



Dirección estratégica y resiliencia organizacional frente a entornos empresariales adversos

Strategic Direction and Organizational Resilience in the Face of Adverse Business Environment

Gestion stratégique et résilience organisationnelle face à des environnements commerciaux défavorables

Autores

- ✉ ¹ *Saskia Patricia García Aucatoma* 
- ✉ ² *Edison Alexis Torres Cunalata* 

¹ Doctorado en Administración.
Universidad de las Fuerzas Armadas.
Sangolquí, Ecuador.
² Escuela Superior Politécnica de
Chimborazo. Riobamba, Ecuador.

Código JEL: M10; O31; L21

Citacion sugerida: García Aucatoma, S. P., Torres Cunalata, E. A. (2026). Dirección estratégica y resiliencia organizacional frente a entornos empresariales adversos. *Revista ECA Sinergia*, 17(1), 27-38. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v17i1.8342

Recibido: 19/03/2026
Aceptado: 26/03/2026
Publicado: 27/03/2026

Resumen

Las organizaciones contemporáneas enfrentan entornos caracterizados por la volatilidad, incertidumbre y disrupciones estructurales, lo que desafía su capacidad de adaptación y sostenibilidad. El objetivo de esta investigación es conceptualizar los fundamentos de la dirección estratégica en condiciones adversas. Metodológicamente se emplea un diseño cualitativo de tipo exploratorio – descriptivo, basado en una revisión integradora y sistemática de literatura científica, complementada con un análisis de casos internacionales relevantes. Los resultados permiten proponer un marco conceptual integrador sustentado en cuatro pilares interrelacionados: capacidades dinámicas, innovación, resiliencia organizacional y estrategias adaptivas. Se evidencia que la efectividad estratégica en contextos adversos depende de la articulación sistémica de estas capacidades, lo que facilita la mitigación de crisis y la generación de aprendizaje de valor sostenible. Se concluye que la resiliencia constituye la capacidad estratégica transversal, mientras el liderazgo adaptativo, la innovación flexible y la planificación de escenarios son mecanismos imprescindibles para fortalecer la respuesta organizacional. Se recomienda desarrollar estudios empíricos que validen el modelo propuesto en diversos contextos.

Palabras clave: Resiliencia organizacional, Capacidades dinámicas, Innovación estratégica, Gestión adaptativa.

Abstract

Contemporary organizations operate in environments characterized by volatility, uncertainty, and structural disruptions, which challenge their capacity for adaptation and long-term sustainability. The objective of this research is to conceptualize the foundations of strategic management under adverse conditions. Methodologically, the study employs an exploratory-descriptive qualitative design, based on an integrative and systematic review of scientific literature, complemented by an analysis of relevant international case studies. The findings lead to the proposal of an integrative conceptual framework built upon four interrelated pillars: dynamic capabilities, innovation, organizational resilience, and adaptive strategies. Evidence suggests that strategic effectiveness in adverse contexts relies on the systemic alignment of these capabilities, facilitating crisis mitigation and the generation of sustainable organizational learning and value. The study concludes that resilience serves as a cross-cutting strategic capability, whereas adaptive leadership, flexible innovation, and scenario planning are essential mechanisms for strengthening organizational responsiveness. Future research should focus on empirical studies to validate the proposed model across diverse contexts.

Keywords: Organizational resilience; Dynamic capabilities; Strategic innovation; Adaptive management.

Résumé

Les organisations contemporaines évoluent dans des environnements caractérisés par la volatilité, l'incertitude et des bouleversements structurels, mettant à l'épreuve leur capacité d'adaptation et de pérennité. Cette recherche vise à conceptualiser les fondements du management stratégique en contexte défavorable. Sur le plan méthodologique, une approche qualitative exploratoire et descriptive est employée, s'appuyant sur une revue intégrative et systématique de la littérature scientifique, complétée par l'analyse de cas internationaux pertinents. Les résultats permettent de proposer un cadre conceptuel intégratif articulé autour de quatre piliers interdépendants : les capacités dynamiques, l'innovation, la résilience organisationnelle et les stratégies adaptatives. Il apparaît clairement que l'efficacité stratégique en contexte défavorable repose sur l'articulation systémique de ces capacités, facilitant ainsi l'atténuation des crises et la production d'apprentissages durables. En conclusion, la résilience constitue la capacité stratégique transversale, tandis que le leadership adaptatif, l'innovation flexible et la planification de scénarios sont des mécanismes essentiels pour renforcer la réponse organisationnelle. Des études empiriques complémentaires sont recommandées afin de valider le modèle proposé dans divers contextes.

Mots-clés: Résilience organisationnelle, Capacités dynamiques, Innovation stratégique, Management adaptatif.



INTRODUCCIÓN

Los actuales conflictos geopolíticos, la turbulencia económica y las disrupciones tecnológicas han creado un entorno adverso que exige nuevas formas de resiliencia e innovación empresarial. Las empresas marcadas por la incertidumbre, enfrentan retos complejos que amenazan su supervivencia. Por ello definir sus estrategias base en cuanto al modelo de negocio principal obligan a explorar mercados o servicios que ofrezcan estabilidad (Naujoks, 2010).

La resiliencia organizacional es, por tanto, el eje central de la gestión moderna. Exige una ambidextría estratégica que combine aprovechamiento de las capacidades actuales con la búsqueda de nuevas oportunidades, maximizando así la adaptabilidad (Gala-Velásquez et al., 2024)

Los resultados operativos se manifiestan en flexibilidad operativa y financiera desempeñando un rol clave en la capacidad de respuesta organizacional, permitiendo mitigar impactos negativos y aprovechar oportunidades emergentes, otra práctica de respuesta son las estrategias basadas en la gestión de riesgos y la planificación probabilística, propicia una base sólida para evitar decisiones precipitadas y adaptarse a escenarios de alta incertidumbre (Imeni & Edalatpanah, 2023; Kolen & Helsloot, 2014).

A diferencia de investigaciones previas se analizan estos enfoques de manera aislada el presente artículo articula una perspectiva sistémica integrando fundamentos teóricos clásico y contemporáneo con evidencia empírica secundaria, lo que permite ampliar la comprensión de la dirección estratégica en escenarios de adversidad y ofrecer implicaciones relevantes para investigadores y directivos

Para entender cómo dirigir una estrategia en condiciones adversas, es necesario recurrir a teorías fundacionales respaldadas por la literatura académica y técnica. Estos conceptos ofrecen un marco útil para analizar, planificar y actuar cuando el entorno es incierto y cambiante. Diversos autores destacan que las empresas que logran sobrevivir en un mercado globalizado son aquellas que se adaptan sin pausas. Su evolución no es estática, sino que depende de modelos dinámicos que conectan la estrategia con la realidad de la organización (Acero, 2023). En definitiva, la dirección estratégica es fundamental para navegar los desafíos del negocio y saber aprovechar las crisis a favor de la empresa.

La evolución de la dirección estratégica desde 1950 hasta el año 2025, muestra una relación directa entre los enfoques administrativos y las condiciones económicas, sociales, tecnológicas y políticas de cada periodo. Este constructo muestra una respuesta adaptativa a contextos históricos caracterizados por escasez, crecimiento, globalización, pandemias, guerras y crisis sistémicas. Desde enfoques centrados en la eficiencia operativa y estructuras jerárquicas rígidas en la posguerra, la estrategia paso a hacia modelos más planificados, formales, y con crecimiento rentable, en las décadas de 1960-1970. En los años ochenta la calidad total, la cultura organizacional y el reconocimiento del trabajador como factores estratégicos. En la década de 1990 la globalización impulso una perspectiva con enfoque de mercado, innovación y liderazgo. A partir del año 2000 la estrategia fomentó el enfoque al cliente la transparencia, las TIC, RSE. Finalmente, el periodo 2010-2025 está marcado por crisis globales de alta complejidad, que obligaron a la estrategia a redefinir enfoques en la resiliencia organizacional, participación y sostenibilidad.

El proceso de dirección estratégica evalúa la misión, los objetivos y la estrategia actual de la organización a través de su proceso que está conformado por:

1. **Análisis Estratégico:** Constituye el punto de partida del proceso de dirección estratégica, su objetivo principal es evaluar de manera integral el entorno externo e interno de la organización, identificar las oportunidades y amenazas provenientes del contexto externo, así como las fortalezas y debilidades que emergen del análisis interno, este diagnóstico inicial permite establecer un marco claro de las condiciones actuales y las variables críticas que influyen en el desempeño organizacional (Gala-Velásquez et al., 2024).
2. **Formulación Estratégica:** Se fundamenta los hallazgos del análisis estratégico para definir objetivos a largo plazo, seleccionar mercados y determinar las ventajas competitivas necesarias para sobresalir, en esta etapa se formulan decisiones estratégicas a nivel corporativo, competitivo y funcional.

3. Planificación Estratégica: Una vez formuladas las estrategias, estas deben transformarse en planes de acción específicos y operativos, implica definir recursos, presupuestos y cronogramas necesarios para la ejecución de las estrategias (Imeni & Edalatpanah, 2023).

4. Implantación y Control Estratégico. La etapa final del proceso de dirección estratégica es la implantación y el control de las estrategias, los planes estratégicos se ejecutan a través de la coordinación de recursos humanos, tecnológicos y financieros, durante esta fase, se implementan sistemas de control que permiten monitorear el progreso, medir el desempeño y evaluar si los resultados están alineados con los objetivos establecidos (Oosthuizen & Scheepers, 2018).

La dirección estratégica en condiciones adversas desde la perspectiva sistémica las organizaciones se consideran como sistemas abiertos compuestos por subsistemas interdependientes que interactúan de manera dinámica con su entorno (Bertalanffy, 1968), los pilares de la dirección estratégica funcionan como subsistemas interconectados, cuya articulación permite a las organizaciones gestionar complejidad, cambios y coherencia estratégica en contextos adversos.

De tal manera se complementa con el análisis de la teoría del caos y de la complejidad estas manifiestan que las organizaciones operan en entorno no lineales caracterizados por incertidumbre imprevisibilidad y cambios abruptos, donde las relaciones causa y efectos no son evidentes (Stacey, 1996).

La dirección estratégica contemporánea se sustenta en varios enfoques teóricos que explican cómo se adapta a los escenarios planteados de adversidad entre las que destacan, la teoría de las capacidades dinámica (Teece et al., 1997), la teoría de la innovación (Shumpeter, 1934), la resiliencia organizacional (Lengnuck-Hall et al., 2011) y las estrategias adaptativas (Argyris&Schon, 1978, Schoemaker, 1995). Estas teorías y enfoques permiten comprender la dirección estratégica condicione adversas, mostrándose en la Figura 2, un modelo conceptual que resume cuatro pilares fundamentales de la dirección estratégica en condiciones adversas.

Figura 1.

Pilares de la dirección estratégica en condiciones adversas



Nota: Elaborado en base a (Teece et al., 1997), (Mudronja & Aksentijević, 2024; Shashyn et al., 2024), (Vrontis et al., 2024), (Meng et al., 2024).

Capacidades dinámicas

El primer pilar de la dirección estratégica en condiciones adversas corresponde a las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997). Este pilar enfatiza la agilidad estratégica, la flexibilidad en el uso de recursos, y la capacidad de adaptación estratégica, permitiendo a las organizaciones responder rápidamente a los cambios, considerando la ventaja competitiva sostenible del entorno y aprovechando las oportunidades emergentes (Cadrazco-Parra et al., 2020; Ferreira et al., 2020). De manera complementaria la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991) respalda el pilar, al argumentar que las capacidades únicas y difíciles de imitar son esenciales para la ventaja competitiva, las capacidades dinámicas se consideran un concepto imprescindible en la gestión estratégica, que se centra en cómo las organizaciones, se refieren a la capacidad de una empresa para integrar, desarrollar y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente (Cadrazco-Parra et al., 2020; Li & Liu, 2014), fortaleciendo su agilidad y capacidad de respuesta estratégica de manera que pueden lograr y mantener una ventaja competitiva en entornos que cambian rápidamente.

Las capacidades dinámicas son esenciales para que las empresas obtengan y mantengan una ventaja competitiva al permitirles adaptarse a los cambios del mercado, los avances tecnológicos y los futuros impredecibles (Cadrazco-Parra et al., 2020), estas capacidades permiten a las empresas ser ágiles, responder rápidamente a los cambios ambientales y reconfigurar los recursos según sea necesario (Shuen et al., 2014).

Las empresas deben ser capaces de detectar oportunidades y amenazas en su entorno y aprovecharlas mediante una toma de decisiones oportuna y eficaz (Li & Liu, 2014), este proceso implica reconfigurar los recursos y las capacidades para alinearlos con las nuevas direcciones estratégicas, donde el aprendizaje organizacional y la innovación son componentes fundamentales que permiten a las empresas desarrollar nuevas capacidades y mejorar las existentes (Ferreira et al., 2020), la disponibilidad y gestión de los recursos organizacionales, incluidos el conocimiento y la infraestructura tecnológica, son imprescindibles para desarrollar capacidades dinámicas (Cepeda, 2006).

Existen debates en curso sobre la definición precisa y los efectos de las capacidades dinámicas, y algunos investigadores señalan inconsistencias y riesgos de tautológica en la literatura (Ahmed, 2024), las capacidades dinámicas suelen ser empíricamente elusivas, lo que dificulta su medición y aplicación consistente en diferentes contextos (Green et al., 2008), a pesar de estas limitaciones diversos autores coinciden en que las capacidades dinámicas desempeñan un papel vital en la toma de decisiones estratégicas, ayudando a las empresas a navegar en entornos complejos y volátiles (Shuen et al., 2014), el marco es aplicable en varios sectores, incluidas las industrias de alta tecnología, el petróleo y el gas y las organizaciones del sector público, lo que resalta su versatilidad y amplia relevancia (Panagiotopoulos et al., 2023). Las capacidades dinámicas son un concepto fundamental en la gestión estratégica, que permite a las empresas adaptarse, innovar y mantener una ventaja competitiva en entornos dinámicos. Al centrarse en procesos como la detección, la captura y la reconfiguración, las organizaciones pueden responder eficazmente a los cambios del mercado e impulsar el éxito a largo plazo (Cadrazco-Parra et al., 2020; Li & Liu, 2014).

Enfoques innovadores en la estrategia

Para comprender la dirección estratégica actual, es fundamental analizar sus enfoques innovadores. Si bien Schumpeter (1934) ya señalaba a la innovación como el motor del desarrollo económico y organizacional, el enfoque moderno va más allá de la simple capacidad de creación interna. Hoy se integra con la innovación abierta, que promueve alianzas con actores externos, y la innovación disruptiva, una herramienta esencial para replantear mercados y proceso frente a los retos del entorno (Mudronja & Aksentijević, 2024; Shashyn et al., 2024).

Complementariamente la teoría de la capacidad de absorción tecnológica (Cohen & Levinthal, 1990) explica cómo las habilidades de una organización para identificar y explotar conocimiento externo fomentan la innovación y aprendizaje (Duchek, 2015). En este sentido (Tavana, 2014) subraya el papel de los enfoques interdisciplinarios en la innovación estratégica.

La literatura evidencia que las grandes empresas suelen adoptar enfoques flexibles de gestión estratégica, respondiendo dinámicamente a los cambios del entorno en lugar de ceñirse a planes a largo plazo, lo cual resulta en la flexibilidad imprescindible para fomentar la innovación (Kaleta et al., 2018), no obstante estos autores concluyen, que las pequeñas empresas no muestran un vínculo fuerte entre su enfoque de gestión estratégica y su capacidad de innovación, lo que indica que otros factores podrían estar en juego.

En este contexto los modelos de gestión de la innovación pueden clasificarse en enfoques secuencial y simultáneos. La innovación secuencial implica cambios graduales y progresivos, adecuados para empresas maduras. Por el contrario, la innovación simultánea integra cambios dinámicos y profundos en toda la organización, lo que beneficia a las empresas de alta tecnología y nuevas. Este método integra varios modelos estratégicos para crear una política de gestión coherente (Shashyn et al., 2024).

Finalmente, la adopción de una metodología proactiva de innovación implica anticipar y gestionar estratégicamente los procesos de industrialización innovadores, este enfoque demuestra la importancia de la gestión de factores, objetivos y de la organización estratégica (Zhaleleva et al., 2013).

Estrategias de resiliencia

El tercer pilar asociado a la dirección estratégica considerado en este análisis son las estrategias de resiliencia cuyo fundamento teórico se basa en la teoría de la resiliencia organizacional (Lengnick-Hall et al., 2011): Este pilar destaca la capacidad de las organizaciones para absorber, adaptarse y prosperar frente a las adversidades. La resiliencia organizacional integra elementos de gestión de riesgos y continuidad operativa para garantizar la sostenibilidad ante eventos inesperados (Vrontis et al., 2024).

Según el enfoque de la ambidextria organizacional, el éxito a largo plazo depende de saber combinar la exploración de nuevos horizontes con el aprovechamiento eficiente de los recursos que ya se tienen. Esta capacidad dual actúa como el verdadero motor de la resiliencia, protegiendo la continuidad del negocio y suavizando el impacto de los eventos inesperados (Vrontis et al., 2024; Zorrilla et al., 2022). Por ello, la resiliencia en la gestión estratégica va más allá de la mera supervivencia; se trata de dotar a la organización de la flexibilidad necesaria para navegar la incertidumbre y salir fortalecida de ella.

Entre los factores que forman la resiliencia estratégica se destacan un liderazgo eficaz y la capacidad de adaptarse al cambio. Los líderes deben inspirar esperanza y orientación, al tiempo que son realistas respecto de la situación (Vargo & Seville, 2011; Vidal et al., 2014).

La integración de la gestión de riesgos, la continuidad de los negocios y la gestión de crisis en un marco coherente fortalece la resiliencia organizacional (Sin et al., 2017). En este contexto, la gestión estratégica de recursos humanos (SHRM) desempeña un nuevo papel al fomentar la auto eficiencia y la autogestión de los colaboradores, capacidades esenciales para enfrentar escenarios de condiciones adversas (Yu et al., 2022). Asimismo, la implementación de estrategias integrales de salud, bienestar y seguridad mejora el desempeño individual y organizacional contribuye al fortalecimiento de la resiliencia empresarial (Halliday et al., 2024).

Desde una perspectiva aplicada, el estudio de Fagbemi et al. (2025) en organizaciones del tercer sector de África Occidental muestra que las redes comunitarias y los enfoques adaptivos determinan la superación de crisis durante la pandemia Covid-19 que confirma la resiliencia organizacional como un factor estratégico.

Estrategias adaptativas

Como cuarto pilar de la gestión, las estrategias adaptativas retoman los principios de Holling (1978) para enfrentar la incertidumbre del mercado. Mediante el uso de metodologías ágiles y la planificación de escenarios, estas herramientas permiten a las empresas reaccionar con rapidez en entornos dinámicos (Meng et al., 2024). Se basan en el aprendizaje constante, la flexibilidad y la toma de decisiones iterativa, lo que facilita corregir el rumbo de forma proactiva ante cambios inesperados.

El aprendizaje organizacional juega un papel fundamental al capacitar a las organizaciones para adaptarse y prosperar en contextos de incertidumbre mediante la reflexión y la mejora constante (Argyris & Schön, 1978). De manera complementaria la planificación de escenarios, popularizada por (Schoemaker, 1995), ofrece un enfoque práctico para explorar y prepararse frente a múltiples futuros posibles, aumentando la capacidad de respuesta estratégica.

Las estrategias adaptativas se caracterizan por procesos de toma de decisiones flexibles, la gestión adaptativa adopta un enfoque de ensayo y error basado en el aprendizaje colaborativo diferenciándose de los modelos tradicionales de mando y control y enfatizando en la reflexión crítica y la mejora continua (Hull, 2022; Stern et al., 2012). La integración de la

planificación estratégica, estrategias participativas y sistemas de control interactivos favorecen la creación de sistemas organizacionales adaptativos permitiendo equilibrar objetivos, exploración de oportunidades, y mejores de desempeño organizacional (Andersen, 2021; Andersen & Nielsen 2009).

Asimismo, el liderazgo dinámico y la flexibilidad estratégica desempeñan competencias importantes en la implementación de estrategias adaptativas, en contextos adversos (Meng et al., 2024). Por ejemplo, las empresas que implementan planificación de escenarios pueden identificar posibles interrupciones, desarrollar respuestas basadas en principios de resiliencia (Kolen & Helsloot, 2014). Este enfoque integrador es esencial para enfrentar los desafíos actuales de la globalización, la digitalización, las crisis climáticas, entre otros.

Se seleccionaron y analizaron siete estudios de caso emblemáticos que ilustran la aplicación práctica de los conceptos y estrategias abordados en la revisión de la literatura. Estos casos se eligieron utilizando un enfoque de muestreo intencional. El análisis se centró en identificar patrones, desafíos y oportunidades que contribuyan al desarrollo de un marco conceptual robusto para la toma de decisiones:

Entre los casos analizados la Compañía de Seguros LPCI (México) implemento estrategias centradas en la responsabilidad social corporativa (RSE) para mitigar conflictos internos y externos (López-Fernández, 2016). –las multinacionales en Venezuela se enfrentaron a entornos de alta intervención gubernamental, inflación, sustitución de recursos y retención de talento, desarrollando estrategias de adaptación en el país anfitrión (García et al., 2022), mientras que en NEDBANK (Sudáfrica) pudo responder a cambios tecnológicos y regulatorios a través de la planificación de escenarios, la innovación, y la disrupción digital (Oosthuizen & Scheepers, 2018). Por su parte café Tato (India) marco evidencias de la importancia del liderazgo inclusivo y la cultura organizacional solida durante la crisis COVID-19 (Bhattacharyya & Fernandes, 2022) al igual que las PYMES en mercados emergentes, que demostraron que una mentalidad proactiva y resiliente puede generar respuestas estratégicas pese a la escases de recursos (Hong et al., 2012).

METODOLOGÍA

Se realizó una búsqueda de información considerando la temática de dirección estratégica. Se seleccionaron 121 estudios publicados del 2019 al 2025, en bases de datos Scopus, Google Scholar. La búsqueda: rastreo por título, resumen y palabras clave; filtrado por tipo de documento (artículos, tesis, libros, entre otros.); filtrado por área temática o disciplina, ordenamiento por relevancia o fecha de publicación. De esta manera, se logró una búsqueda exhaustiva y sistemática sobre la gestión estratégica en condiciones adversas, considerando información relevante, valida y confiable.

Mediante el programa VOSviewer se presenta un análisis de redes basado en palabras clave, en el que los nodos representan términos relacionados, y las conexiones o líneas representan la relación entre esos términos.

Las características principales del gráfico se observan en la Figura 4. e incluyen: agrupaciones por colores:

Rojo: “decision making,” “risk management,” “crisis management,” y conceptos relacionados con la resiliencia y el cambio climático.

Amarillo/Verde: términos como “humans,” “leadership,” “pandemic,” y “public health,” pandemia de COVID-19.

Verde/azul: términos como “coronavirus disease 2019,” “severe acute respiratory syndrome,” y conceptos médicos.

Tamaño de los nodos:

Los nodos de mayor tamaño (como “decision making,” “covid-19,” y “humans”) son términos centrales o importantes en el análisis. La densidad de conexiones en ciertas áreas (por ejemplo, alrededor de “decision making” y “covid-19”) indica una fuerte relación entre estos temas. El gráfico refleja la convergencia de temas como la gestión de crisis, la salud pública, y el impacto de la pandemia, junto con el manejo de riesgos y liderazgo. Es una herramienta útil para entender los conceptos clave en un campo multidisciplinario y cómo se agrupan y conectan entre sí.

RESULTADOS

Los resultados del análisis bibliográfico y de los estudios de caso muestran que la dirección estratégica en condiciones adversas se configura como un proceso dinámico y multifacético sustentado en la integración de capacidades dinámicas, enfoques innovadores estrategias de resiliencia y estrategias adaptativas. De la revisión sistemática de literatura indexada y del análisis comparativo de siete estudios de caso se identificaron patrones recurrentes que exploran como las organizaciones logran mitigar los efectos de las crisis, y en algunos casos, transformar la adversidad en oportunidades de aprendizaje y en ventaja competitiva.

Hallazgo 1: Las capacidades dinámicas como habilitador de adaptación estratégica

En primer lugar, los resultados revelan que las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones responder con mayor agilidad a entornos volátiles mediante la detección temprana de oportunidades y amenazas, así como la reconfiguración de recursos y la adaptación continua y permanente de sus modelos de negocio.

Hallazgo 2: La innovación estratégica como elemento de supervivencia

En segundo lugar, los enfoques innovadores especialmente aquellos basados en innovación abierta, innovación disruptiva y capacidad de absorción tecnológica, emergen como mecanismos clave para enfrentar disrupciones estructurales. Los casos analizados evidencian que las organizaciones que adoptan modelos flexibles de innovación y colaboración interorganizacional presentan una mayor capacidad para sostener su competitividad, incluso en escenarios de crisis sanitaria, tecnológica o institucional.

Hallazgo 3: La resiliencia organizacional como capacidad estratégica transversal

En tercer lugar, la estrategia de resiliencia organizacional se considera un factor determinante para garantizar la continuidad operativa, los resultados de la resiliencia organizacional indican que la integración de la gestión de riesgos, la continuidad del negocio, el liderazgo estratégico y la gestión del talento humano fortalecen la capacidad organizacional para absorber impactos recuperarse y adaptarse a eventos inesperados. Este patrón se observa de manera consistente en sectores financieros, organizacionales del tercer sector y empresas que enfrentaron directamente los efectos de la pandemia COVID-19.

Hallazgo 4: Las estrategias adaptativas y la gestión e futuros múltiples

La planificación de escenarios, el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones flexibles permite a las empresas ajustar sus acciones estratégicas de forma iterativa incrementando la capacidad de las organizaciones que combinan estrategias deliberadas con estrategias emergentes y logran una mayor capacidad de respuesta frente a entornos inciertos, reforzando su desempeño y sostenibilidad a largo plazo.

DISCUSIÓN

Los resultados en concordancia con la teoría de las capacidades dinámicas de (Teece et al., 1997), indican que la reconfiguración continua de recursos constituye un elemento esencial para sostener ventajas competitivas en entornos caracterizados por alta volatilidad e incertidumbre.

Así mismo los resultados de fuerza la vigencia de la teoría de la innovación (Shumpeter, 1934), al mostrar que la innovación estratégica, impulsa el crecimiento en contextos estables, se convierte en un mecanismo de supervivencia en entornos adversos. La evidencia empírica analizada sugiere que las organizaciones que integran innovación abierta y capacidad de absorción tecnológica presentan una mayor adaptabilidad frente a crisis económicas, sanitarias y tecnológica.

Desde la perspectiva de resiliencia organizacional (Lengnick-Hall et al., 2011), los resultados afirman que la resiliencia debe concebirse como una capacidad estratégica transversal, vinculada al liderazgo, la cultura organizacional, y la gestión estratégica de recursos humanos. Los estudios de caso analizados como Netbank en Sudáfrica y café tato en India evidencian que el liderazgo adaptativo y la cohesión cultural desempeñan un papel crítico en la capacidad organizacional para enfrentar crisis profundas y mantener su desempeño.

Por otra parte, los hallazgos respaldan los postulados de la teoría de sistemas y de la complejidad al evidenciar que la dirección estratégica en condiciones adversas opere contextos no lineales, donde las decisiones estratégicas requieren flexibilidad, aprendizaje continuo y capacidad de ajuste. En este sentido las estrategias adaptativas y la planificación de escenarios emergen como herramientas clave para anticipar disrupciones y gestionar múltiples futuros posibles.

La evidencia comparativa de los estudios de caso confirma que independientemente del sector o del contexto geográfico las organizaciones que combinan resiliencia, innovación adaptabilidad y liderazgo estratégico logran mejores resultados frente a crisis. Este hallazgo es consistente con estudios previos sobre gestión estratégica en entornos turbulentos y refuerza la idea de que la resiliencia estratégica no solo mitiga riesgos, sino que redefine la forma en que las organizaciones crean valor en contextos de incertidumbre

CONCLUSIÓN

El presente estudio analiza la dirección estratégica en contextos adversos desde una perspectiva integradora evidenciando que la efectividad estratégica en entornos caracterizados por alta incertidumbre, volatilidad y disrupciones estructurales no dependen de enfoques aislados, sino de la articulación sistémica de múltiples capacidades organizacionales. A partir de una revisión integradora de la literatura y del análisis comparativo de estudios de caso internacionales se desarrolló un marco conceptual sustentado en cuatro pilares interrelacionados: capacidades dinámicas, enfoques innovadores, resiliencia organizacional y estrategias adaptativas.

1. Desde una perspectiva teórica el estudio contribuye a la literatura en dirección estratégica al integrar corrientes conceptuales que han sido acordadas de manera fragmentada. Los hallazgos amplían la teoría de las capacidades dinámicas al posicionarlas no sólo como fuentes de ventaja competitiva sino como mecanismos habilitadores de resiliencia estratégica en contextos adversos. El estudio refuerza la vigencia de la teoría de la innovación al demostrar que la innovación estratégica deja de ser un factor exclusivamente orientado al crecimiento para convertirse en un mecanismo de supervivencia organizacional frente a crisis sistémicas.
2. Desde el ámbito gerencial, los resultados indican que las organizaciones que operan en entornos adversos devenir más allá de los modelos tradicionales y adoptar una visión estratégica integradora.
3. Se recomienda validar el modelo propuesto a través de estudios empírico cuantitativos, análisis longitudinales o enfoques mixtos. Asimismo, explorar su aplicación en sectores específicos o en contextos de economía emergentes.
4. La confirmo la resiliencia organizacional como un factor determinante para navegar en condiciones adversas. Las organizaciones que adoptaron estrategias como diversificación, digitalización y planificación de escenarios lograron superar desafíos imprevisibles, asegurando su sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, la medición y conceptualización clara de la resiliencia siguen siendo un desafío pendiente.
5. El liderazgo adaptativo y la ambidextría organizacional son determinantes en las organizaciones contemporáneas, los líderes estratégicos que integran un enfoque adaptativo y equilibran la explotación de recursos existentes con la exploración de nuevas oportunidades (ambidextría organizacional) demostraron ser fundamentales para gestionar la incertidumbre y fomentar la innovación en momentos críticos.
6. La innovación disruptiva como motor de transformación en sectores como la tecnología y los servicios demostraron que importante para enfrentar crisis complejas, casos como Café Tatto en India muestran cómo la adopción de tecnologías avanzadas y enfoques creativos fortalecen la capacidad organizacional para prosperar en entornos adversos.
7. La planificación de escenarios como herramienta crítica, se presenta como una estrategia indispensable para

anticiparse a disrupciones futuras y preparar respuestas efectivas con en organizaciones como Nedbank en Sudáfrica y los administradores de agua en Phoenix, aplicaron esta técnica para prever múltiples desenlaces y garantizar la continuidad operativa.

8. La gestión de riesgos es esencial para la sostenibilidad financiera en las organizaciones al estar mejor preparadas para superar crisis, sin embargo, la falta de sistemas robustos de evaluación de riesgos y su integración en la planificación estratégica limita la capacidad de respuesta de muchas empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, L. (2023). Dirección estratégica (3a ed.). Ecoe Ediciones S.A.S. https://books.google.com.ec/books/about/Direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica.html?id=XOG9EAAAQBAJ&redir_esc=y
- Ahmed, E. H. E. H. (2024). Dynamic Capabilities—Alternative Perspectives. En A. Hamdan & A. Harraf (Eds.), *Business Development via AI and Digitalization* (Vol. 538, pp. 575–586). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62102-4_48
- Andersen, T. J. (2021). Dynamic Adaptive Strategy-making Processes for Enhanced Strategic Responsiveness*. En T. J. Andersen (Ed.), *Strategic Responses for a Sustainable Future: New Research in International Management* (pp. 49–65). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-929-320214003>
- Andersen, T. J., & Nielsen, B. B. (2009). Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes. *European Management Review*, 6(2), 94–106. <https://doi.org/10.1057/emr.2009.7>
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. Scopus. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bertalanffy, L. (1968). General systems theory as integrating factor in contemporary science (1–2). *Akten des XIV. Internationalen Kongresses für Philosophie*.
- Bhattacharyya, S. S., & Fernandes, C. (2022). Café Tato's strategic initiatives: Business continuity in COVID-19 realities. *CASE Journal*, 18(3), 442–462. Scopus. <https://doi.org/10.1108/TCJ-07-2021-0108>
- Cadrazco-Parra, W., Zapata-Domínguez, Á., & Lombana-Coy, J. (2020). Capacidades dinámicas: Aportes y tendencias. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 325–337. <https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a13>
- Cepeda, G. (2006). Understanding the link between knowledge management and firm performance: Articulating and codifying critical knowledge areas. *International Journal of Knowledge and Learning*, 2(3/4), 238. <https://doi.org/10.1504/IJKL.2006.010994>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation.
- Duchek, S. (2015). DESIGNING ABSORPTIVE CAPACITY? AN ANALYSIS of KNOWLEDGE ABSORPTION PRACTICES in GERMAN HIGH-TECH FIRMS. *International Journal of Innovation Management*, 19(4). Scopus. <https://doi.org/10.1142/S1363919615500449>
- Fagbemi, T., Dosumu, O., Adigun, R., Nakpodia, F., & Sakariyahu, R. (2025). Resilience and adaptation of third sector organizations (TSOs) during crisis situations: Insights from a West African economy. *Financial Accountability & Management*, 41(1), 89–115. <https://doi.org/10.1111/faam.12408>
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92–93, 102061. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Gala-Velásquez, B. D. L., Ruiz-Ortega, M. J., García-Villaverde, P. M., & Hurtado-Palomino, A. (2024). Can ambidexterity lead to pioneering orientation in adverse situations? A new approach about when and how. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 122993. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122993>

- García, F., Hammontree, M. C. D., Duarte, P., & Helms, M. M. (2022). Adaptations of multinational subsidiaries for surviving host country crises: A case study of Venezuela. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 14(4), 396–414. Scopus. <https://doi.org/10.1504/ijbem.2022.126584>
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Green, S. D., Larsen, G. D., & Kao, C. (2008). Competitive strategy revisited: Contested concepts and dynamic capabilities. *Construction Management and Economics*, 26(1), 63–78. <https://doi.org/10.1080/01446190701656174>
- Halliday, B., Van Der Laan, L., & Raineri, A. (2024). Prioritizing Work Health, Safety, and Wellbeing in Corporate Strategies: An Indicative Framework. *Safety*, 10(1), 18. <https://doi.org/10.3390/safety10010018>
- Holling, C. S. (1978). *Adaptive Environmental Assessment and Management*. John Wiley & Sons Ltd.
- Hong, H., Kubik, J. D., & Scheinkman, J. A. (2012). Financial Constraints on Corporate Goodness. National Bureau of Economic Research. <http://www.nber.org/papers/w18476>
- Hull, R. B. (2022). Adaptive Management. En B. Hale, A. Light, & L. Lawhon, *The Routledge Companion to Environmental Ethics* (1a ed., pp. 717–726). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315768090-70>
- Imeni, M., & Edalatpanah, S. A. (2023). Resilience: Business Sustainability Based on Risk Management. En H. Garg (Ed.), *Advances in Reliability, Failure and Risk Analysis* (pp. 199–213). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-9909-3_9
- Kaleta, A., Radomska, J., & Sołoducho-Pelc, L. (2018). The relationship between the approach to strategic management and innovativeness in companies of various sizes. *Argumenta Oeconomica*, 1(40), 203–224. <https://doi.org/10.15611/aoc.2018.1.09>
- Kolen, B., & Helsloot, I. (2014). Decision-making and evacuation planning for flood risk management in the Netherlands. *Disasters*, 38(3), 610–635. <https://doi.org/10.1111/disa.12059>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *International Human Resource Management: Theoretical and Strategic Advances*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>
- López-Fernández, A. M. (2016). I cross my heart, hope to live: LPCI Insurance Company's dilemma in protecting mutual interests in Mexico. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 6(1), 1–14. Scopus. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-06-2015-0145>
- Marbawi, Dharma, Y., Faliza, N., Fakhrial, H., & Malinda, R. (2024). Risk Management Strategies in the Tourism Industry: Developing an ANP Model for Risk Reduction and Resilience Enhancement Amid Crises. *Journal of Ecohumanism*, 3(8). <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.4916>
- Meng, M., Wahat, N. W. A., Abdullah, H. B., & Zairul, M. (2024). Leadership strategies for chinese successors to build sustainable family business resilience amid the pandemic. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, 25(7), 2572–2584. Scopus. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85211343803&partnerID=40&md5=c8d8092abf05cb3d7eb165f0690e4c60>
- Mudronja, G., & Aksentijević, D. (2024). Framework for Planning the Implementation of Innovations in Seaport Operations: Case Study of the Seaport of Rijeka. 2024 47th MIPRO ICT and Electronics Convention (MIPRO), 927–932. <https://doi.org/10.1109/MIPRO60963.2024.10569448>
- Naujoks, H. (2010). Strategic management in turbulent times. En *More than Bricks in the Wall: Organizational Perspectives for Sustainable Success* (pp. 104–111). Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8945-1_11
- Oosthuizen, M., & Scheepers, C. (2018). Strategic foresight for organizational agility at Nedbank Area Collaboration. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 8(1), 1–43. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-12-2016-0221>

- Panagiotopoulos, P., Protogerou, A., & Caloghirou, Y. (2023). Dynamic capabilities and ICT utilization in public organizations: An Empirical testing in local government. *Long Range Planning*, 56(1), 102251. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102251>
- Rahbari, M., Arshadi Khamseh, A., & Sadati-Keneti, Y. (2024). Resilience strategies in coping to disruptions of wheat supply chain caused by the Russia–Ukraine war crisis: Case study from an emerging economy. *Kybernetes*, 53(10), 2984–3018. <https://doi.org/10.1108/K-12-2022-1728>
- Schoemaker, P. (1995). *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*. MIT Sloan Management Review.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Shashyn, O., Prus, Y., Portnov, Y., Borshch, V., & Mykhailiv, H. (2024). Fostering innovation through collaborative leadership: Developing a novel framework for strategic management. *Multidisciplinary Science Journal*, 6, 2024ss0722. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0722>
- Shuen, A., Feiler, P. F., & Teece, D. J. (2014). Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews*, 3, 5–13. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.002>
- Stacey, R. (1996). Emerging strategies for a chaotic environment. *Long Range Planning*, 29(2), 182–189. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00006-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00006-4)
- Tavana, M. (2014). Analytical approaches to strategic decision-making: Interdisciplinary considerations (p. 387). Scopus. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-5958-2>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. Scopus. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619–5635. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>
- Vidal, R., Carvalho, H., & Cruz-Machado, V. A. (2014). Strategic Resilience Development: A Study Using Delphi. En J. Xu, V. A. Cruz-Machado, B. Lev, & S. Nickel (Eds.), *Proceedings of the Eighth International Conference on Management Science and Engineering Management* (Vol. 281, pp. 1245–1255). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-55122-2_107
- Vrontis, D., Thrassou, A., Bozat, M., & Efthymiou, L. (2024). Profiling Business in Uncertainty: Evolution, Transformation, and Adaptation Across Disciplines and Typologies. En D. Vrontis, A. Thrassou, L. Efthymiou, Y. Weber, S. M. R. Shams, & E. Tsoukatos (Eds.), *Business in Uncertainty* (pp. 1–22). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65587-6_1
- Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H., & Li, P. (2022). A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Behavioral Sciences*, 12(12), 508. <https://doi.org/10.3390/bs12120508>
- Zhaleleva, R., Gabdullin, R., & Zavalishina, A. (2013). Factor-target approach to realization of innovative industrialization of Kazakhstan's economy. *Actual Problems of Economics*, 145(7), 323–332. Scopus. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84923798499&partnerID=40&md5=8e65e55df9d0cf2f6328d8e4348931ee>
- Zorrilla, M. F., Akgunduz, A., & Schmitt, K. (2022). Can strategic resilience coexist with lean approaches? A case study of the aviation industry. 2022 IEEE International Symposium on Technology and Society (ISTAS), 1–5. <https://doi.org/10.1109/ISTAS55053.2022.10226645>