Cruz-Coria, Erika. (2021). Estrategias de resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la COVID-19. *Nova scientia*, 13(27), 00016. Epub 21 de febrero de 2022. <https://doi.org/10.21640/ns.v13i27.2869>

Díaz Soto, C. M. (2021). Análisis de las estrategias generadas para el sector hotelero de Colombia para superar la crisis por la covid-19 durante la fase de pandemia (Analysis of the Strategies Generated For the Hotel Sector of Colombia to Overcome the COVID-19 Crisis during the Pandemic Phase). *Turismo y Sociedad*, 29. <https://doi.org/10.18601/01207555.n29.08>

*e ciencias sociales*, 27(4), 93-112

Fernández-Montesinos, F. A., & Ramírez, M. (2020). Reflexiones sobre gestión de crisis. *Boletín IEEE*, (18), 97-122. Instituto Español de Estudios Estratégicos. [https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_analisis/2020/DIEEEA10\\_2020FEDAZN\\_crisis.pdf](https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2020/DIEEEA10_2020FEDAZN_crisis.pdf)

García, M. G. M., y Litardo, E. T. C. (2023). Localización y supervivencia empresarial de los emprendimientos del sector comercial de la Provincia de Los Ríos. *Tesla Revista Científica*, 3(1), e128. <https://doi.org/10.55204/trc.v3i1.e128>

García-Contreras, R., Valle-Cruz, D., & Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios gerenciales*, 37(158), 73-84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>

García-Contreras, R., Valle-Cruz, D., y Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: Resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>

Gutiérrez González, S. T., & Hoyos Bravo, A. (2024). Resiliencia empresarial en tiempos de la pandemia por COVID-19: los factores de éxito de las mipymes industriales. *Revista CEA*, 10(23), e2618. <https://doi.org/10.22430/24223182.2618>

Hamadeh, S., Garvey, L., Willetts, G., y Olasoji, M. (2021). Resiliencia, desafíos y apoyos de estudiantes de enfermería de pregrado durante la pandemia del virus corona. *International Journal of Mental Health Nursing*, 30(S-1), 1407-1416. <https://doi.org/10.1111/inm.12896>

Hedner, T., Abouzeedan, A., y Klofsten, M. (2011). Entrepreneurial resilience. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 2(1), 7986. <https://doi.org/10.3402/aie.v2i1.6002>



Iriarte, D. A. H., Álvarez, N. S. E., & de León, C. V. C. (2024). Alianzas estratégicas como estrategia de adaptación empresarial ante la crisis de COVID-19. *Bolentín de Coyuntura*, (40), 28-36. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.40.2024.2330>

Jordi, A. (2008). La resiliencia Crecer desde la adversidad. In *Plataforma* (Vol. 1).

Losada Díaz, J. C. (2010). Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas. *Comunicación en la gestión de crisis*, 0-0.

Manfield, R. C., y Newey, L. R. (2018). Resilience as an entrepreneurial capability: integrating insights from a cross-disciplinary comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1155-1180. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2016-0368>

MARTELO-CASTRO, Mayerlin, QUINTERO-CASTRO, Daniela, & VIEIRA-SALAZAR, Jaime Andrés. (2023). Innovación y Resiliencia: la Pyme Frente a la Crisis Provocada por el Covid-19. Una Revisión Narrativa de la Literatura. *Economía y Negocios*, 14(2), 24-38. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1092>

Mason, C. (2020). The coronavirus economic crisis: Its impact on venture capital and high growth enterprises. Publications Office of the European Union. <http://dx.doi.org/10.2760/408017>

Mason, C. (2020). The coronavirus economic crisis: Its impact on venture capital and high growth enterprises. Publications Office of the European Union. <http://dx.doi.org/10.2760/408017>

Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, (41), 29-40. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2012n41/Medina>

Muñoz-Silva, A. (2012). El estudio de la resiliencia desde la perspectiva evolutiva y su aportación a la comprensión del riesgo. *Portularia*, XII(1), 9-16.

Organización Mundial del Turismo (omt). (2020b). Comité de Crisis Mundial para el Turismo. Madrid: OMT.

Ortega, J. (2023). Perspectiva financiera y COVID-19: Un estudio de rentabilidad empresarial hotelera en la provincia de Tungurahua | 593 Digital Publisher CEIT. *Digital Publisher CEIT*, 8(2-1), 306-316. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1790>

Ortiz Lozano, M. (2024). Factores de resiliencia organizacional en la industria cosmética española: PYMES y crisis en tiempos de COVID-19. Doctoral's Tesis. Universidad Pontificia Comilla, Madrid-España. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/88496/TP00014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Palma, M. D. L. O. (2016). Resiliencia profesional: Aproximación desde la intervención social.

[https://www.academia.edu/30637288/Resiliencia\\_profesional\\_Aproximaci%C3%B3n\\_desde\\_la\\_intervenci%C3%B3n\\_social](https://www.academia.edu/30637288/Resiliencia_profesional_Aproximaci%C3%B3n_desde_la_intervenci%C3%B3n_social)



- Peñañiel-León, J. E., Ramírez-Coronel, A. A., Mesa-Cano, I. C., & Martínez-Suárez, P. C. (2021). Impacto psicológico, resiliencia y afrontamiento del personal de salud durante la pandemia por COVID-19. AVFT–Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica, 40(3). [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_aavft/article/view/22959](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_aavft/article/view/22959)
- Pérez, J. M., Dorado, A., Rodríguez-Brioso, M. D. M., y López, J. (2020). Resiliencia para la promoción de la salud en la crisis Covid-19 en España. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVI(4), 52-63. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34649>
- Pérez, P. S., & García, F. G. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes, 8(2), 42-56
- Pidgeon, A. M., y Keye, M. (2014). Relationship between resilience, mindfulness and psychological well-being in university students. International Journal of Liberal Arts and Social Science, 2(5), 27-32.
- Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., y López-Cabrales, Á. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. Journal of Management & Organization, 27(3), 442-459. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5>
- Rogel, E. M., y Urquizo, J. I. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXV(2), 112-119.
- Saldarriaga, O., Ledesma, M. J., Malpartida, J. N., y Diaz, J. R. (2022). Resiliencia docente en las escuelas públicas de Lima Metropolitana – Perú. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVIII(1), 261-274. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37690>
- Sanchis, R., & Poler, R. (2020). Resiliencia empresarial en época de pandemia. Boletín de estudios económicos, 75(231), 501-520. <http://hdl.handle.net/10251/165594>
- Schepers, J., Vandekerckhof, P., y Dillen, Y. (2021). The impact of the COVID-19 crisis on growth-oriented SMEs: Building entrepreneurial resilience. Sustainability, 13(16), 9296. <https://doi.org/10.3390/su13169296>
- Siddaway, A. P., Wood, A. M., y Hedges, L. V. (2019). How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. Annual Review of Psychology, 70, 747-770. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803>
- Siddaway, A. P., Wood, A. M., y Hedges, L. V. (2019). How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. Annual Review of Psychology, 70, 747-770. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803>
- Trillo Holgado, M.A., León Urban, C. y López Caballero, R. (2022). La importancia de las capacidades dinámicas en el replanteamiento de una ventaja competitiva innovadora. Estudio de caso en empresas tecnológicas cordobesas. Revista de Estudios Andaluces, 43, 125-143. <https://doi.org/10.12795/rea.2022.i43.07>



- Uncein Higuera, Y. del V., & Díaz Tovar, M. C. (2022). RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE CRISIS DE UNA ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA. *Revista FACES*, 1(1). <https://doi.org/10.54139/revfaces.v1i1.192>
- Urdaneta, A. J., Borgucci, E. V., González, A. I., & Luciani, L. R. (2021). Función empresarial y concentración de pequeñas y medianas empresas en la Provincia de El Oro – Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 776-801. <https://doi.org/10.19052/rvgluz.27.95.21>
- Urrutia, G., y Bonfill, X. (2013). Editorial. La declaración PRISMA: Un paso adelante en la mejora de las publicaciones de la Revista Española de Salud Pública. *Revista Española de Salud Pública*, 87(2), 99-102. <https://dx.doi.org/10.4321/S1135-57272013000200001>
- Vargas, W. C., y García, M. (2021). Resiliencia, comprensión psicosocial para los pospensados del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(E-3), 151-167. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36499>
- Luzuriaga, S. A. J., & Cuenca, C. D. H. (2021). Las estrategias de marketing y su importancia en las empresas en tiempos de COVID. *Espíritu emprendedor TES*, 5(1), 45-68. <https://doi.org/10.33970/eetes.v5.n1.2021.234>
- Villa Andrade, L. C., Constante Armas, J. J., Chaluisa Chaluisa, S. F., & Guerrero Velástegui, C. A. (2024). Planificación Estratégica y Estilos de Gestión de Crisis en las Organizaciones Empresariales: una Revisión de la Literatura. *Tesla Revista Científica*, 4(1), e334. <https://doi.org/10.55204/trc.v4i1.e334>
- Zambrano-Izurietta, J. P., Mendoza-Barberán, M. G., & FAREZ-ARIAS, M. D. R. (2023). Funcionalidades de la Trazabilidad en el Desarrollo del Modelo de Comercio Electrónico B2C. *Economía y Negocios*, 14(1), 135-148. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1057>
- Delfini, M., Drolas, A., Montes Cato, J., & Spinosa, L. (2020). Lidiando con el trabajo. Impacto del COVID-19 sobre el trabajo productivo y reproductivo. *Trabajo y sociedad*, 21(35), 1-3. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1514-68712020000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1514-68712020000200005&script=sci_arttext)

**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

**Financiamiento:**

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

**Agradecimiento:**

N/A

**Nota:**

El artículo no es producto de una publicación anterior.

