

Desarrollo de habilidades blandas de estudiantes de programas de Administración de Empresas y su contribución a la resiliencia empresarial y la competitividad

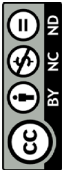
Developing Soft Skills in Business Administration Program Students and their Contribution to Business Resilience and Competitiveness

 Yuly María Castro Asmar

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia
yuly.castro.a@uniminuto.edu

Cómo citar/How to cite

Castro-Asmar, Y. M. (2026). Desarrollo de habilidades blandas de estudiantes de programas de Administración de Empresas y contribución a la resiliencia empresarial y la competitividad. *UNACIENCIA, Revista de Estudios e Investigaciones*, 19(36), 98-114. <https://doi.org/10.35997/s4yp3m18>



Resumen

Este estudio analiza cómo el desarrollo de habilidades blandas en programas de administración contribuye a la resiliencia empresarial y la competitividad. A través de una revisión sistemática de literatura. Se seleccionaron 16 de 25 estudios publicados entre 2011 y 2024, recuperados de bases de datos como Scopus, Redaly y Scielo. Los resultados destacan que el 93.75% de los estudios se centran en resiliencia organizacional, subrayando su impacto positivo en la eficiencia, sostenibilidad y competitividad empresarial. Este artículo aporta un marco teórico actualizado y metodologías prácticas para fortalecer las competencias blandas y la resiliencia desde la educación superior.

Palabras clave: competitividad, habilidades blandas, educación superior, resiliencia empresarial.

Abstract

This study analyzes how the development of soft skills in management programs contributes to business resilience and competitiveness. Through a systematic literature review, 16 of 25 studies published between 2011 and 2024 were selected, retrieved from databases such as Scopus, Redalyc, and Scielo. The results highlight that 93.75% of the studies focus on organizational resilience, highlighting its positive impact on business efficiency, sustainability, and competitiveness. This article provides an updated theoretical framework and practical methodologies to strengthen soft skills and resilience from higher education.

Keywords: competitiveness, soft skills, higher education, business resilience.



1. INTRODUCCIÓN

En un entorno globalizado y en constante transformación, las organizaciones enfrentan desafíos que requieren una alta capacidad de adaptación y renovación. En este contexto, las habilidades blandas, como la comunicación efectiva y el liderazgo adaptativo, son fundamentales para fortalecer la resiliencia empresarial y mejorar la competitividad en el mercado. Estas competencias permiten a los individuos y organizaciones responder de manera efectiva a los cambios disruptivos, fomentando tanto la sostenibilidad como el desempeño organizacional (Garavito-Hernández et al., 2024).

La resiliencia empresarial, entendida como la capacidad de las organizaciones para superar adversidades y mantenerse competitivas en entornos complejos, se ha convertido en un tema de creciente relevancia en el ámbito académico. Según Espinoza-Mina y Gallegos-Barzola (2020), aunque las habilidades blandas son reconocidas como esenciales tanto en la educación como en el contexto empresarial, su relación específica con la resiliencia organizacional requiere mayor análisis. Este estudio busca explorar cómo estas competencias, integradas en programas educativos, contribuyen a fortalecer la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

Las organizaciones que operan en entornos de incertidumbre deben gestionar de manera eficiente sus recursos para encarar y superar los retos propios de un mundo globalizado. Este esfuerzo no solo les permite mantenerse activas, sino también alcanzar el éxito y prosperar. En este contexto, la resiliencia empresarial, sustentada en la fortaleza del capital humano, desempeña un papel crucial para garantizar la estabilidad y el equilibrio dentro de la empresa.

Según Meneghel et al. (2013) las organizaciones han orientado sus estrategias hacia una mayor incorporación del talento humano y la experiencia en sus procesos. No obstante, enfrentan un desafío significativo: la resistencia al cambio. Esta resistencia, que puede ser activa o pasiva, surge cuando no se cumplen las expectativas, lo que dificulta la capacidad de la empresa para adaptarse a contextos adversos y progresar en el logro de sus objetivos.

La resiliencia ha sido analizada tanto en el ámbito empresarial como en el comportamiento humano, destacándose como un proceso que implica superar periodos de transición difíciles para recuperar el control y alcanzar un estado ideal (Almanza-Jiménez et al., 2017). Se entiende que la resiliencia facilita enfrentar adversidades de manera efectiva y mantener una actitud constante, logrando resultados positivos incluso tras experiencias traumáticas (Muñoz-Silva, 2012).

Según los autores mencionados, no todas las organizaciones logran recuperarse de situaciones adversas ni mejorar su competitividad. Esto plantea la necesidad de analizar los fundamentos teóricos de la resiliencia en relación con la competitividad empresarial. En este sentido, este trabajo tiene como propósito identificar, examinar y analizar esta conexión mediante una revisión sistemática de la literatura científica.

La capacidad de una organización para ser resiliente y mantenerse competitiva en el mercado está profundamente relacionada con su habilidad para hacer frente y superar adversidades. La resiliencia, percibida como la capacidad de adaptarse y responder a los



desafíos, resulta crucial tanto para el desempeño empresarial como para el desarrollo individual. Las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el liderazgo y el trabajo en equipo, son competencias esenciales para los egresados de programas de administración. Estas habilidades no solo favorecen la empleabilidad y adaptabilidad al entorno empresarial, sino que también fortalecen la resiliencia organizacional al fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo.

La presente revisión busca profundizar en la influencia de la resiliencia sobre la competitividad de las empresas y su relación con el desarrollo de habilidades blandas en la educación superior. Una comprensión más detallada de este vínculo podría facilitar la implementación de estrategias efectivas que optimicen la capacidad de las organizaciones para responder a situaciones adversas, promoviendo al mismo tiempo un entorno de crecimiento y sostenibilidad.

MARCO TEÓRICO

Conceptualización de Resiliencia

La resiliencia, inicialmente entendida en términos físicos como la capacidad de los materiales para recuperar su forma después de deformaciones, ha sido adaptada a contextos humanos y sociales. En estos ámbitos, la resiliencia se percibe como la habilidad de recuperarse y adaptarse positivamente frente a adversidades y cambios estresantes. La evolución del concepto, desde la idea de que se nace resiliente, hasta la visión de que se construye a través de la interacción con el entorno, sugiere que la resiliencia no es una característica innata, sino una capacidad que se desarrolla y fortalece mediante experiencias y respuestas a desafíos. Esto implica que, en entornos de crisis, tanto los individuos como las organizaciones pueden aprender a manejar y superar adversidades, mejorando su capacidad para adaptarse y prosperar (Rodríguez-Castillo et al., 2020).

En este sentido, esta conceptualización resalta la relevancia del aprendizaje y la adaptabilidad como factores clave en su fortalecimiento. De acuerdo con Rodríguez-Castillo et al. (2020), dicha capacidad se encuentra influenciada por contextos específicos, como el académico, donde se generan oportunidades para superar adversidades mediante estrategias diseñadas para realidades particulares. Por lo tanto, se evidencia que la resiliencia no constituye un rasgo estático, sino un fenómeno dinámico y contextual que puede ser promovido y evaluado mediante herramientas psicométricas adaptadas.

Asimismo, la resiliencia no solo se manifiesta en el plano individual, sino también en dimensiones colectivas, tales como la comunitaria, la familiar y la organizacional (Palma-García, 2016). En efecto, esta capacidad posibilita que los grupos interactúen de manera continua y logren ajustarse a nuevos contextos (Hedner et al., 2011). A la vez, se orienta hacia la acción y la generación de oportunidades, ya que fomenta habilidades de apoyo social, autoeficacia y bienestar, necesarias para enfrentar situaciones derivadas del estrés (Hamadeh et al., 2021). Finalmente, también actúa como mediadora en la competitividad



y en el aprendizaje de la tecnología, puesto que facilita el desarrollo de capacidades tecnológicas y, a su vez, promueve la transformación y sostenibilidad empresarial (Sánchez-Pazmiño & Acosta-Andino, 2020).

Lo anterior, permite inferir que la resiliencia constituye un fenómeno que se construye y se fortalece mediante la interacción y el ajuste a nuevas situaciones, lo cual le otorga aplicaciones amplias más allá del nivel individual. En efecto, en contextos grupales y organizacionales, esta capacidad favorece la adaptación y el desarrollo continuo frente a diversos desafíos. Asimismo, su potencial para fomentar habilidades clave y actuar como mediadora en el aprendizaje y la competitividad tecnológica sugiere que las organizaciones resilientes se encuentran mejor posicionadas para enfrentar cambios y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

De igual manera, la resiliencia ha sido definida como la capacidad tanto de individuos como de empresas para afrontar la adversidad, superar el dolor y adaptarse exitosamente a escenarios complejos mediante estrategias positivas que promuevan el bienestar. En este sentido, Zambrano-Montesdeoca et al. (2023) señalan que el concepto no solo implica la superación de dificultades, sino que también exige una disposición proactiva para anticiparse a las adversidades y transformar dichas experiencias en oportunidades de aprendizaje y crecimiento. En consecuencia, analizar la resiliencia desde esta perspectiva permite identificar las cualidades que fortalecen la capacidad adaptativa y, al mismo tiempo, diseñar estrategias orientadas a fomentar el bienestar y la sostenibilidad en distintos contextos.

Autores como Rogel-Gutiérrez y Urquizo-Villafuerte (2019) sostienen que una organización resiliente no sólo sobrevive, sino que fortalece y amplía su capacidad para prever y manejar factores externos e internos. Por su parte, Manfield y Newey (2018) subrayan que las empresas deben desarrollar respuestas específicas a amenazas para aprender, fortalecer sus capacidades y volverse más resilientes. En resumen, la resiliencia está asociada con la habilidad para construir un nuevo estado situacional, responder a la incertidumbre y el riesgo, y desarrollar conocimiento estratégico del entorno.

La resiliencia empresarial como la principal ventaja competitiva

La resiliencia, un concepto de raíces multidisciplinarias, tiene su origen en la física y posteriormente se ha extendido a campos como la medicina, la psicología, la sociología y la antropología. Proveniente del latín *resilio* (volver al estado inicial), la Real Academia Española la define como la capacidad humana de adaptarse y superar situaciones límite. En este sentido, fue introducida por Wildavsky en 1988 para describir la capacidad organizacional de enfrentar adversidades. Desde entonces, el término también se aplica a las organizaciones, donde se valora la adaptación positiva frente a cambios y desafíos, entendiendo las adversidades no solo como obstáculos, sino también como oportunidades de aprendizaje y mejora (Jiménez-Picón et al., 2019).

Ahora bien, la resiliencia empresarial hace referencia a la capacidad de transformar situaciones inesperadas en oportunidades de crecimiento mediante el diseño de soluciones que fortalezcan el desempeño organizacional y generen ventajas competitivas sostenibles.



En esta línea, Brito-Ochoa (2024) describe la resiliencia como una dinámica organizacional clave, pues permite adaptarse con rapidez a los cambios, reducir vulnerabilidades y gestionar de manera eficiente los recursos, asegurando así la estabilidad y la innovación. De manera particular, en las cadenas de suministro esta capacidad se refleja en la habilidad de reanudar operaciones en el menor tiempo posible tras interrupciones imprevistas, lo que contribuye significativamente a la sostenibilidad y al éxito a largo plazo.

Una organización resiliente no sólo logra superar las crisis, sino que también convierte los cambios y conflictos en oportunidades de innovación y creatividad, consolidando con ello ventajas competitivas. En esta línea, Zambrano-Montesdeoca et al. (2023) señala que dichas organizaciones se caracterizan por su capacidad de anticipar y adaptarse a escenarios adversos, manteniendo un enfoque en el liderazgo, las personas y los procesos que favorecen el aprendizaje continuo. Asimismo, reducen los impactos de eventos imprevistos mediante estrategias proactivas que les permiten recuperarse con rapidez y con el uso eficiente de los recursos, reforzando así su estabilidad y crecimiento sostenible. En consecuencia, aunque en la dirección empresarial se busca tradicionalmente estabilidad y eficiencia en los modelos de gestión, la realidad incierta actual exige nuevos enfoques, entre ellos la responsabilidad social empresarial (RSE), que entiende a la empresa como una red de relaciones con los stakeholders afectados por sus operaciones.

De manera complementaria, Ortiz-Fajardo y Erazo-Álvarez (2021) destacan que una organización resiliente no sólo enfrenta y supera las crisis, sino que transforma los cambios y conflictos en motores para fomentar la innovación y la creatividad. Esta capacidad permite a las empresas no limitarse a sobrevivir, sino prosperar mediante la adaptación, la innovación y el aprendizaje continuo. Además, dichas organizaciones sobresalen por desarrollar ventajas competitivas basadas en el conocimiento profundo del entorno, la gestión proactiva de vulnerabilidades y una cultura orientada a la mejora constante. En suma, estas características las posicionan de manera favorable frente a desafíos disruptivos, garantizando su sostenibilidad a largo plazo.

La sostenibilidad en las organizaciones implica perdurabilidad y supervivencia, y se puede lograr a través de la resiliencia, que actúa como un canal para alcanzar estos objetivos. En los últimos años, se han desarrollado teorías y herramientas, como la planificación estratégica y el *balanced scorecard*, para cumplir con los objetivos corporativos y mantener una ventaja competitiva en el mercado. La resiliencia es crucial para la ejecución y formulación de estrategias de dirección (Vaca y Contreras, 2018).

En el marco actual de la resiliencia empresarial, se distinguen tres niveles fundamentales: individual, colectiva y organizacional. La resiliencia individual subraya la relevancia del talento humano como un factor clave para el éxito de las empresas; sin embargo, muchas organizaciones aún no implementan estrategias efectivas para fortalecer y capacitar a su personal. Según Cruz-Ortiz et al. (2013), el liderazgo transformacional desempeña un papel esencial en la creación de organizaciones resilientes, ya que fomenta el *engagement* grupal, el cual, a su vez, mejora el desempeño colectivo y la adaptación a entornos cambiantes.



Organizaciones resilientes

Desde la perspectiva de una organización resiliente, Medina-Salgado (2012) subraya que estas entidades cuentan con un conjunto de capacidades que les permite enfrentar y adaptarse a condiciones específicas y procesos de transformación, asegurando de esta manera su supervivencia a largo plazo. En la misma línea, Zambrano-Montesdeoca et al. (2023) destacan que la clave radica en la capacidad de responder y ajustarse a los cambios del entorno, los cuales incluyen factores sociales, económicos, tecnológicos y políticos, con el fin de mantenerse y consolidarse en el tiempo.

En este sentido, en los últimos años se han desarrollado diversas teorías que han contribuido a comprender mejor la relación entre las organizaciones y su entorno. Entre ellas se encuentran la teoría de los costos de transacción de Williamson, el nuevo institucionalismo organizacional de Mayer y Rowan, las teorías de la agencia de Jensen y Meckling, la ecología organizacional de Hannan y Freeman, la dependencia de recursos de Pfeffer y Salancik, y el modelo de contingencia de Lawrence y Lorsch (Zambrano-Montesdeoca et al., 2023).

Ahora bien, en su búsqueda por mantenerse, las organizaciones han diseñado procesos de adaptación frente a las exigencias del entorno. Sin embargo, las pequeñas empresas enfrentan mayores dificultades debido a debilidades en su gestión, altos niveles de informalidad, escasez de recursos, falta de apoyo gubernamental, así como limitaciones financieras y tecnológicas. A ello se suman la competencia desleal y la dependencia de otras empresas. Dichas debilidades se hicieron aún más evidentes en situaciones disruptivas, como la pandemia de SARS-CoV-2, la cual afectó a las economías en el ámbito global, generando cierres de fronteras, interrupciones en las cadenas de suministro y serias dificultades operativas que impactaron negativamente en el desempeño empresarial (Bartik et al., 2020).

De manera complementaria, Zambrano-Montesdeoca et al. (2023) comparan a las organizaciones con especies que sobreviven gracias a su capacidad de adaptación al entorno, resaltando la importancia de desarrollar resiliencia organizacional para reducir la incertidumbre y asegurar la permanencia en el largo plazo. En esta misma línea, Schepers et al. (2021) introducen el “ciclo interactivo de desafío-reacción-aprendizaje”, aplicable a crisis como la generada por la pandemia de Covid-19. Dicho ciclo enfatiza que la reacción de las empresas frente a los desafíos depende tanto de sus capacidades operativas — rutinas organizacionales que aportan estabilidad— como de sus capacidades dinámicas — habilidades para adaptarse y transformar sus procesos—. Ambas resultan fundamentales para generar sinergia y mantener la competitividad.

Por tanto, se concluye que las organizaciones deben enfocarse en fortalecer de manera simultánea tanto sus capacidades operativas como dinámicas con el fin de asumir los desafíos y adaptarse a los cambios, garantizando así su resiliencia y sostenibilidad en un entorno altamente competitivo.



Competitividad empresarial

La competitividad resulta esencial para la supervivencia de las organizaciones en un entorno globalizado. En este sentido, Mosquera-Abadía y Millán-Solarte (2013) sostienen que la competitividad empresarial, derivada de la ventaja competitiva y de las estrategias de adaptación e innovación, debe articularse con la sostenibilidad empresarial, sobre todo frente a los avances tecnológicos, la escasez de recursos y otros factores externos. Ahora bien, para mantener dicha competitividad, la resiliencia empresarial se convierte en un factor determinante, ya que permite a las organizaciones gestionar las adversidades internas y externas, aprender de ellas y fortalecerse, lo cual genera una ventaja competitiva (Karman & Savanevičienė, 2021).

De igual forma, la sostenibilidad empresarial exige estar en sintonía con los avances tecnológicos y con la capacidad de enfrentar tanto la escasez de recursos como los factores externos, lo que hace imprescindible desarrollar resiliencia organizacional. En esa línea, Ortiz-Lozano (2024) plantea que la resiliencia empresarial constituye un proceso continuo que posibilita a las organizaciones adaptarse a escenarios cambiantes, garantizando su competitividad y supervivencia frente a crisis concatenadas. En un contexto caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre global, la resiliencia se transforma en una ventaja competitiva clave, pues fomenta la mejora continua, impulsa la innovación y fortalece la capacidad de respuesta ante disrupciones, asegurando con ello un equilibrio sostenible en el mercado.

2. METODOLOGÍA

Este estudio de enfoque cualitativo y de alcance exploratorio-descriptivo se llevó a cabo bajo una revisión sistemática, implicando identificar, evaluar e interpretar estudios académicos para aportar al conocimiento. Se tomó como base la metodología PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) (Urrútia & Bonfill, 2013), en la cual se busca dar respuesta a la pregunta de la investigación para determinar los aspectos teóricos de la resiliencia asociados a la competitividad empresarial.

Para la recolección de datos, se utilizaron metabuscadores como EBSCO, revisando, además, bases de datos de repositorios y bases de datos académicas como son Redalyc, Scielo, Dialnet y Scopus, los documentos que se seleccionaron incluyeron tesis, artículos científicos y revistas indexadas.

En cuanto a los criterios de inclusión, se seleccionaron estudios publicados en revistas científicas y se priorizaron investigaciones de 2011 a 2024 debido a su relevancia en el contexto de acontecimientos disruptivos y nuevas tecnologías. Se dio preferencia a documentos teóricos con variables asociadas al tema.

Los criterios de exclusión se descartaron documentos y artículos de buscadores académicos con información irrelevante, publicaciones anteriores a 2011, y aquellos con palabras clave no significativas para el enfoque de la investigación.



De 25 estudios encontrados, se seleccionaron 16 artículos que corresponde a un 64%, basados en la relevancia de los conceptos teóricos sobre resiliencia y competitividad empresarial. Estos estudios apoyaron la investigación al proporcionar respuestas específicas a la pregunta de investigación planteada.

La información se organizó en una matriz de antecedentes, utilizando palabras clave como Resiliencia, Supervivencia, Competitividad Empresarial y Crecimiento. Se consideraron descriptores adicionales como “*resilience*”, “*competitiveness*” y “*business competitiveness*”, y las rutas de búsqueda se detallan en la tabla 1.

Tabla 1.
Rutas de búsqueda.

Descriptor	Combinación con Operadores Booleanos	Descripción
Resiliencia	Resiliencia AND Competitividad Empresarial	Explora cómo la resiliencia se relaciona con la competitividad empresarial.
Supervivencia	Supervivencia AND Crecimiento	Analiza la relación entre supervivencia y crecimiento en contextos empresariales.
Competitividad Empresarial	Competitividad Empresarial AND Resiliencia	Investiga la competitividad empresarial en relación con la resiliencia.
Crecimiento	Crecimiento AND Resiliencia	Examina cómo el crecimiento se vincula con la resiliencia.
Resilience	Resilience AND Competitiveness	Relaciona la resiliencia y la forma en cómo fortalece la competitividad empresarial.

Nota. Elaboración propia.

3. RESULTADOS

El análisis de la literatura permitió evidenciar que la implementación del desarrollo de habilidades blandas en programas de administración ha generado cambios positivos en el aprendizaje de los estudiantes y en otros resultados educativos. Se identificó que los programas que incluyen formación en liderazgo, comunicación efectiva y trabajo en equipo fortalecen la resiliencia organizacional de los futuros profesionales. Asimismo, estos aprendizajes contribuyen a mejorar la capacidad de adaptación y resolución de problemas en entornos empresariales dinámicos, facilitando así su inserción y permanencia en el mercado laboral.

Desde una perspectiva de innovación social educativa, el desarrollo de habilidades blandas en la educación superior puede vincularse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente con el ODS 4: Educación de Calidad y el ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico. La promoción de competencias como la resiliencia y el liderazgo no solo mejora la formación profesional, sino que también contribuye a la inclusión y equidad educativa, asegurando que los estudiantes adquieran herramientas para afrontar los desafíos del mundo laboral y social.



Estos hallazgos destacan la importancia de integrar estrategias educativas innovadoras que fomenten el aprendizaje activo y la preparación integral de los estudiantes, fortaleciendo así la relación entre la educación superior y las demandas del entorno empresarial y social.

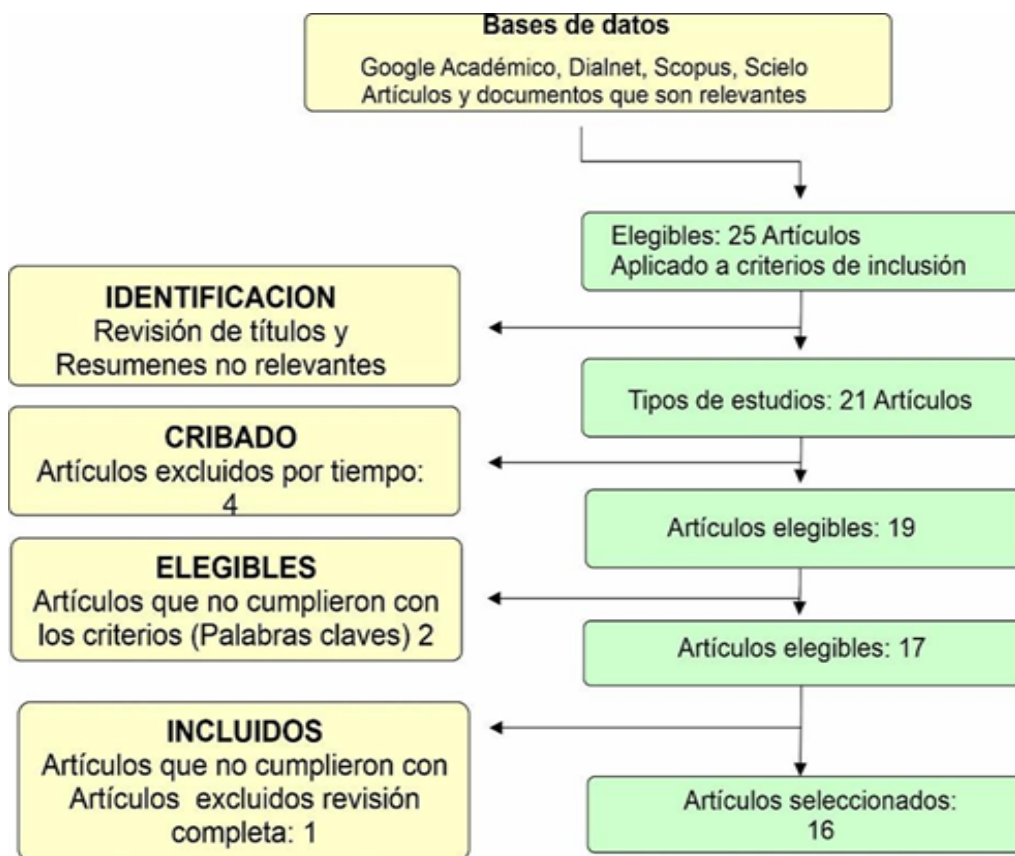
Se destaca a continuación el proceso de selección de estudios relacionados sobre la resiliencia y competitividad empresarial, enfatizando que todos los documentos seleccionados provienen de fuentes científicas fiables, alineados con el ámbito de negocios y gestión, el proceso de revisión incluyó los siguientes componentes.

Criterios de inclusión: evaluación según la relevancia del tema.

Revisión de títulos y resúmenes: eliminación de artículos no relacionados.

Análisis del texto completo: identificación final de los estudios que se utilizarán en el estudio (ver Figura I).

Figura 1.
Diagrama Prisma.



Nota. Elaboración propia.

El 87,5% de los estudios seleccionados fueron artículos científicos, lo que sugiere un enfoque en estudios detallados y rigurosos relacionados con las variables de la temática del estudio, permitiendo esto un elevado nivel de credibilidad y especialización.





En cuanto a la distribución geográfica de los documentos, el 43,7% de los estudios son de España, reflejando esto una mayor actividad investigativa en este país. Se evidencia presencia significativa de documentos de países como México, Ecuador y Colombia, permitiendo una cobertura regional amplia. Las publicaciones halladas en Costa Rica y Guatemala, son de menor número, pero han sido de gran relevancia desde las perspectivas de análisis, esto indica una diversidad de aportes en el ámbito internacional.

El 87,5% de los estudios estuvieron centrados específicamente con el término “resiliencia”, y en una menor proporción del 12,5% se enfoca en la competitividad empresarial.

La evolución del concepto de resiliencia, desde una característica innata hacia una capacidad aprendida y construida, indica una tendencia en la literatura reciente a ver la resiliencia como un proceso dinámico. Este enfoque enfatiza la importancia de las respuestas adaptativas ante situaciones complejas y cambiantes, lo que podría implicar que los estudios están abordando cómo desarrollar y fortalecer esta capacidad en diferentes contextos. La variable independiente de Resiliencia, fue conceptualizada como la capacidad que tienen los individuos y las organizaciones para superar obstáculos y adaptarse de manera positiva a situaciones adversas (Almanza-Jiménez et al., 2017; Saldarriaga-Ccoricasa et al., 2022).

El concepto de resiliencia ha tenido su evolución desde ser visto como una capacidad innata a ser considerada como un proceso de interacción y construcción dentro de un grupo (Palma-García, 2016). Esto indica que la resiliencia es tanto una habilidad personal como una dinámica grupal que se desarrolla a través de la interacción continua.

La resiliencia también se ha asociado con la capacidad de responder de manera efectiva a la incertidumbre y el riesgo, lo que la convierte en un factor clave para la competitividad organizacional (Medina-Salgado, 2012). Las organizaciones que son resilientes están mejor preparadas para enfrentar contextos adversos y mantener su competitividad (Pidgeon y Keye, 2014).

La capacidad de adaptación en tiempos de incertidumbre, como la crisis provocada por el Covid-19, demuestra que la resiliencia es determinante para las organizaciones. Los estudios preparados por Schepers et al. (2021) encontraron que las empresas que son exitosas en términos de crecimiento y competitividad cambiaron su enfoque de la supervivencia inmediata a estrategias de crecimiento a largo plazo, reflejando la importancia de la resiliencia para seguir hacia adelante y mantener la homeostasis en entornos cambiantes.

Además, la analogía con las especies subraya que, al igual que la supervivencia de las especies depende de su capacidad para adaptarse, las organizaciones también deben desarrollar resiliencia organizacional para sobrevivir y prosperar en situaciones adversas (Zambrano-Montesdeoca et al., 2023).

La resiliencia, al abarcar una variedad de elementos asociados con actitudes emprendedoras e innovadoras, se está consolidando como una capacidad empresarial crucial para la continuidad a largo plazo, no solo para la competitividad inmediata (Rogel-

Gutiérrez & Urquizo-Villafuerte, 2019). Las empresas deben ser proactivas y estar alertas a las señales del entorno para adaptarse a imprevistos y asegurar su supervivencia y crecimiento sostenido (Sanchis & Poler, 2013).

En cuanto a la variable dependiente de Competitividad Empresarial, esta se define por la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios del entorno organizacional y está influenciada por diversos factores como la innovación, la sofisticación del mercado, la cultura empresarial y la eficiencia institucional (Ibarra-Cisneros et al., 2017). Estos factores afectan directa o indirectamente los niveles de competitividad de las empresas.

Sánchez-Pazmiño y Acosta-Andino (2020) destacaron en sus estudios la importancia de la resiliencia en la competitividad empresarial, proponiendo además que esta capacidad actúa como un modelo de absorción frente al aprendizaje tecnológico en entornos que son disruptivos. Integran tres constructos teóricos: El primero es el mecanismo de la transferencia de la tecnología y las herramientas de aprendizaje; el segundo constructo son los facilitadores de absorción del conocimiento en los contextos disruptivos y el tercero hace referencia a los elementos de la teoría de la visión que está basada en recursos. Desde este marco, la resiliencia empresarial media entre el aprendizaje basado en las tecnologías y la competitividad.

Karman y Savanevičienė (2021) subrayan la imperiosa necesidad de resiliencia empresarial frente a los avances tecnológicos, el agotamiento de recursos y las crecientes expectativas de los grupos de interés. La resiliencia para los autores es significativa y de gran importancia para mantener la competitividad sostenible en el largo plazo, equilibrando la mejora continua y la presión del entorno económico, social y ecológico.

Por otro lado, Almanza-Jiménez et al. (2017) han destacado en sus aportes que la resiliencia empresarial es esencial para adaptarse a cambios en el entorno externo e interno, y que las empresas deben renovar constantemente sus estrategias. La resiliencia está vinculada estrechamente con la competitividad empresarial, destacando en sus aportes la necesidad de una visión integral que abarque supervivencia, capacidades y sostenibilidad. La capacidad de respuesta organizacional frente a diversos contextos permite a las empresas mantener su permanencia y competitividad a largo plazo.

La resiliencia empresarial se está consolidando en un mundo globalizado como un factor trascendental y decisivo para la competitividad. La capacidad de adaptarse y renovarse ante cambios internos y externos no solamente facilita la supervivencia en entornos adversos, sino que también contribuye de manera eficaz y eficiente al desarrollo de capacidades y sostenibilidad a largo plazo. Es fundamental entender cómo la resiliencia puede ser un mecanismo para mantener la competitividad y asegurar la permanencia en el mercado globalizado. La integración de aspectos teóricos sobre resiliencia y competitividad permite una visión más completa y estratégica para afrontar desafíos y aprovechar oportunidades en un contexto empresarial dinámico.



4. DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos en esta investigación ratifican y complementan los resultados reportados por diversos autores en la literatura académica. En primer lugar, se reafirma que la resiliencia empresarial, entendida como la capacidad de adaptación y recuperación frente a crisis, se ha consolidado como un factor determinante para la sostenibilidad organizacional en contextos cambiantes y disruptivos (Meneghel et al. 2013; Zambrano-Montesdeoca et al., 2023). Este estudio coincide con dichas perspectivas, al identificar que el 93,75% de los artículos revisados destacan el papel protagónico de la resiliencia en el fortalecimiento del desempeño organizacional y la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Asimismo, se encontró concordancia con la evolución teórica de la resiliencia desde una visión innata hacia una capacidad construida, lo cual ha sido abordado por autores como Palma-García (2016) y Zambrano-Montesdeoca et al. (2023). Esta transformación conceptual sustenta la importancia de incorporar la enseñanza y fortalecimiento de habilidades blandas en los programas de educación superior, como vía para preparar profesionales capaces de liderar procesos de cambio y adaptación en las organizaciones.

En cuanto a la relación entre resiliencia y competitividad, los hallazgos de esta investigación coinciden con las propuestas de Sánchez-Pazmiño y Acosta-Andino (2020), quienes identifican a la resiliencia como una capacidad mediadora entre el aprendizaje tecnológico y la competitividad empresarial. La literatura consultada también destaca que las empresas resilientes no solo superan las crisis, sino que las transforman en oportunidades de mejora e innovación (Ortiz-Fajardo & Erazo-Álvarez, 2021; Sanchis & Poler, 2013). En ese sentido, el presente estudio confirma que las competencias blandas como el liderazgo, la comunicación y el trabajo colaborativo desempeñan un papel esencial para fortalecer esta capacidad organizacional.

Adicionalmente, se observa una alineación con los planteamientos de Ortiz-Lozano (2024) y Karman y Savanevičienė (2021), quienes enfatizan la necesidad de resiliencia en un entorno marcado por la incertidumbre global y los rápidos avances tecnológicos. Los resultados de esta investigación subrayan que las empresas que integran estrategias educativas basadas en el desarrollo de habilidades blandas están mejor preparadas para responder a tales desafíos y mantener su competitividad en el largo plazo.

Finalmente, se destaca que, aunque la resiliencia ha sido objeto de numerosos estudios, aún existen vacíos respecto a cómo evoluciona esta capacidad a lo largo del tiempo y cómo se operacionaliza en distintos tipos de organizaciones. Este estudio abre la puerta a futuras investigaciones que exploren estrategias diferenciadas según el tamaño, sector o contexto cultural de las empresas, con el fin de consolidar marcos teóricos y prácticos que fomenten simultáneamente la resiliencia y la competitividad organizacional.



5. CONCLUSIONES

La revisión sistemática buscó responder a la pregunta sobre los aspectos teóricos de la resiliencia y su relación con la competitividad empresarial. Al analizar las investigaciones, se encontró que el 93,75% de los estudios estaban enfocados en la resiliencia, resaltando cómo esta influye en la competitividad y en la eficiencia de las organizaciones. La conexión entre resiliencia y competitividad depende, en gran medida, de la capacidad que tienen las empresas para adaptarse a los grandes cambios de su entorno.

Los resultados muestran que, en un inicio, la resiliencia se entendía como una capacidad innata del individuo. Sin embargo, con el tiempo este concepto se amplió para incluir el conocimiento empresarial y la adaptación frente a escenarios complejos. La resiliencia se evidencia especialmente en momentos de dificultad, cuando la capacidad de reaccionar con eficacia y mantener la actividad se vuelve fundamental. Además, cada vez más empresas pasan de un enfoque de mera supervivencia a corto plazo hacia estrategias que buscan el crecimiento y la competitividad en el largo plazo.

El hallazgo más importante destaca que la resiliencia empresarial funciona como un puente entre el aprendizaje tecnológico y la competitividad. Es decir, la capacidad de adaptarse y reaccionar ante situaciones inesperadas resulta clave para crecer en el tiempo y descubrir nuevas oportunidades. En la actualidad, las organizaciones deben reflexionar sobre cómo mantener su competitividad equilibrando la mejora constante con el crecimiento sostenido, reconociendo la resiliencia como un elemento esencial para lograr el éxito a futuro.

Finalmente, el estudio advierte que, aunque la resiliencia ha sido analizada en el marco de la competitividad empresarial, las conclusiones están limitadas por el corto período de observación y por centrarse en una crisis particular. Esto abre la puerta a futuras investigaciones que profundicen en cómo evoluciona la resiliencia con el paso del tiempo y cómo interactúa con los avances tecnológicos. Asimismo, es importante examinar qué estrategias aplican distintos tipos de organizaciones en contextos de inestabilidad e identificar aquellos factores comunes que fortalezcan tanto la resiliencia como la competitividad empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almanza-Jiménez, R., Calderón-Campos, P., & Vargas-Hernández, J. G. (2017). La resiliencia empresarial elemento clave en el cambio organizacional. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, (10), 1-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9438916>
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Standton, C. T. (2020). How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey. *National Bureau of Economic Research*. Working Paper No. 26989. <https://doi.org/10.3386/w26989>





- Brito-Ochoa, M. P. (2024). *Resiliencia organizativa como capacidad dinámica en las empresas familiares ecuatorianas*. [Tesis de doctorado, Universidad Rey Juan Carlos]. <https://burjcdigital.urjc.es/bitstreams/b2503e49-7048-4aa6-9722-4619faedc469/download>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad y Empresa*, 15(25), 13-32. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/download/2871/2344>
- Espinoza-Mina, M. A., & Gallegos-Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Garavito-Hernández, Y., Villamizar-Mancilla, A. F., & Castañeda-Villamizar, L. P. (2024). Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: una revisión de la literatura académica. *INNOVA Research Journal*, 9(3), 1-24. <https://doi.org/10.33890/innova.v9.n3.2024.2531>
- Hamadeh, S., Garvey, L., Willetts, G., & Olasoji, M. (2021). Resiliencia, desafíos y apoyos de estudiantes de enfermería de pregrado durante la pandemia del virus corona. *International Journal of Mental Health Nursing*, 30(S-1), 1407-1416. <https://doi.org/10.1111/inm.12896>
- Hedner, T., Abouzeedan, A., & Klofsten, M. (2011). Entrepreneurial resilience. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 2(1), 7986. <https://doi.org/10.3402/aie.v2i1.6002>
- Ibarra-Cisneros, M. A., González-Torres, L. A., & Demuner-Flores, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Jiménez-Picón, N., Velasco-Sánchez, M., & Romero-Martín, M. (2019). La resiliencia familiar como activo en salud. *Anales Del Sistema Sanitario De Navarra*, 42(1), 121–124. <https://doi.org/10.23938/ASSN.0589>
- Karman, A., & Savanevičienė, A. (2021). Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness: insights from research on organisations of the Baltic region. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 318-341. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0287>
- Manfield, R. C., & Newey, L. R. (2018). Resilience as an entrepreneurial capability: integrating insights from a cross-disciplinary comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1155-1180. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0368>

- Medina-Salgado, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, (41), 29-40. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2012n41/Medina>
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M^a. (2013). El camino de la resiliencia organizacional - Una revisión teórica. *Revista de Psicología*, 31(2), 13-24. <https://revistaaloma.blanquerna.edu/index.php/aloma/article/view/197>
- Mosquera-Abadía, H. A., & Millán-Solarte, J. C. (2013). Competitividad en empresas innovadoras de software y tecnologías informáticas. *Cuadernos de Administración*, 29(49), 37-44. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-46452013000100005&script=sci_arttext
- Muñoz-Silva, A. (2012). El estudio de la resiliencia desde la perspectiva evolutiva y su aportación a la comprensión del riesgo. *Portularia*, 12(1), 9-16. <https://www.redalyc.org/pdf/1610/161024645002.pdf>
- Ortiz-Fajardo, H. A., & Erazo-Álvarez, C. A. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 366-398. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8011437.pdf>
- Ortiz-Lozano, M. (2024). *Factores de resiliencia organizacional en la industria cosmética española: PYMES y crisis en tiempos de COVID-19*. [Tesis de doctorado, Universidad Pontificia Comillas]. <http://hdl.handle.net/11531/88496>
- Palma-García, M. de las. O. (2016). *Resiliencia profesional: Aproximación desde la intervención social*. https://www.academia.edu/30637288/Resiliencia_profesional_Aproximaci%C3%B3n_desde_la_intervenci%C3%B3n_social
- Pidgeon, A. M., & Keye, M. (2014). Relationship between resilience, mindfulness and psychological well-being in university students. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 2(5), 27-32. http://www.ijlass.org/data/frontImages/gallery/Vol._2_No._5/3.pdf
- Rodríguez-Castillo, A. A., Muralles-Marín, M. A., & Orantes-Loy, K. J. (2020). *Validación del constructo resiliencia por comparación de las escalas CD-RISC y de Wagnild & Young en estudiantes universitarios*. (Informe de investigación, Universidad de San Carlos de Guatemala). <https://digi.usac.edu.gt/bvirtual/informes/puie/INF-2020-78.pdf>
- Rogel-Gutiérrez, E. M., & Urquizo-Villafuerte, J. I. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 112-119. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059953009/28059953009.pdf>



Saldarriaga-Ccoricasa, O., Ledesma-Cuadros, M. J., Malpartida-Gutiérrez, J. N., & Diaz-Dumont, J. R. (2022). Resiliencia docente en las escuelas públicas de Lima Metropolitana – Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(1), 261-274. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37690>

Sánchez-Pazmiño, M. I., & Acosta-Andino, B. F. (2020). Capacidad de absorción: Integración estratégica entre aprendizaje tecnológico, resiliencia y competitividad empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 528-547. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35208>

Sanchis, R., & Poler, R. (2013). *La resiliencia empresarial como ventaja competitiva. II Congreso I+D+i Campus de Alcoi. Creando Sinergias*. https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/62224/Sanchis_Poler_Resiliencia_II%20Congreso%20I+D+i%20Campus%20de%20Alcoi.pdf?sequence=3

Schepers, J., Vandekerckhof, P., & Dillen, Y. (2021). The impact of the COVID-19 crisis on growth-oriented SMEs: Building entrepreneurial resilience. *Sustainability*, 13(16), 9296. <https://doi.org/10.3390/su13169296>

Urrútia, G., & Bonfill, X. (2013). La declaración PRISMA: un paso adelante en la mejora de las publicaciones de la Revista Española de Salud Pública. *Revista española de salud pública*, 87(2), 99-102. <https://dx.doi.org/10.4321/S1135-57272013000200001>

Vaca, H., & Contreras, F. (2018). *Resiliencia estratégica y valor compartido. El modelo disruptivo de la gestión empresarial sostenible*. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/8085>

Zambrano-Montesdeoca, L. D., Mendoza-García, K. A., Zambrano-Alcivar, K. G., Hormaza-Muñoz, Z. I., & Meza-Cárdenas, E. O. (2023). La empresa resiliente: Estrategias para su aplicación. En A. K. Tarazona-Meza & M. L. Piñero-Martín (Eds.), *Resiliencia e Innovación: Educación, Psicoeducación, Psicosocial, Emprendimiento y Salud* (1a ed., pp. 132–141). Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa”. <https://doi.org/10.46498/upelipb.lib.0019>

