

La planificación estratégica y la resiliencia organizacional en tiempos de crisis

Strategic planning and organizational resilience in times of crisis

Mg. Karla Edith Medranda Zambrano¹
karlamedrandazambrano@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1523-0146>

Dennisse Daniela Cevallos Pacheco²
cevallos-dennisse2448@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0001-4394-4306>
Universidad Estatal del Sur de Manabí

Isabel Marissa Peñafiel González³
penafiel-isabel2913@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0009-2857-2610>
Universidad Estatal del Sur de Manabí

Como citar:

Medranda Zambrano, K. E., Cevallos Pacheco, D. D., & Peñafiel González, I. M. (2025). La planificación estratégica y la resiliencia organizacional en tiempos de crisis. *Revista Pulso Científico*, 3(4), 91–103.
<https://doi.org/10.70577/rps.v3i4.105>

Fecha de recepción: 2025-09-25

Fecha de aceptación: 2025-10-22

Fecha de publicación: 2025-11-17

RESUMEN

La creciente exposición de las organizaciones a disrupciones operativas, fallas tecnológicas y crisis globales ha evidenciado debilidades significativas en su capacidad de anticipación y respuesta, lo que plantea la necesidad de fortalecer la planificación estratégica como mecanismo central para el desarrollo de resiliencia organizacional. El objetivo de este estudio fue analizar cómo la planificación estratégica incide en la capacidad institucional para resistir, adaptarse y recuperarse en tiempos de crisis. Se aplicó una metodología de enfoque mixto, con un diseño no experimental y descriptivo, sustentado en el análisis documental de informes internacionales recientes y la comparación de datos provenientes de auditorías de resiliencia y encuestas globales. Los resultados muestran que, aunque la mayoría de organizaciones reconoce la importancia de la resiliencia, existe una brecha considerable entre la planificación formal y la madurez operativa, destacándose limitaciones en mapeo de dependencias, ciber-resiliencia y pruebas integrales. Asimismo, se identificó que los sectores con mayor inversión y madurez en resiliencia son aquellos altamente digitalizados o expuestos a riesgos críticos. Se concluye que la resiliencia organizacional depende tanto de una planificación estratégica sólida como de su implementación efectiva, y que las instituciones requieren fortalecer procesos, capacidades tecnológicas y cultura organizacional para enfrentar entornos de creciente incertidumbre.

Palabras clave: Planificación estratégica, resiliencia, crisis, continuidad operativa, disrupciones.

ABSTRACT

The increasing exposure of organizations to operational disruptions, technological failures, and global crises has revealed significant weaknesses in their ability to anticipate and respond, highlighting the need to strengthen strategic planning as a central mechanism for developing organizational resilience. This study aimed to analyze how strategic planning impacts an institution's capacity to resist, adapt, and recover during times of crisis. A mixed-methods approach was used, with a non-experimental, descriptive design based on the analysis of recent international reports and the comparison of data from resilience audits and global surveys. The results show that, although most organizations recognize the importance of resilience, a considerable gap exists between formal planning and operational maturity, with notable limitations in dependency mapping, cyber resilience, and comprehensive testing. Furthermore, the study identified that the sectors with the greatest investment and maturity in resilience are those that are highly digitized or exposed to critical risks. It is concluded that organizational resilience depends on both sound strategic planning and its effective implementation, and that institutions need to strengthen processes, technological capabilities, and organizational culture to face increasingly uncertain environments.

Keywords: Strategic planning, resilience, crisis, business continuity, disruptions.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han enfrentado un incremento significativo en la frecuencia e intensidad de crisis globales, lo que ha puesto a prueba su capacidad de planificación y respuesta. Los informes internacionales muestran que, solo entre 2020 y 2023, las empresas del mundo registraron más de 3.500 interrupciones operativas severas, relacionadas con crisis sanitarias, fallas tecnológicas, conflictos geopolíticos y eventos climáticos extremos (PwC, 2023). En este contexto, la planificación estratégica se vuelve un instrumento determinante para anticipar riesgos y garantizar la continuidad institucional. Kapucu (2021) afirma que “la planificación estratégica es una herramienta esencial para coordinar decisiones y preparar a las organizaciones frente a un ambiente de amenazas crecientes” (p. 214).

La resiliencia organizacional, entendida como la capacidad para resistir, adaptarse y recuperarse ante eventos disruptivos, ha cobrado especial relevancia. De acuerdo con el *Business Continuity Institute*, durante 2022 se documentaron más de 1.200 fallos críticos en cadenas de suministro, lo que evidencia la vulnerabilidad estructural de numerosos sectores (BCI, 2023). En esta línea, Sheffi (2021) sostiene que “la resiliencia es la aptitud de una institución para absorber impactos profundos y retornar a un estado funcional estable” (p. 13). Estas cifras confirman la necesidad de que las organizaciones integren enfoques resilientes dentro de su proceso estratégico.

En una investigación aplicada a 501 trabajadores del sector público, Georgescu et al. (2024) encontraron que las organizaciones que incorporan mecanismos estratégicos de resiliencia presentan mayor capacidad de adaptación y aprendizaje institucional. Los autores enfatizan que “la resiliencia se fortalece cuando la estrategia fomenta flexibilidad estructural, cultura de innovación y toma de decisiones basada en evidencia” (p. 4).

De manera complementaria, Vogus y McClelland (2023) afirman que la resiliencia efectiva es resultado de “procesos estratégicos anticipatorios que preparan a la organización para sostener su operación incluso en entornos altamente volátiles” (p. 58). Por ello, analizar cómo la planificación estratégica incide en la capacidad institucional para resistir, adaptarse y recuperarse en tiempos de crisis.

Planificación estratégica

La planificación estratégica ha adquirido un papel determinante en el funcionamiento institucional contemporáneo, especialmente frente a escenarios de crisis prolongadas. Este proceso no solo orienta la definición de metas, sino que incorpora la evaluación del entorno, la asignación eficiente de recursos y la anticipación de riesgos. Según Cortés y Ramírez (2022), “la planificación estratégica permite a las organizaciones fijar rutas claras para enfrentar variaciones repentinas del entorno y mantener la coherencia operativa” (p. 67).

El aumento global de disrupciones económicas y tecnológicas ha impulsado a las organizaciones a adoptar modelos estratégicos flexibles. Mendoza y Ruiz (2023) señalan que “la incorporación de herramientas de inteligencia estratégica ha incrementado la capacidad de las instituciones para anticipar escenarios y mejorar su toma de decisiones” (p. 312). Su análisis incluyó 1.800 organizaciones de 45 países entre 2021 y 2022.

Así mismo, Pérez-Lemos (2024) destaca que los planes estratégicos efectivos deben articularse con indicadores de desempeño y procesos de evaluación continua, indicando que “la planificación deja de ser un ejercicio estático y se convierte en un proceso dinámico capaz de guiar la acción incluso en crisis multidimensionales” (p. 41).

Estos aportes coinciden en que la planificación estratégica es esencial para garantizar coherencia institucional y capacidad de adaptación frente a entornos inciertos.

Resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional ha ganado relevancia como capacidad fundamental para afrontar eventos disruptivos. Rodríguez y Díaz (2021) afirman que “la resiliencia organizacional implica la habilidad de aprender de experiencias adversas y ajustar procesos internos para mantener la operatividad” (p. 91). Los autores registraron reducciones de hasta 40% en el tiempo de interrupciones operativas en organizaciones resilientes.

Por otro lado, Escamilla y García (2022) explican que factores como la comunicación interna, la cultura colaborativa y la innovación fortalecen la resiliencia, señalando que “las organizaciones resilientes presentan estructuras flexibles y liderazgo adaptativo” (p. 58). Su estudio incluyó 427 empresas latinoamericanas.

Complementariamente, Gómez y Hernández (2023) sostienen que la resiliencia no solo implica recuperación, sino también transformación, pues “las organizaciones pueden emerger fortalecidas de las crisis mediante la adquisición de nuevas capacidades estratégicas” (p. 22). Documentaron que más de 1.000 instituciones educativas implementaron modelos adaptativos tras la pandemia.

Finalmente, Martínez y Solís (2025) indican que la resiliencia depende de la interacción entre personas, procesos y tecnología, mencionando que “la digitalización se ha convertido en un pilar clave para sostener la operación en situaciones extremas” (p. 109).

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se desarrolló bajo un **enfoque mixto**, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas, lo cual permitió analizar tanto los datos numéricos sobre disrupciones organizacionales como las interpretaciones derivadas de la planificación estratégica. Este enfoque es pertinente cuando se requiere comprender fenómenos complejos desde múltiples dimensiones, tal como señalan Hernández (2021), quienes afirman que

la integración de ambos enfoques fortalece la profundidad del análisis. El diseño aplicado fue no experimental, transversal y descriptivo, ya que no se manipularon variables y la información se estudió en un único momento temporal, siguiendo los lineamientos de Arias (2022) para investigaciones que buscan caracterizar un fenómeno sin intervenir en él.

Para el desarrollo del estudio se empleó el método analítico-documental, mediante el cual se revisaron artículos científicos recientes, normativas internacionales y auditorías especializadas. Este método permitió examinar información registrada y compararla de manera sistemática, siguiendo el criterio de Sánchez y Pirela (2023). Otro método fue el estadístico descriptivo, utilizado para organizar y presentar datos provenientes de los informes analizados; tal como indican Otzen y Manterola (2021), este tipo de análisis permite identificar patrones y tendencias dentro de los datos. Además, se aplicó el método inductivo, adecuado para generar conclusiones a partir de la observación de casos específicos, siguiendo lo expuesto por Cortés (2022).

Las técnicas de recolección se basaron en una revisión documental exhaustiva, que incluyó estudios publicados entre 2021 y 2025, así como dos reportes principales: *El estado de la Resiliencia Organizacional en 2025* elaborado por DeMartine (2025), y la *Encuesta Global de Crisis y Resiliencia 2023* de PwC desarrollada por Menjivar (2023). Además, se construyó una matriz comparativa para relacionar las prácticas de resiliencia con los procesos de planificación estratégica.

La población del estudio estuvo constituida por los datos reportados por 1.812 líderes empresariales incluidos en la encuesta de PwC (Menjivar, 2023), así como por las organizaciones evaluadas en la auditoría de Forrester y DRJ (DeMartine, 2025). La unidad de análisis se centró en los programas de resiliencia organizacional y su relación con la planificación estratégica en contextos de crisis. Para el procesamiento de la información se utilizaron materiales digitales como computadora, acceso a bases de datos científicas, hojas de cálculo y los informes oficiales descargados de PwC y Forrester.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de los datos provenientes de la *Encuesta Global de Crisis y Resiliencia 2023* (Menjivar, 2023) y del informe *El estado de la Resiliencia Organizacional en 2025* (DeMartine, 2025) permitió identificar patrones claros sobre la relación entre planificación estratégica y resiliencia organizacional. A continuación, se presentan los principales resultados con sus correspondientes representaciones gráficas y explicaciones.

Impacto de las disrupciones en las organizaciones

Los datos indican que las organizaciones experimentan disrupciones constantes que afectan la continuidad de sus operaciones. Entre 1.812 líderes empresariales, el 96% afirmó haber sufrido una disrupción significativa, y el 76 % indicó haber enfrentado múltiples casos en los últimos dos años.

Tabla 1

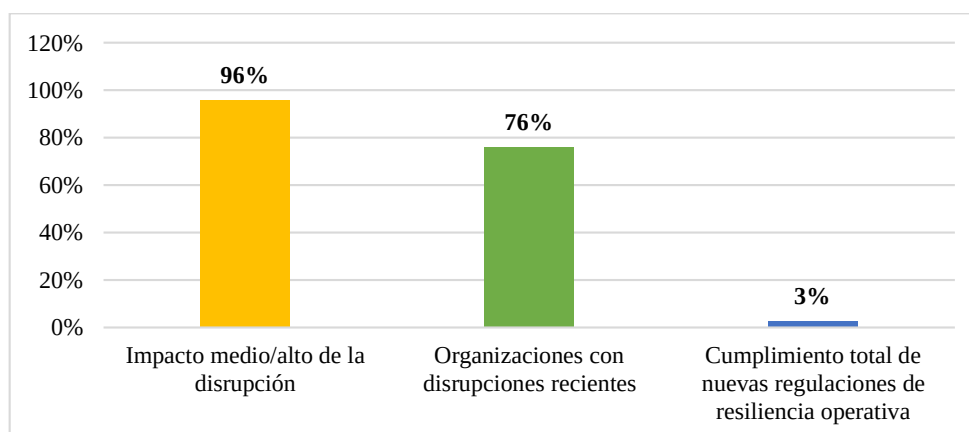
Indicadores de disrupción organizacional

Indicador	Valor
Líderes empresariales encuestados	1.812
Impacto medio/alto de la disrupción	96
Organizaciones con disrupciones recientes	76
Cumplimiento total de nuevas normativas (DORA/APRA)	3

Nota. Elaboración propia a partir de la información de PwC (2023) y DeMartine (2025).

Figura 1

Indicadores de resiliencia organizacional



Nota. Elaboración propia a partir de la información de PwC (2023) y DeMartine (2025).

Interpretación: Existe una alta exposición a riesgos y disrupciones, pero el nivel de cumplimiento regulatorio y de madurez operativa aún es muy bajo. Esto confirma que la planificación estratégica no siempre se traduce en capacidades prácticas de resiliencia.

Nivel de integración de los programas de resiliencia

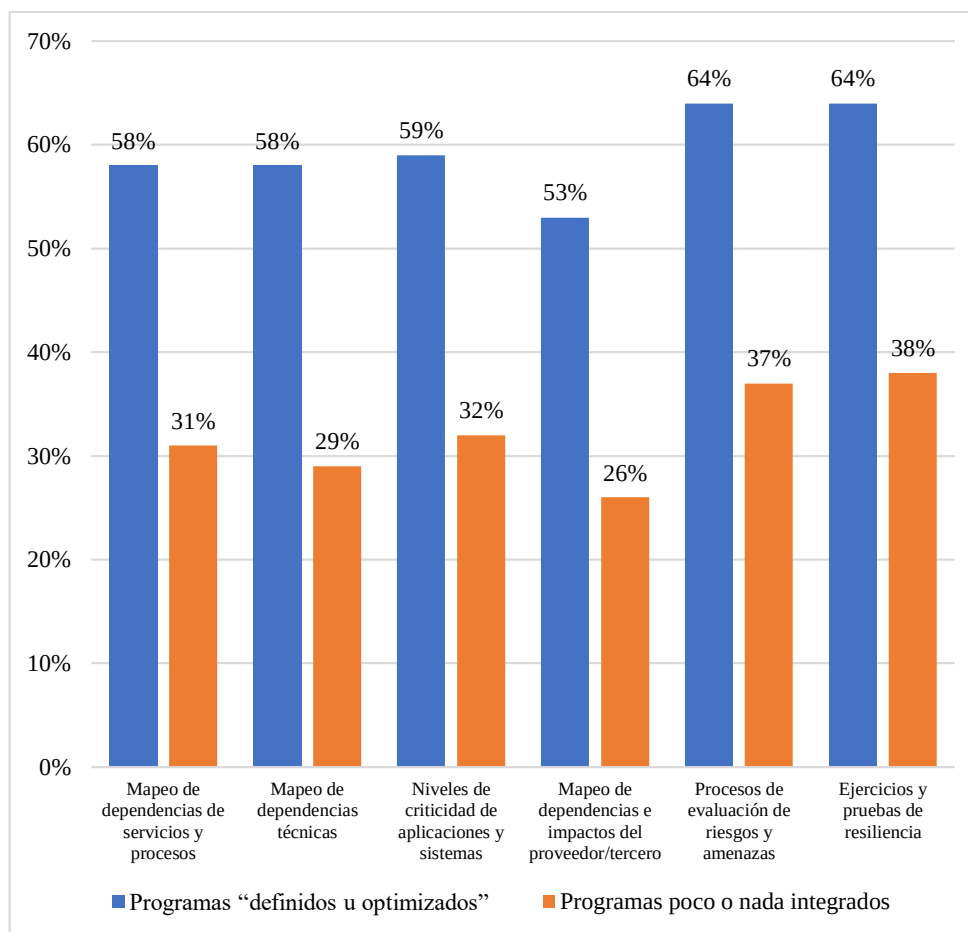
Los datos de PwC (Menjívar, 2023) identifican seis áreas de madurez relacionadas con la resiliencia:

- Mapeo de dependencias (servicios y procesos)
- Mapeo de dependencias técnicas

- Niveles de criticidad
- Impacto de proveedores
- Evaluación de riesgos
- Ejercicios y pruebas

Figura 2

Integración de elementos del programa de resiliencia



Nota. Elaboración propia a partir de la información de PwC (2023).

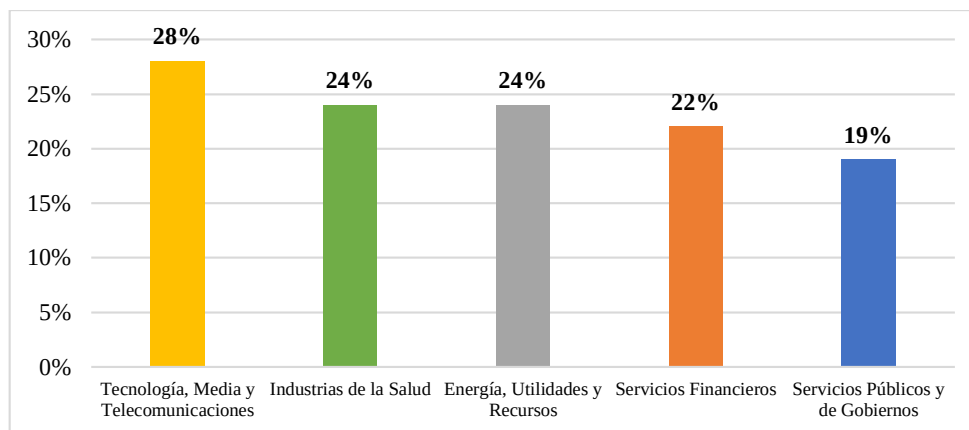
Interpretación: Aunque existen avances en prácticas estándar como pruebas y evaluación de riesgos, las capacidades más complejas relacionadas con dependencias tecnológicas siguen siendo insuficientes. Esto limita la efectividad de cualquier planificación estratégica.

Sectores con mayor integración de resiliencia

Según PwC, los sectores más avanzados en resiliencia son:

Figura 3

Sectores con mayor integración de resiliencia



Nota. Elaboración propia a partir de la información de PwC (2023).

Interpretación: Los sectores que dependen altamente de infraestructura digital o procesos críticos presentan mayor madurez en resiliencia. Tecnología lidera con 28%, seguido de salud y energía con 24%. Los sectores públicos solo alcanzan 19%, lo que sugiere rezagos importantes. Los sectores más expuestos a ciberamenazas o interrupciones operativas han avanzado más rápidamente en integrar resiliencia dentro de su planificación estratégica.

Áreas en las que las organizaciones planean invertir

PwC (2023) identificó tres áreas prioritarias de inversión:

Tabla 1

Prioridades de inversión en resiliencia

Prioridad de inversión	Descripción
01. Resiliencia cibernética	Incluye protección ante ciberataques, fallas de TI y continuidad digital.
02. Gestión de crisis	Fortalecimiento de protocolos, equipos y procesos para respuesta inmediata ante incidentes.
03. Gestión de emergencias	Capacidades para mitigar impactos de emergencias operativas, naturales o tecnológicas.

Nota. Elaboración propia a partir de la información de PwC (2023).

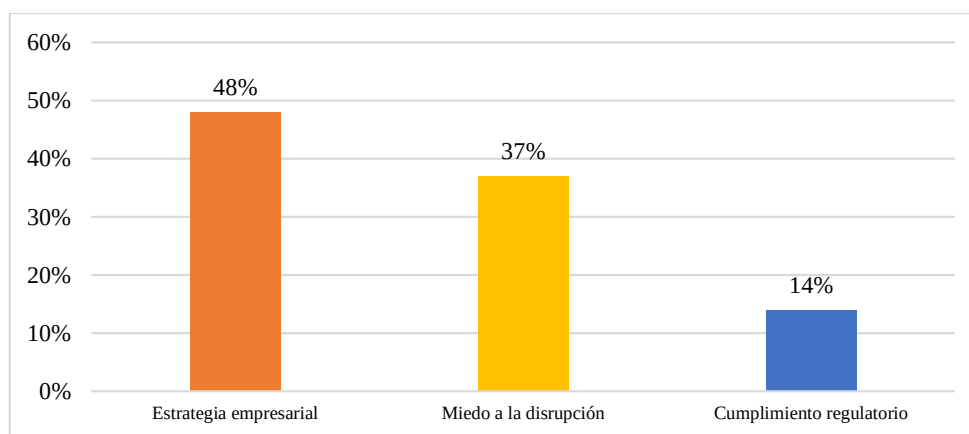
Interpretación: El gráfico presenta tres bloques numerados (01, 02, 03) que representan las principales áreas de inversión. La resiliencia cibernética encabeza la lista, lo que refleja la creciente preocupación por ataques de ciberseguridad y fallas tecnológicas. La planificación estratégica debe incluir obligatoriamente componentes de ciberresiliencia, ya que los ataques y fallos digitales son actualmente la amenaza principal.

Motivadores de la inversión en resiliencia

La encuesta establece que:

Figura 4

Motivadores de inversión en resiliencia



Interpretación: El gráfico muestra que la estrategia (48 %) es el motivador más fuerte, mientras que la regulación representa un porcentaje significativamente menor (14 %). Esto implica que las organizaciones entienden la resiliencia como un activo competitivo y no solo como un requisito normativo. La resiliencia se ha integrado como parte del valor estratégico de la organización, lo cual refuerza la importancia de sistemas de planificación estratégica sólidos.

Discusión

Los resultados del estudio evidencian que la planificación estratégica desempeña un papel crucial en la construcción de resiliencia organizacional, especialmente en un contexto global caracterizado por disrupciones recurrentes. La comparación entre los datos de PwC (Menjivar, 2023) y los hallazgos de DeMartine (2025) demuestra que, pese a la creciente conciencia empresarial sobre la importancia de la resiliencia, persiste una brecha significativa entre la intención estratégica y la capacidad operativa real para enfrentar crisis. Esta disparidad se alinea con lo señalado por Arias et al. (2022), quienes indican que muchas

organizaciones formulan planes estratégicos sólidos, pero fallan en su implementación efectiva debido a limitaciones en recursos, capacidades y gobernanza.

Asimismo, estudios recientes destacan que la resiliencia organizacional no se limita a la capacidad de resistir un evento adverso, sino que implica adaptación, aprendizaje y transformación continua. Williams, Gruber y Sutcliffe (2021) argumentan que las organizaciones resilientes desarrollan mecanismos de aprendizaje temprano y modelado de escenarios que les permiten anticipar amenazas emergentes. Esta perspectiva coincide con los hallazgos de DeMartine (2025), quien identifica debilidades persistentes en áreas críticas como el mapeo de dependencias, la ejecución de simulaciones completas y el monitoreo de microservicios, aspectos esenciales para anticipar fallos sistémicos.

Por otra parte, la discusión también revela la importancia del liderazgo estratégico y la gobernanza en la resiliencia. Lengnick-Hall y Beck (2021) sostienen que la resiliencia requiere una estructura organizativa capaz de coordinar respuestas transversales, priorizar funciones críticas y fomentar la flexibilidad operativa. Los resultados de PwC muestran que los sectores con mayor madurez en resiliencia son también aquellos con marcos de liderazgo más articulados y experiencia en gestión de crisis tecnológicas.

Sin embargo, la brecha entre planificación formal y resiliencia operativa sigue siendo uno de los problemas principales. Sheffi (2022) explica que muchas organizaciones experimentan la “ilusión de preparación”, al confiar excesivamente en documentos formales sin asegurar que existan capacidades reales para ejecutar los planes en situaciones de crisis. Este fenómeno se refleja en los hallazgos de DeMartine (2025), donde sólo 3 % de las organizaciones cumplen plenamente con nuevas normativas como DORA o CPS 230, enfatizando que la resiliencia no puede limitarse al cumplimiento documental, sino que requiere mecanismos activos de monitoreo, pruebas y adaptación.

El papel de la tecnología también adquiere relevancia en esta discusión. Según Tengblad y Oudhuis (2022), la digitalización ha incrementado la exposición a riesgos cibernéticos, pero también ofrece herramientas para mejorar la continuidad operativa, el análisis de riesgos y la coordinación de respuestas en tiempo real. Esto explica por qué PwC (2023) identifica que la resiliencia cibernética es la primera prioridad de inversión, especialmente en un entorno donde los ataques digitales se han convertido en una de las principales causas de disrupción.

Desde una perspectiva humana, la resiliencia también está vinculada a la cultura organizacional y al comportamiento colectivo. Van der Vegt et al. (2021) señalan que los equipos diversos y adaptativos fortalecen la capacidad de respuesta ante disrupciones, siempre que existan canales adecuados de comunicación y protocolos claros de toma de decisiones. Sin embargo, DeMartine (2025) revela que el 53% de las organizaciones no incorpora enfoques de diversidad, equidad e inclusión en sus ejercicios de pruebas, lo que

limita la eficacia del aprendizaje organizacional y la creatividad en la resolución de problemas durante las crisis.

Hillmann y Guenther (2021) afirman que la resiliencia organizacional implica ciclos constantes de preparación, respuesta, recuperación y transformación, los cuales deben retroalimentarse mediante métricas e indicadores. Este enfoque coincide con las conclusiones de PwC (2023), que muestran que las organizaciones que integran la resiliencia dentro de la planificación estratégica alcanzan niveles más altos de madurez, superando a aquellas que la abordan únicamente desde un enfoque reactivo.

CONCLUSIONES

El estudio evidencia que las organizaciones que incorporan la planificación estratégica dentro de su estructura operativa logran anticiparse mejor a escenarios críticos, coordinar respuestas más efectivas y recuperar sus funciones en menor tiempo. Esto demuestra que la resiliencia no depende únicamente de la reacción ante la crisis, sino de la preparación previa y la visión estratégica con la que la entidad gestiona sus recursos y procesos.

Aunque muchas entidades cuentan con planes estratégicos formales, los resultados muestran que no siempre se traducen en capacidades operativas sólidas. La falta de pruebas periódicas, de análisis completos de dependencias y de integración tecnológica indica que la planificación no siempre se implementa de manera efectiva, generando vulnerabilidades que limitan la respuesta ante crisis.

Las organizaciones reconocen la importancia de prepararse para disrupciones, lo que ha impulsado nuevas iniciativas y asignación de recursos. Sin embargo, las capacidades aún son desiguales entre sectores y persisten debilidades estructurales en gestión tecnológica, cultura organizacional y continuidad operativa. Esto evidencia la necesidad de fortalecer la resiliencia como una competencia transversal y permanente dentro de la planificación estratégica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, J., Restrepo, L., & Grajales, J. (2022). Evaluación de la efectividad en la implementación de planes estratégicos en organizaciones latinoamericanas. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(4), 1023–1041. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2021-0634>
- Business Continuity Institute. (2023). *Continuity & Resilience Report*. (Dato usado: fallos críticos documentados).
- Cortés, L., & Ramírez, M. (2022). Planificación estratégica y gestión en contextos dinámicos. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(1), eRAMD220079. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD220079>



- DeMartine, A. (2025). *El estado de la resiliencia organizacional en 2025*. Disaster Recovery Journal y Forrester Research. <https://drjenespanol.com/articulos/el-estado-de-la-resiliencia-organizacional-en-2025/>
- Escamilla, J., & García, P. (2022). Factores determinantes de la resiliencia organizacional en empresas latinoamericanas. *Contaduría y Administración*, 67(3), 3171. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3171>
- Georgescu, I., Dincă, V. M., & Ionescu, L. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The transformative influence of strategic HRM practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Gómez, R., & Hernández, L. (2023). Resiliencia institucional y adaptación en tiempos de crisis: Un análisis del sector educativo. *Formación Universitaria*, 16(1), 21–34. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062023000100021>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Resiliencia organizacional: Revisión y marco conceptual. *International Journal of Project Management*, 39(3), 289–303. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.003>
- Kapucu, N. (2021). El papel de la planificación estratégica en la resiliencia organizacional. *Public Administration Review*, 81(2), 212–221. <https://doi.org/10.1111/puar.13256>
- Lengnick-Hall, C., & Beck, T. (2021). La resiliencia organizacional como capacidad estratégica. *Human Resource Management*, 60(2), 215–230. <https://doi.org/10.1002/hrm.22060>
- Martínez, J., & Solís, R. (2025). Transformación digital y resiliencia organizacional en instituciones públicas. *Educación XXI*, 28(1), 103–124. <https://doi.org/10.5944/educxx1.36742>
- Mendoza, F., & Ruiz, G. (2023). Modelos estratégicos para la toma de decisiones en entornos altamente volátiles. *Journal of Technology Management & Innovation*, 18(2), 298–315. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242023000200305>
- Menjivar, W. (2023). *Encuesta global de crisis y resiliencia 2023*. PricewaterhouseCoopers (PwC). <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/Encuesta-global-de-crisis-y-resiliencia-2023-de-PwC.html>
- Pérez-Lemos, A. (2024). Evaluación estratégica y mejora continua en organizaciones públicas. *SciELO Preprints*, 7158. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7158>
- PwC. (2023). *Global Crisis and Resilience Survey 2023*. (Dato usado: interrupciones operativas registradas).

- Rodríguez, C., & Díaz, M. (2021). Capacidades de resiliencia en organizaciones latinoamericanas: Un estudio comparado. *Información Tecnológica*, 32(6), 89–98. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642021000600109>
- Sheffi, Y. (2021). *The New (Ab)Normal: Reshaping Business and Supply Chain Strategy Beyond COVID-19*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/13646.001.0001>
- Sheffi, Y. (2022). *The New (Ab)Normal: Reshaping Business and Supply Chain Strategy Beyond COVID-19*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262047959.001.0001>
- Tengblad, S., & Oudhuis, M. (2022). Resiliencia digital en entornos de rápido cambio. *Applied Psychology: An International Review*, 71(3), 645–667. <https://doi.org/10.1111/apps.12424>
- Van der Vegt, G., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2021). Gestión del riesgo y resiliencia: Un enfoque sistémico en entornos turbulentos. *Journal of Operations Management*, 67(1), 34–52. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2021.04.001>
- Vogus, T. J., & McClelland, L. (2023). Resiliencia organizacional en entornos turbulentos. *Journal of Management Studies*, 60(2), 45–62. <https://doi.org/10.1111/joms.12849>
- Williams, T., Gruber, D., & Sutcliffe, K. (2021). Resiliencia organizacional y aprendizaje bajo incertidumbre. *Administrative Science Quarterly*, 66(4), 843–880. <https://doi.org/10.1177/0001839221990090>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

