

Estudios sobre resiliencia financiera: convergencias y divergencias desde su abordaje cualitativo

*Luis Fernando Ruiz Hernández **

*Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,
República Bolivariana de Venezuela*

 <https://ror.org/03qgg3111>

luisfernandoruizhernandez@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0000-7895-8858>

Resumen

Este ensayo teórico-documental analiza las principales convergencias y divergencias presentes en la literatura contemporánea sobre resiliencia financiera organizacional, con especial énfasis en los abordajes cualitativos desarrollados en el campo de las ciencias gerenciales. A partir de una revisión conceptual, se examina la evolución del término resiliencia desde sus orígenes en la física y la psicología hasta su incorporación en los estudios organizacionales y financieros, donde adquiere relevancia como capacidad estratégica frente a crisis económicas, entornos inciertos y transformaciones del mercado. Los hallazgos permiten identificar que la resiliencia financiera en las organizaciones se configura como un fenómeno multidimensional que integra procesos de adaptabilidad, aprendizaje institucional, redes de apoyo y toma de decisiones estratégicas. Asimismo, se evidencian divergencias vinculadas a diferencias culturales, enfoques metodológicos y al impacto de las políticas públicas en la capacidad de recuperación empresarial. Se concluye que fortalecer la resiliencia financiera constituye un elemento esencial para la sostenibilidad, la competitividad y la supervivencia organizacional en contextos de alta volatilidad.

Palabras claves: resiliencia financiera organizacional; gestión de crisis; adaptabilidad empresarial; sostenibilidad corporativa; enfoque cualitativo.

Notas de autor

* Técnico Superior Universitario en Contaduría Pública. Universidad Politécnica Territorial Andrés Bello (UPTAEB). Licenciado en Contaduría Pública (UPTAEB). Abogado. Universidad Fermín Toro. Especialización en Derecho Procesal Civil. Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos. Magister en Gerencia de las Finanzas y los Negocios. Universidad Yacambú. Cursante del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.

Studies on financial resilience: Convergences and divergences in their qualitative approach

Abstract

This theoretical-documentary essay analyzes the main convergences and divergences present in contemporary literature on organizational financial resilience, with particular emphasis on qualitative approaches in the field of management sciences. Based on a conceptual review, the evolution of the term resilience is examined from its origins in physics and psychology to its incorporation into organizational and financial studies, where it has gained relevant as a strategic capability in the face of economic crises, uncertain environments, and market transformations. The findings allow to identify that organizational financial resilience is a multidimensional phenomenon integrating adaptability processes, institutional learning, support networks, and strategic decision-making. Divergences are also observed in relation to cultural differences, methodological approaches, and the influence of public policies on firms' recovery capacity. It is concluded that strengthening financial resilience is essential for organizational sustainability, competitiveness, and survival in highly volatile contexts.

Keywords: organizational financial resilience; crisis management; business adaptability; corporate sustainability; qualitative approach.

Recibido: 24-03-2025.

Aceptado: 19-02-2026.

Introducción

Las organizaciones contemporáneas constituyen uno de los pilares fundamentales del desarrollo económico y social, al generar empleo, dinamizar mercados y producir bienes y servicios orientados a satisfacer necesidades colectivas. No obstante, estas estructuras empresariales operan actualmente en escenarios caracterizados por una creciente volatilidad financiera, incertidumbre global y crisis económicas recurrentes, derivadas de shocks externos como recesiones, disrupciones tecnológicas, pandemias o tensiones geopolíticas. En consecuencia, las empresas enfrentan el desafío de sostener su estabilidad financiera y su continuidad operativa en contextos cada vez más complejos e impredecibles.

En este marco, la resiliencia financiera organizacional ha emergido como un campo de estudio de creciente relevancia dentro de las ciencias administrativas y gerenciales, al referirse a la capacidad que poseen las organizaciones para resistir impactos económicos, reorganizar recursos, mantener su estabilidad y recuperar su competitividad tras situaciones adversas (Duchek, 2020; Hillmann & Guenther, 2021). Este concepto se ha posicionado como una competencia estratégica indispensable para la sostenibilidad corporativa, en tanto permite a las empresas no solo sobrevivir ante la crisis, sino transformarse y fortalecerse mediante procesos adaptativos.

Más allá de los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en indicadores cuantitativos como solvencia, liquidez o rentabilidad, la literatura reciente destaca la necesidad de incorporar perspectivas cualitativas que permitan comprender dimensiones culturales, conductuales y estratégicas involucradas en los procesos de recuperación empresarial (Williams et al., 2021). En efecto, la resiliencia financiera no constituye únicamente una condición estructural asociada a reservas económicas, sino un proceso dinámico que involucra capacidades organizacionales como el aprendizaje institucional, la flexibilidad estratégica, la innovación y el apoyo social dentro y fuera de la empresa (Lengnick-Hall et al., 2022).

Asimismo, diversos autores han vinculado la resiliencia financiera con la teoría de capacidades dinámicas, la cual sostiene que las organizaciones exitosas no son necesariamente aquellas que poseen mayores recursos en un momento determinado, sino aquellas que logran reconfigurar sus competencias internas para responder eficazmente a cambios disruptivos del entorno (Teece, 2018). Desde esta

perspectiva, la resiliencia financiera se configura como un mecanismo clave de adaptación estratégica, al permitir que las empresas ajusten sus estructuras financieras, diversifiquen ingresos y desarrollen nuevas capacidades competitivas frente a escenarios inciertos.

De igual manera, la resiliencia financiera ha adquirido relevancia en el marco de los debates sobre sostenibilidad empresarial y gobernanza corporativa. Broadstock et al. (2023) argumentan que las organizaciones resilientes tienden a responder con mayor eficacia a crisis sistémicas, debido a que integran prácticas sostenibles de gestión, innovación y transparencia institucional. En este sentido, fortalecer la resiliencia financiera implica también reforzar la sostenibilidad organizacional, articulando estabilidad económica con transformación interna y responsabilidad corporativa (World Bank, 2022).

En virtud de lo anterior, el presente ensayo teórico-documental tiene como objetivo comprender las convergencias y divergencias presentes en los estudios sobre resiliencia financiera organizacional desde un abordaje cualitativo, explorando las distintas interpretaciones, enfoques metodológicos y contextos en los que se ha desarrollado este concepto. De este modo, se busca aportar una visión integral que permita fortalecer la comprensión académica sobre la resiliencia financiera como capacidad clave para la sostenibilidad, competitividad y transformación empresarial en entornos altamente dinámicos.

Disertación

El concepto de resiliencia ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, transitando desde sus primeras formulaciones en el ámbito de la física hasta convertirse en una noción central dentro de las ciencias sociales y organizacionales. En su sentido original, la resiliencia describe la capacidad de ciertos materiales para recuperar su forma tras haber sido sometidos a presión o deformación. Esta idea fue posteriormente incorporada en la psicología, donde comenzó a utilizarse para explicar cómo los individuos logran sobreponerse a experiencias adversas, desarrollando mecanismos de adaptación positiva ante situaciones traumáticas o altamente estresantes (Anaut, 2015; Masten, 2001).

Posteriormente, el concepto dejó de entenderse como una cualidad exclusivamente individual para interpretarse como un proceso dinámico, influido por factores contextuales, sociales y culturales. En este sentido, la resiliencia no se limita a resistir la adversidad, sino que implica también transformación, aprendizaje y fortalecimiento a partir de las crisis. Esta perspectiva amplió su alcance hacia disciplinas como la sociología, donde se enfatizó la importancia del capital social, las redes de apoyo y las normas colectivas como elementos que favorecen la recuperación comunitaria frente a desastres o crisis económicas (Aldrich & Meyer, 2015).

Esta transición conceptual resultó fundamental para el desarrollo de la resiliencia en el campo económico y gerencial, particularmente en lo que hoy se reconoce como resiliencia financiera organizacional. En el entorno empresarial contemporáneo, marcado por escenarios de alta incertidumbre, disrupciones globales y crisis recurrentes, las organizaciones enfrentan desafíos que ponen a prueba su estabilidad y sostenibilidad. Bajo estas condiciones, la resiliencia financiera se configura como la capacidad estratégica de las empresas para resistir impactos económicos, reorganizar recursos y recuperar su desempeño competitivo en contextos adversos (Duchek, 2020; Hillmann & Guenther, 2021).

Desde una visión organizacional, la resiliencia financiera no puede reducirse únicamente a la existencia de liquidez o reservas monetarias, sino que representa un fenómeno multidimensional que involucra capacidades institucionales, liderazgo, cultura organizacional, innovación y flexibilidad estratégica. De hecho, la literatura reciente coincide en que las empresas resilientes no son aquellas que simplemente sobreviven a las crisis, sino aquellas que logran adaptarse, aprender y transformarse, convirtiendo la incertidumbre en una oportunidad de desarrollo y fortalecimiento estructural (Lengnick-Hall et al., 2022).

En este marco, los abordajes cualitativos han adquirido creciente relevancia, al permitir comprender cómo las organizaciones construyen resiliencia financiera no solo a través de decisiones económicas, sino también mediante procesos sociales y culturales internos. Elementos como la confianza organizacional, la comunicación efectiva, las redes de cooperación y la capacidad de aprendizaje colectivo emergen como

dimensiones centrales que difícilmente pueden captarse desde indicadores exclusivamente cuantitativos. Así, la resiliencia financiera organizacional se entiende como una capacidad dinámica, que integra aspectos psicológicos, conductuales y estratégicos en la toma de decisiones empresariales.

En términos de convergencia teórica, diversos estudios coinciden en que la resiliencia financiera se fundamenta en la adaptabilidad y la flexibilidad institucional. La capacidad de ajustar estrategias, redefinir modelos de negocio o diversificar fuentes de ingreso se posiciona como uno de los pilares esenciales para afrontar entornos económicos volátiles (Korber & McNaughton, 2022). Asimismo, el apoyo social y la articulación de redes internas y externas constituyen mecanismos que fortalecen la recuperación organizacional, especialmente en empresas que operan bajo presión financiera o en mercados inestables.

No obstante, también se observan divergencias importantes en la literatura. Algunas perspectivas enfatizan la resiliencia como resultado de capacidades internas de gestión y liderazgo, mientras que otras subrayan la influencia de factores macroeconómicos, regulatorios y culturales que condicionan las posibilidades reales de recuperación empresarial. En consecuencia, la resiliencia financiera no puede comprenderse de manera uniforme, ya que su manifestación varía según el contexto institucional, el sector económico y las características socioculturales del entorno donde se inserta la organización (Williams et al., 2021).

En este orden de ideas, la resiliencia financiera organizacional constituye un eje central de investigación en las ciencias gerenciales, al representar una capacidad estratégica indispensable para garantizar sostenibilidad, competitividad y continuidad empresarial en tiempos de crisis. Su comprensión requiere integrar enfoques interdisciplinarios y metodologías cualitativas que permitan captar la complejidad de los procesos de adaptación, aprendizaje e innovación que las organizaciones despliegan frente a la adversidad económica.

Resiliencia financiera organizacional como capacidad dinámica y ventaja competitiva sostenible

Un elemento clave en la evolución contemporánea del concepto de resiliencia financiera organizacional es su creciente articulación con los enfoques estratégicos que conciben a las organizaciones como sistemas dinámicos capaces de construir ventajas competitivas sostenibles en entornos inciertos. Desde esta perspectiva, la resiliencia no representa únicamente una respuesta reactiva ante crisis económicas, sino una capacidad organizacional compleja que se desarrolla progresivamente mediante procesos de aprendizaje, innovación y adaptación estratégica.

En este sentido, diversos autores han vinculado la resiliencia financiera con la teoría de capacidades dinámicas, la cual sostiene que las empresas exitosas no son necesariamente aquellas que poseen mayores recursos en un momento determinado, sino aquellas que logran reconfigurar sus competencias internas para responder eficazmente a cambios disruptivos del entorno (Teece, 2018). Así, la resiliencia financiera se configura como una manifestación específica de dichas capacidades, al permitir que las organizaciones ajusten su estructura financiera, modifiquen estrategias operativas y fortalezcan su sostenibilidad institucional ante shocks externos.

Bajo este enfoque, la resiliencia financiera no puede limitarse a la acumulación de reservas monetarias, sino que implica una combinación de competencias gerenciales orientadas a la anticipación, la flexibilidad y la toma de decisiones estratégicas en condiciones de incertidumbre. Esto incluye la capacidad de diversificar ingresos, gestionar riesgos financieros, innovar en modelos de negocio y mantener la confianza de los *stakeholders* incluso en escenarios adversos (Duchek, 2020). En consecuencia, la resiliencia financiera se convierte en un atributo esencial para la competitividad organizacional, especialmente en mercados altamente volátiles.

Asimismo, la literatura ha resaltado que la resiliencia financiera se construye como un proceso continuo y no como un resultado estático. Hillmann y Guenther (2021) sostienen que las organizaciones resilientes son aquellas que desarrollan rutinas institucionales de adaptación, integrando mecanismos de monitoreo, aprendizaje organizacional y transformación estratégica. Por tanto, la resiliencia financiera se manifiesta

como una capacidad estructural que permite a las empresas no solo recuperarse, sino evolucionar hacia configuraciones más sólidas y sostenibles.

Resiliencia financiera, sostenibilidad empresarial y transformación organizacional

En los últimos años, la resiliencia financiera ha adquirido relevancia en el marco de los debates sobre sostenibilidad empresarial. Esto se debe a que las organizaciones enfrentan no solo crisis económicas, sino también presiones derivadas de cambios tecnológicos, crisis ambientales, disrupciones geopolíticas y transformaciones sociales que impactan directamente su estabilidad financiera.

Desde esta óptica, la resiliencia financiera organizacional se vincula estrechamente con la sostenibilidad corporativa, entendida como la capacidad de generar valor económico a largo plazo sin comprometer la estabilidad institucional ni el bienestar social. Broadstock et al. (2023) argumentan que las empresas con mayores niveles de resiliencia financiera tienden a responder de manera más eficaz a crisis sistémicas, debido a que integran prácticas sostenibles de gestión, diversificación estratégica y gobernanza corporativa.

En consecuencia, la resiliencia financiera puede considerarse un componente fundamental de la sostenibilidad, ya que permite mantener continuidad operativa, proteger empleos, garantizar inversiones estratégicas y sostener procesos de innovación incluso en entornos adversos. Así, las organizaciones resilientes no solo resisten crisis, sino que transforman sus estructuras internas para adaptarse a nuevas exigencias del mercado y del contexto institucional.

De igual manera, la resiliencia financiera se relaciona con la creciente agenda ESG (Environmental, Social and Governance), en la cual las empresas son evaluadas, no solo por su rentabilidad inmediata, sino por su capacidad de sostenerse responsablemente frente a desafíos globales. En este marco, fortalecer la resiliencia financiera implica también fortalecer la gobernanza, la transparencia y la sostenibilidad estratégica como pilares de transformación organizacional (World Bank, 2022).

Innovación, digitalización y resiliencia financiera en contextos de crisis

Otro eje fundamental en la comprensión contemporánea de la resiliencia financiera organizacional es el papel estratégico de la innovación y la transformación digital como mecanismos esenciales de adaptación ante entornos altamente disruptivos. En efecto, las crisis recientes, tales como la pandemia de COVID-19, las disrupciones en cadenas globales de suministro, la inflación internacional y los conflictos geopolíticos han evidenciado que la estabilidad financiera empresarial depende cada vez más de la capacidad institucional para innovar, digitalizar procesos y reconfigurar modelos operativos en escenarios de incertidumbre (World Bank, 2022; Broadstock et al., 2023).

En este contexto, la resiliencia financiera no puede limitarse únicamente a la acumulación de reservas económicas o a la solvencia estructural, sino que debe concebirse como una capacidad dinámica orientada a la reinversión organizacional. Las empresas que incorporan tecnologías emergentes, automatizan procesos financieros y diversifican sus canales de operación presentan mayores probabilidades de recuperación, continuidad operativa y sostenibilidad en el largo plazo. De acuerdo con Teece (2018), la resiliencia organizacional se vincula estrechamente con las capacidades dinámicas, es decir, con la habilidad de las organizaciones para transformar recursos internos y adaptarse estratégicamente frente a cambios disruptivos del entorno.

En particular, Lengnick-Hall et al. (2022) destacan que la resiliencia organizacional se fortalece cuando las empresas desarrollan culturas internas orientadas al aprendizaje continuo, la innovación estratégica y la flexibilidad institucional. Esto implica que la resiliencia financiera no depende exclusivamente de estructuras económicas formales, sino también de la capacidad institucional para reinventarse mediante nuevas prácticas de gestión, digitalización, liderazgo adaptativo y transformación cultural.

Asimismo, la transformación digital actúa como un catalizador central de resiliencia financiera, dado que permite optimizar recursos, reducir costos operativos, fortalecer procesos de control interno y generar nuevas oportunidades de mercado incluso en contextos adversos. En este sentido, las organizaciones que

integran tecnologías financieras (*fintech*), analítica avanzada de datos, inteligencia artificial y modelos digitales de negocio logran responder con mayor rapidez y precisión ante escenarios de crisis, incrementando su capacidad de adaptación estratégica, de acuerdo con la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2021).

De igual manera, la digitalización financiera contribuye significativamente a la gestión eficiente del riesgo, ya que facilita mecanismos predictivos de monitoreo, simulación de escenarios y evaluación continua de vulnerabilidades institucionales. Hillmann y Guenther (2021) sostienen que las empresas resilientes son aquellas capaces de desarrollar rutinas organizacionales de adaptación, integrando innovación tecnológica con procesos de aprendizaje organizacional y toma de decisiones estratégicas bajo incertidumbre.

En paralelo, la literatura reciente subraya que la innovación no debe comprenderse únicamente como adopción tecnológica, sino como un proceso institucional más amplio que incluye reconfiguración de modelos de negocio, desarrollo de nuevos productos financieros, diversificación de ingresos y creación de alianzas estratégicas. Broadstock et al. (2023) argumentan que las empresas con mayor resiliencia financiera suelen integrar prácticas sostenibles de innovación y gobernanza, lo cual incrementa su capacidad de respuesta ante crisis sistémicas.

En consecuencia, la resiliencia financiera se configura también como resiliencia innovadora, donde la capacidad de evolucionar tecnológicamente se convierte en un recurso estratégico para la sostenibilidad empresarial. En un entorno caracterizado por transformaciones aceleradas, la digitalización deja de ser una herramienta opcional para convertirse en un componente estructural de supervivencia, competitividad y transformación organizacional.

En concreto, la innovación y la transformación digital representan pilares fundamentales para la resiliencia financiera contemporánea, al permitir que las organizaciones no solo resistan las crisis económicas, sino que se adapten, se reinventen y fortalezcan sus capacidades institucionales en el largo plazo. Por tanto, comprender este concepto implica necesariamente integrar enfoques estratégicos que articulen tecnología, aprendizaje organizacional e innovación sostenible como ejes centrales de competitividad en contextos de alta volatilidad.

Perspectivas cualitativas y construcción social de la resiliencia financiera

Si bien los estudios cuantitativos han dominado tradicionalmente el análisis financiero, particularmente a través de indicadores como liquidez, solvencia, rentabilidad o endeudamiento, los enfoques cualitativos ofrecen aportes esenciales para comprender la resiliencia financiera como un fenómeno socialmente construido, dinámico y contextual. En efecto, la resiliencia no puede explicarse únicamente mediante variables económicas objetivas, sino que requiere considerar dimensiones culturales, conductuales, institucionales y organizacionales que influyen decisivamente en la forma en que las empresas interpretan, enfrentan y superan escenarios de crisis.

Desde esta perspectiva, la resiliencia financiera no constituye un atributo estrictamente técnico, sino una capacidad colectiva que se configura a través de procesos sociales internos, prácticas gerenciales, marcos culturales compartidos y redes de interacción organizacional. En este sentido, Duchek (2020) sostiene que la resiliencia organizacional debe entenderse como una capacidad basada en procesos, donde la respuesta ante la adversidad depende tanto de recursos financieros como de mecanismos de aprendizaje, liderazgo y adaptación institucional.

En particular, los estudios cualitativos permiten captar la complejidad de los procesos mediante los cuales las organizaciones construyen sentido frente a la crisis. Williams et al. (2021) señalan que la resiliencia organizacional se desarrolla a través de narrativas compartidas, liderazgo adaptativo, valores culturales internos y mecanismos de cooperación que facilitan la recuperación empresarial. De este modo, la resiliencia financiera emerge como una capacidad socialmente articulada, donde la interpretación

colectiva de la adversidad y la cultura organizacional determinan en gran medida la efectividad de la respuesta institucional.

Asimismo, la literatura contemporánea destaca que las crisis financieras no solo representan eventos económicos, sino también experiencias organizacionales cargadas de incertidumbre, emociones, tensiones internas y redefiniciones estratégicas. Por ello, los enfoques cualitativos permiten comprender cómo las organizaciones enfrentan dilemas financieros desde perspectivas subjetivas, reconociendo que la toma de decisiones no responde exclusivamente a una racionalidad económica instrumental, sino también a percepciones, experiencias previas, aprendizajes acumulados y factores simbólicos que influyen en el comportamiento gerencial (Lengnick-Hall et al., 2022).

En este sentido, la toma de decisiones financieras en contextos de crisis no siempre responde a criterios estrictamente racionales, sino que está influida por percepciones subjetivas, sesgos cognitivos y evaluaciones diferenciadas del riesgo. Esto coincide con los planteamientos de la teoría prospectiva, la cual sostiene que los individuos y las organizaciones tienden a decidir bajo incertidumbre en función de pérdidas percibidas más que de beneficios esperados (Kahneman & Tversky, 1979).

De igual manera, resulta relevante señalar que la resiliencia financiera se configura en estrecha relación con el contexto institucional y cultural en el que operan las organizaciones. Hillmann y Guenther (2021) argumentan que las capacidades resilientes varían significativamente según el entorno regulatorio, las condiciones macroeconómicas y los marcos socioculturales que condicionan las estrategias empresariales. En consecuencia, comprender la resiliencia financiera exige superar visiones universalistas y adoptar enfoques interpretativos que reconozcan la diversidad de realidades organizacionales.

En este marco, los métodos cualitativos como estudios de caso, entrevistas en profundidad, análisis narrativo o etnografías organizacionales aportan herramientas fundamentales para explorar cómo se construyen internamente las capacidades resilientes. Estos enfoques permiten identificar factores intangibles como la confianza institucional, el compromiso colectivo, la cohesión cultural, la comunicación estratégica y la cooperación interorganizacional, dimensiones que difícilmente pueden captarse mediante métricas financieras tradicionales.

Adicionalmente, investigaciones recientes han resaltado la importancia de la resiliencia como proceso vinculado a la sostenibilidad empresarial. Broadstock et al. (2023) sostienen que las organizaciones financieramente resilientes tienden a integrar prácticas sostenibles de gobernanza, responsabilidad corporativa e innovación estratégica, lo que fortalece su capacidad de adaptación ante crisis sistémicas. En este sentido, la resiliencia financiera no solo se relaciona con la supervivencia económica, sino con la transformación institucional orientada al largo plazo.

En consecuencia, la resiliencia financiera debe entenderse como un proceso multidimensional que integra lo económico con lo social, lo cultural y lo estratégico. Su análisis requiere enfoques interdisciplinarios capaces de articular elementos financieros con dimensiones humanas y organizacionales, reforzando la necesidad de incorporar perspectivas cualitativas para comprender en profundidad cómo las empresas construyen capacidades adaptativas frente a escenarios adversos.

En definitiva, los abordajes cualitativos permiten ampliar la comprensión de la resiliencia financiera más allá de indicadores cuantificables, reconociéndola como una construcción social compleja, donde la cultura organizacional, el liderazgo, las narrativas compartidas y los aprendizajes institucionales desempeñan un papel decisivo en la recuperación y sostenibilidad empresarial en contextos de alta incertidumbre.

Implicaciones gerenciales para la sostenibilidad financiera organizacional

Desde una perspectiva práctica, la resiliencia financiera organizacional plantea implicaciones fundamentales para la gerencia contemporánea, particularmente en un contexto global caracterizado por crisis recurrentes, volatilidad macroeconómica, transformaciones digitales aceleradas y presiones crecientes hacia modelos sostenibles de gestión. En este sentido, la resiliencia financiera no debe concebirse únicamente como una respuesta defensiva ante contingencias económicas, sino como una capacidad

estratégica que permite a las organizaciones sostener su continuidad operativa, proteger su estabilidad institucional y fortalecer su competitividad en escenarios de alta incertidumbre (Duchek, 2020; Broadstock et al., 2023).

En primer lugar, la resiliencia financiera exige que los equipos directivos adopten modelos avanzados de planificación financiera estratégica que trasciendan la lógica de la estabilidad inmediata. Esto implica incorporar metodologías prospectivas, análisis de riesgos sistémicos y construcción de escenarios futuros que permitan anticipar disrupciones económicas, tecnológicas o geopolíticas. De acuerdo con el World Bank (2022), las organizaciones que integran una planificación financiera basada en escenarios presentan mayores niveles de capacidad adaptativa, dado que logran reorganizar recursos y redefinir prioridades estratégicas con mayor rapidez frente a shocks externos.

Asimismo, fortalecer la resiliencia financiera implica necesariamente construir culturas organizacionales orientadas a la adaptabilidad, el aprendizaje institucional y la innovación continua. En efecto, la literatura reciente ha destacado que las organizaciones resilientes no dependen únicamente de recursos financieros acumulados, sino de su capacidad para desarrollar procesos internos de aprendizaje colectivo, flexibilidad estructural y liderazgo transformacional (Lengnick-Hall et al., 2022). En este marco, el rol de la gerencia resulta determinante, ya que debe promover entornos organizacionales donde predominen la comunicación efectiva, la toma de decisiones ágil y la innovación como respuesta estratégica ante la incertidumbre.

De igual manera, la resiliencia financiera demanda que las organizaciones implementen mecanismos institucionales que favorezcan la gobernanza corporativa, la transparencia y la confianza de los *stakeholders*. Broadstock et al. (2023) señalan que las empresas con sistemas sólidos de gobernanza y sostenibilidad presentan mayores probabilidades de recuperación ante crisis sistémicas, debido a que integran prácticas responsables de gestión financiera y estrategias orientadas al largo plazo. En este sentido, la resiliencia financiera se articula directamente con la agenda ESG (Environmental, Social and Governance)¹, donde la sostenibilidad económica se vincula con responsabilidad social, legitimidad institucional y gestión ética del riesgo.

En segundo lugar, la resiliencia financiera organizacional requiere estrategias concretas de diversificación económica, control prudente del endeudamiento, desarrollo de reservas estratégicas y construcción de alianzas externas que amplíen el soporte institucional. Según la OECD (2021), la diversificación de ingresos y la gestión preventiva del riesgo financiero constituyen pilares esenciales para reducir vulnerabilidades estructurales, especialmente en entornos empresariales caracterizados por alta dependencia de mercados inestables o cadenas de suministro frágiles.

Adicionalmente, las organizaciones resilientes tienden a fortalecer redes de cooperación interorganizacional, alianzas público-privadas y mecanismos colaborativos que incrementan su capacidad de recuperación frente a crisis. Desde una perspectiva sistémica, Aldrich y Meyer (2015) destacan que el capital social y las redes externas representan recursos estratégicos que complementan las capacidades internas, favoreciendo la sostenibilidad financiera en el largo plazo.

Finalmente, la resiliencia financiera organizacional debe asumirse como un proceso transformador y evolutivo, donde las crisis no solo representan amenazas, sino oportunidades para reconfigurar modelos de negocio, acelerar procesos de innovación, fortalecer estructuras de gobernanza y garantizar continuidad institucional. Tal como sostienen Williams et al. (2021), las organizaciones que interpretan la adversidad como un espacio de aprendizaje estratégico desarrollan mayores capacidades adaptativas, consolidando ventajas competitivas sostenibles en mercados volátiles.

¹ La agenda ESG (Environmental, Social and Governance) constituye un marco de referencia internacional orientado a evaluar el desempeño organizacional en materia ambiental, social y de gobernanza corporativa, más allá de los indicadores financieros tradicionales. Su propósito es promover modelos de gestión sostenibles, responsables y transparentes que generen valor a largo plazo. En el contexto del presente estudio, la relación entre ESG y resiliencia financiera radica en que las organizaciones que integran criterios ambientales, sociales y de gobernanza tienden a fortalecer su legitimidad institucional, su capacidad de adaptación estratégica y su estabilidad estructural frente a escenarios de crisis e incertidumbre económica.

En síntesis, la resiliencia financiera organizacional constituye un componente central de la sostenibilidad empresarial contemporánea. Su fortalecimiento requiere liderazgo estratégico, planificación prospectiva, culturas adaptativas, innovación institucional y mecanismos sólidos de gobernanza. En un mundo caracterizado por crisis recurrentes y transformaciones aceleradas, la resiliencia financiera se posiciona no solo como una condición de supervivencia, sino como una capacidad esencial para la transformación organizacional y la competitividad sostenible en el largo plazo.

Convergencias y divergencias en la resiliencia financiera organizacional

La resiliencia financiera organizacional se ha consolidado en la literatura reciente como un constructo estratégico fundamental para comprender la capacidad de las empresas de resistir, adaptarse y recuperarse frente a crisis económicas, entornos volátiles y transformaciones estructurales del mercado. Aunque existe un consenso general sobre su relevancia, los estudios contemporáneos muestran importantes puntos de convergencia, así como divergencias conceptuales y metodológicas que evidencian la complejidad del fenómeno.

Uno de los principales puntos de convergencia identificados es que la resiliencia financiera no se limita a la disponibilidad de recursos monetarios, sino que constituye una capacidad organizacional multidimensional basada en procesos adaptativos. Autores como Duchek (2020) coinciden en que la resiliencia debe entenderse como una competencia organizacional que integra anticipación, respuesta y aprendizaje institucional ante escenarios adversos. De esta forma, la resiliencia financiera implica no solo resistir impactos económicos, sino también transformarse estratégicamente a partir de ellos.

Asimismo, Hillmann y Guenther (2021) señalan que la resiliencia organizacional y, particularmente, la financiera se configura como un constructo valioso para la investigación gerencial, debido a que permite explicar por qué algunas empresas logran sostener su competitividad aún bajo condiciones extremas. En este marco, existe convergencia en considerar que las organizaciones resilientes desarrollan rutinas institucionales orientadas a la flexibilidad estratégica, la reorganización de recursos y la continuidad operativa.

Otro eje compartido en la literatura es la articulación entre resiliencia financiera y capacidades dinámicas. Desde la perspectiva de Teece (2018), las organizaciones que sobreviven en entornos turbulentos no son necesariamente las más fuertes financieramente, sino aquellas que logran reconfigurar sus competencias internas y diversificar sus estrategias ante cambios disruptivos. Así, la resiliencia financiera se entiende como un mecanismo clave de adaptación estratégica y sostenibilidad empresarial.

Visto lo anterior, se tiene que estudios recientes vinculan la resiliencia financiera con la sostenibilidad corporativa y la gobernanza organizacional. Broadstock et al. (2023) argumentan que las empresas resilientes suelen integrar prácticas sostenibles, transparencia institucional e innovación, lo cual fortalece su capacidad de respuesta frente a crisis sistémicas. En consecuencia, la resiliencia financiera converge con la agenda contemporánea de sostenibilidad y responsabilidad corporativa (World Bank, 2022).

A pesar de estos consensos, la literatura presenta divergencias relevantes. Una de las principales radica en la forma en que se conceptualiza la resiliencia financiera: mientras algunos enfoques la interpretan como un resultado medible a través de indicadores financieros tradicionales (liquidez, solvencia, reservas), otros la comprenden como un proceso dinámico y socialmente construido que depende de factores culturales, institucionales y conductuales.

Williams et al. (2021) destacan que la resiliencia organizacional se manifiesta a través de narrativas compartidas, liderazgo adaptativo y redes de cooperación interna, elementos que difícilmente pueden captarse desde métricas exclusivamente cuantitativas. Por ello, los enfoques cualitativos han ganado terreno al permitir explorar dimensiones intangibles como la confianza organizacional, el aprendizaje colectivo y la toma de decisiones bajo incertidumbre.

Otra divergencia importante se relaciona con el contexto institucional y cultural. Hillmann y Guenther (2021) subrayan que la resiliencia no se expresa de manera uniforme, ya que depende del entorno

regulatorio, las condiciones macroeconómicas y las políticas públicas que condicionan la capacidad real de recuperación empresarial. En consecuencia, las organizaciones ubicadas en economías emergentes o en sectores altamente regulados pueden enfrentar limitaciones estructurales distintas a aquellas que operan en contextos más estables.

Asimismo, Korber y McNaughton (2022) señalan que las estrategias financieras resilientes varían significativamente según el tamaño empresarial, el acceso a redes de apoyo, la diversificación económica y las capacidades estratégicas internas, lo cual evidencia que la resiliencia financiera no constituye un modelo único, sino un fenómeno heterogéneo y contextual.

Conclusiones

El análisis desarrollado permitió evidenciar que la resiliencia financiera organizacional no constituye un concepto homogéneo ni exclusivamente técnico, sino un constructo multidimensional cuya comprensión exige integrar dimensiones estratégicas, institucionales y socioculturales. A partir de la revisión conceptual realizada, se identificó una convergencia significativa en torno a la consideración de la resiliencia como capacidad dinámica de adaptación, aprendizaje y transformación organizacional frente a entornos de incertidumbre económica.

Asimismo, se constató que la literatura contemporánea coincide en reconocer que la resiliencia financiera trasciende la mera disponibilidad de recursos monetarios, incorporando elementos como liderazgo estratégico, flexibilidad estructural, innovación institucional y redes de cooperación. No obstante, el estudio también permitió identificar divergencias conceptuales relevantes, particularmente en relación con su operacionalización, los enfoques metodológicos empleados y la influencia del contexto institucional y cultural en la capacidad real de recuperación empresarial.

En coherencia con el objetivo planteado, este ensayo aporta una sistematización analítica de dichas convergencias y divergencias, destacando la necesidad de comprender la resiliencia financiera desde perspectivas cualitativas que permitan captar su dimensión procesual y socialmente construida. El valor agregado del trabajo radica en proponer una lectura integradora que articula la teoría de capacidades dinámicas, la sostenibilidad empresarial y los enfoques interpretativos como ejes explicativos complementarios del fenómeno.

Desde una perspectiva gerencial, los hallazgos sugieren que fortalecer la resiliencia financiera implica no solo consolidar estructuras económicas sólidas, sino también desarrollar culturas organizacionales orientadas al aprendizaje, la innovación y la anticipación estratégica. En consecuencia, la resiliencia financiera debe asumirse como una capacidad transformadora que favorece la sostenibilidad, competitividad y continuidad empresarial en contextos de alta volatilidad.

Finalmente, el estudio de las convergencias y divergencias en torno a la resiliencia financiera evidencia la necesidad de continuar profundizando en enfoques cualitativos e interdisciplinarios que permitan comprender la complejidad del fenómeno en distintos contextos institucionales y culturales. En este marco, la resiliencia financiera debe asumirse no únicamente como una estrategia defensiva ante la incertidumbre, sino como una capacidad transformadora que impulsa la sostenibilidad, la competitividad y la evolución organizacional en entornos altamente dinámicos.

Bibliografía

- Aldrich, D. & Meyer, M. (2015). Social capital and community resilience. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 254–269. <https://doi.org/10.1177/0002764214550299>
- Anaut, M. (2015). Resiliencia: Evolución de los conceptos teóricos y las aplicaciones clínicas. *Recherche en Soins Infirmiers*, (121), 28–39. <https://doi.org/10.3917/rsi.121.0028>
- Broadstock, D., Chan, K., Cheng, L., & Wang, X. (2023). Corporate social responsibility, ESG and financial resilience: Evidence from systemic crises. *Journal of Corporate Finance*, 80, 102384. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2023.102384>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Korber, S., & McNaughton, R. (2022). Resilience and financial management in turbulent environments: The role of strategic capabilities. *Journal of Business Research*, 139, 1072–1083. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.045>
- Lengnick-Hall, C., Beck, T., & Lengnick-Hall, M. (2022). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100828. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100828>
- Masten, A. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2021). *Financial resilience and financial well-being: Policy framework*. Paris, France: OECD Publishing.
- Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Williams, T., Gruber, D., Sutcliffe, K., Shepherd, D., & Zhao, E. (2021). Organizational response to adversity: A review and future research agenda. *Academy of Management Annals*, 15(2), 1–43. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0135>
- World Bank (2022). *World development report 2022: Finance for an equitable recovery*. Washington, DC: World Bank Publications.

Luis Fernando Ruiz Hernández

Estudios sobre resiliencia financiera: convergencias y divergencias desde su abordaje cualitativo

Compendium

vol. 28, núm. 54, 1, 2025

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,

República Bolivariana de Venezuela

compendium@ucla.edu.ve

ISSN: 1317-6099 **ISSN-E:** 2477-9725

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18717729>



CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercialSinDerivar 4.0 Internacional.