

# Innovación y resiliencia empresarial: determinantes ante las crisis\*

Innovation and Business Resilience: Determinants Facing the Crises

Inovação e resiliência empresarial: determinantes face às crises

Josue Emmanuel León-González,<sup>1</sup> Elva Esther Vargas Martínez<sup>2</sup>, Arlén Sánchez Valdés<sup>3</sup> & Judith Alejandra Velázquez Castro<sup>4</sup>

## Autores

<sup>1</sup>Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México, México. E-mail: josh\_emmanuel@hotmail.com

<sup>2</sup>Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México, México. E-mail: eevargasm@uaemex.mx

<sup>3</sup>Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México, México. E-mail: asanchezv@uaemex.mx

<sup>4</sup>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Tlaxiaca, Hidalgo, México. E-mail: judithalejandra666@gmail.com

**Corresponding author:** Josue Emmanuel León-González, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México, México  
E-mail: josh\_emmanuel@hotmail.com

**Copyright:** © 2022 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 20 No. 1 (2022) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / **Recibido:** 22/04/2021 **Aceptado:** 26/03/2022

**JEL Classification:**

## Cómo citar:

León-González, J. E., Vargas Martínez, E. E., Sánchez Valdés, A. & Velázquez Castro, J. A. (2022). Innovación y resiliencia empresarial: determinantes ante la crisis. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(1), 91-115 DOI: 10.15665/dem.v20i1.2715

## Resumen

Este documento tiene como objetivo determinar cuáles son los factores que ante un ambiente de crisis llevan a las empresas a ser innovadoras y resilientes para superar las condiciones de riesgo. Por lo cual, se utiliza una revisión sistemática de literatura, en el que se incluyen 100 artículos publicados durante las últimas dos décadas. Se encontraron seis categorías temáticas, además de una relación entre la innovación y la resiliencia empresarial, debido a que la inmersión de las organizaciones en un entorno complejo y dinámico les crea conciencia sobre la necesidad de mejorar continuamente sus procesos, productos, servicios, estructuras y relaciones.

**Palabras clave:** innovación, resiliencia empresarial, gestión de empresas, capacidades organizacionales.

## Abstract

This paper aims to determine which factors in a crisis environment lead companies to be innovative

and resilient to overcome risk conditions. Therefore, a systematic literature review is used, including 100 articles published during the last two decades. Six thematic categories were found, and a relationship between innovation and business resilience due to the immersion of organizations in a complex and dynamic environment makes them aware of the need to continuously improve their processes, products, services, structures, and relationships.

**Keywords:** Innovation, Business Resilience, Business Management, Organizational Capabilities.

## Resumo

Este documento visa determinar quais são os fatores que, num ambiente de crise, levam as empresas a serem inovadoras e resilientes para superar as condições de risco. Por conseguinte, é utilizada uma revisão sistemática da literatura, na qual são incluídos 100 artigos publicados durante as últimas duas décadas. Foram encontradas seis categorias

\*Artículo de revisión de literatura, desarrollado en la Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, <https://www.uaemex.mx/>

temáticas, para além de uma relação entre inovação e resiliência empresarial, porque a imersão das organizações num ambiente complexo e dinâmico torna-as conscientes da necessidade de melhorar continuamente

os seus processos, produtos, serviços, estruturas e relações.

**Palavras-chave:** inovação, resiliência empresarial, gestão empresarial, capacidades organizacionais.

## 1. Introducción

La crisis mundial derivada de la pandemia que ha provocado la COVID-19 (por sus siglas en inglés, *Coronavirus Disease 2019*), ha afectado a todos los sectores empresariales; ya que las medidas preventivas de salud que han sido establecidas por los organismos internacionales, nacionales y locales, determinaron un confinamiento parcial o total que ha frenado la demanda de bienes y servicios en la mayoría de los países (Pérez-Elizundia, Delgado-Guzmán & Lampón, 2021). Se habla de una crisis sin precedente en la memoria colectiva, con fuertes impactos económicos y de agitación social (Sharma, Shin, Santa-María y Nicolau, 2021; Woolliscroft, 2020).

Por su parte, las empresas han sufrido un efecto devastador que, en muchos casos, ha contribuido a su desaparición (Sharma *et al.*, 2021); para amortiguar el impacto, desde el interior de cada industria se intentó responder con numerosas innovaciones (Azoulay & Jones, 2020). Debido a que algunos sectores no cuentan con el suficiente conocimiento y experiencia en el desarrollo de innovaciones, estas fueron implementadas de manera rápida, sin un sentido claro de su eficacia y resultado (Sharma *et al.*, 2021). Dicho de otra

manera, la COVID-19 ha obligado a todo tipo de empresas, incluso a las más competitivas, a explorar nuevos caminos con innovaciones que surgen, se arraigan o se aceleran por la crisis (Amankwah-Amoah, 2021), poniendo retos a las organizaciones, que en apariencia son insuperables; no obstante, muchas se han fortalecido por las dificultades logrando ser resilientes de cara al futuro (Fretty, 2020).

Esta investigación optó por la revisión sistemática de literatura con un enfoque cualitativo, la cual permite identificar, seleccionar y evaluar la investigación relevante en torno a un objeto de estudio, cumpliendo con un conjunto de criterios de elegibilidad previamente definidos (Paré & Kitsiou, 2017). Esta modalidad implica, además, la identificación de los temas principales, recurrentes o más importantes de la literatura, permitiendo así, resumir y agrupar los resultados de investigaciones (Sobrido & Rumbo-Prieto, 2018) en torno a la innovación y resiliencia empresarial.

En la actualidad, ha habido un interés creciente en la innovación, concebida como un “producto o proceso nuevo, mejorado, o una combinación de ellos,

que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso)” (OECD/Eurostat, 2018, p. 22); sin embargo, el término no se limita a ello, sino que se extiende a la innovación de *marketing*, que se refiere a la implementación de un nuevo método de mercado que involucra cambios significativos y permite a la empresa desarrollar nuevos consumidores (OECD/Eurostat, 2018); igualmente a la gestión, que remite a la generación o adopción de procesos administrativos que son nuevos para la empresa y que normalmente se introducen al interior para mejorar su desempeño en términos de productividad y competitividad (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008; Nieves & Segarra-Ciprés, 2015). Algunos estudios en el campo de la gestión empresarial se han centrado en considerar a la innovación como un resultado (Camisón & Monfort-Mir, 2012); aunque en los últimos años se ha aprendido mucho acerca de la innovación como capacidad (Mendoza-Silva, 2021; Pascual-Fernández, Santos-Vijande, López-Sánchez & Molina, 2021) y en este caso, se entiende como el potencial para crear productos innovadores, pero de una forma multidimensional, donde participan la cultura organizacional, el conocimiento externo, la gestión de competencias, la creatividad del personal y la creación de redes, entre otros factores (Saunila, 2019). Así entonces, la innovación es una capacidad em-

presarial que transforma continuamente el conocimiento y las ideas en nuevos productos, procesos y sistemas en beneficio de la empresa y sus grupos de interés (Lawson & Samson, 2001, p. 384).

Por lo que se refiere a la resiliencia, en el sentido general aceptado, se trata de una cualidad que denota la capacidad de superar, recuperarse e incluso salir fortalecido de obstáculos y problemas que se presentan (Conz & Magnani, 2020). La expresión ha sido utilizada desde hace varias décadas en otros campos de conocimiento diferentes al empresarial, incorporándose en los últimos años a la gestión de negocios (Segura, 2021), para que los administradores aprendan a prepararse para enfrentar amenazas inesperadas; es decir, aplicar estrategias innovadoras que, ante una crisis, les permitan su permanencia en el mercado.

Las fuertes dificultades generadas por la contención epidemiológica han establecido, en primer lugar, un escenario fértil y hostil al mismo tiempo; sin embargo, es un momento para que las empresas desarrollen su capacidad de innovación para la superación de la crisis; y segundo, la proliferación de una corriente emergente de investigación que extiende el conocimiento sobre las actividades de innovación que han sido desencadenadas por el ambiente turbulento que se vive (Amankwah-Amoah, 2021). Por ello, se considera importante generar un análisis de la literatura que logre una compren-

sión más profunda de cómo los factores de innovación contribuyen a la resiliencia empresarial, y de qué forma han sido tratadas estas variables dentro de investigaciones del sector empresarial, con el fin de consolidar el conocimiento existente.

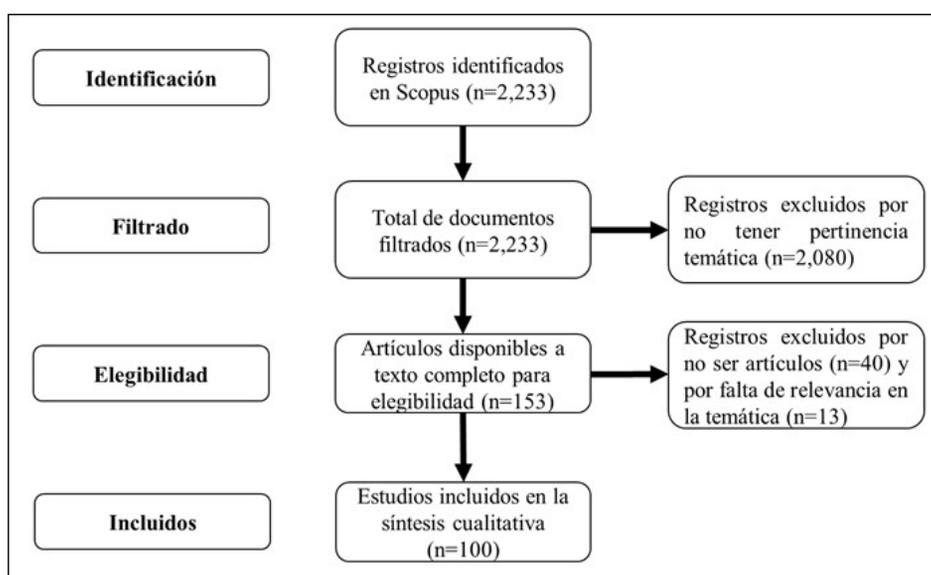
Este documento se integra por tres apartados, en la primera parte se da a conocer la metodología utilizada para la búsqueda, selección y análisis de las investigaciones, así como un análisis bibliométrico de los documentos seleccionados. Después, se presentan los resultados más relevantes del análisis de contenido, en el cual se identificaron diferentes categorías de acuerdo con la temática abordada. Finalmente, se presentan las conclusiones y las futuras líneas de investigación.

## 2. Metodología de la investigación

Con el fin de contestar la pregunta de investigación sobre ¿Cuáles son los

factores que ante un ambiente de crisis llevan a las empresas a ser innovadoras y resilientes para superar las condiciones de riesgo?, se realizó una búsqueda de literatura a través de la base de datos de Scopus utilizando las palabras clave *organisational resilience*, *business resilience*, *organisational innovation* y *business innovation*. Como criterios de inclusión se determinaron la representatividad en el campo del conocimiento empresarial, la relación entre las variables de innovación y resiliencia empresarial, y el período de publicación de las últimas dos décadas. Como criterios de exclusión se consideraron no integrar capítulos de libros, conferencias, editoriales, reseñas de libros y tesis; así como los documentos que presentaron una incipiente relevancia en la temática. La búsqueda final arrojó 100 artículos para analizar, tal como se muestra en la Figura 1.

**Figura 1.** Diagrama de flujo PRISMA utilizado para identificar, seleccionar e incluir artículos.



Fuente: elaboración propia, con base en Moher, Liberati, Tetzlaff & Altman (2009)

Los metadatos de los documentos seleccionados se clasificaron de la siguiente forma: revista a la que pertenecen, campo de conocimiento, año de publicación, país y autor(es) con su citación. Posteriormente, fueron analizados en su contenido, distinguiendo seis líneas de investigación.

Las revistas que publican sobre innovación y resiliencia empresarial son extensas, en la Tabla 1 se presentan las doce revistas que más han publicado sobre el objeto de estudio (mayor a un artículo).

**Tabla 1.** Revistas con más publicaciones sobre innovación y resiliencia

Revista	Número de publicaciones
Journal of the knowledge economy	4
Journal of rural studies	3
Business history	2
Harvard business review	2
International journal of economic research	2
Journal of organizational effectiveness	2
Journal of strategy and management	2
Local economy	2
Management decision	2
Policy and society	2
Team performance management	2
Tourism geographies	2
Otras	73

Fuente: elaboración propia con datos de Scopus

La Figura 2 presenta los campos de conocimiento en los que se insertan las investigaciones, cabe mencionar que un mismo artículo puede pertenecer a distintas áreas, esto debido a que la innovación y

la resiliencia empresarial mantienen un carácter multidisciplinario y su concepción y significado puede ser fácilmente aplicado en distintos campos.

**Figura 2.** Número de documentos por área temática

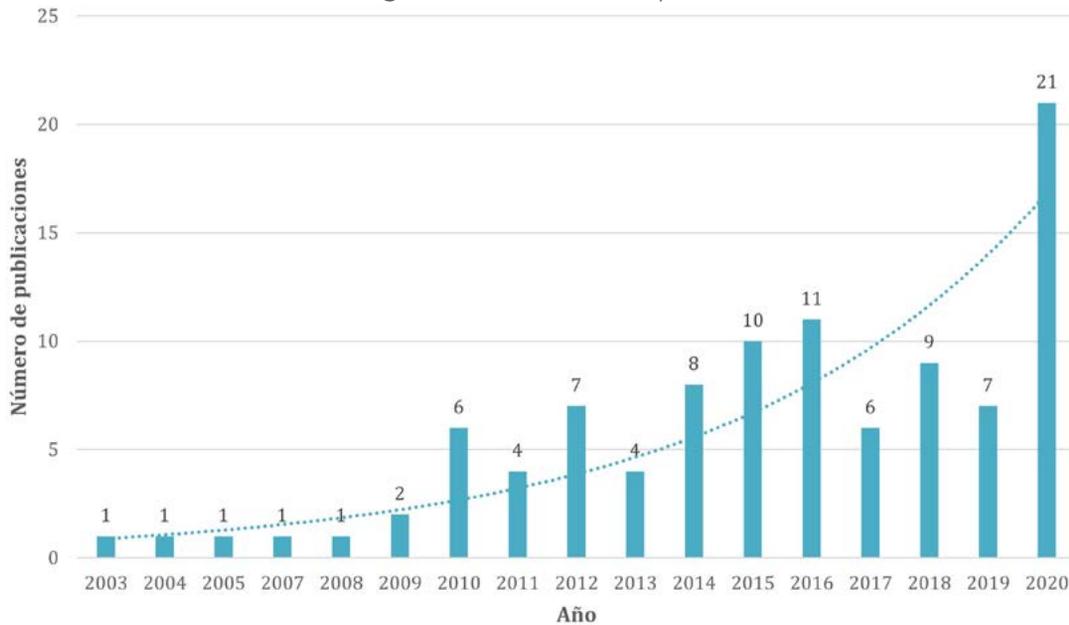


Fuente: elaboración propia con datos de Scopus

Considerando las publicaciones realizadas en una línea del tiempo de 2003 al 2020, se puede observar que los estudios sobre innovación y resiliencia empresarial han tenido un aumento, aunque no constante; sin embargo, en el año

2020 se observa un crecimiento significativo de publicaciones debido a que este objeto de estudio toma relevancia por el ambiente turbulento que atraviesa el mundo (ver Figura 3).

**Figura 3.** Publicaciones por año



Fuente: elaboración propia con datos de Scopus

Los autores que han escrito sobre el tema superan la cifra de 150, debido a esto, en la Tabla 2 se muestra en la primera columna aquellos autores que han

escrito por lo menos dos documentos. En la tercera columna, se enlista un ranking de los autores más citados.

**Tabla 2.** Autores que han escrito sobre la resiliencia e innovación

Por número de artículos		Por relevancia	
Autor(es)	Número de artículos	Autor(es)	Número de citas
Edgeman, R.	4	Linnenluecke, M., Griffiths, A.	130
Borda-Rodríguez, A.	2	Van Den Bergh, J.C.J.M.	82
Carayannis, E.G.	2	Dewald, J., Bowen, F.	76
Dhondt, S.	2	Avery, J. C., Bergsteiner, H.	73
Gaspersz, J.	2	Teixeira, E.D.O., Werther, W.B.	54
Grigoroudis, E.	2	Zwetsloot, G., Pot, F.	47

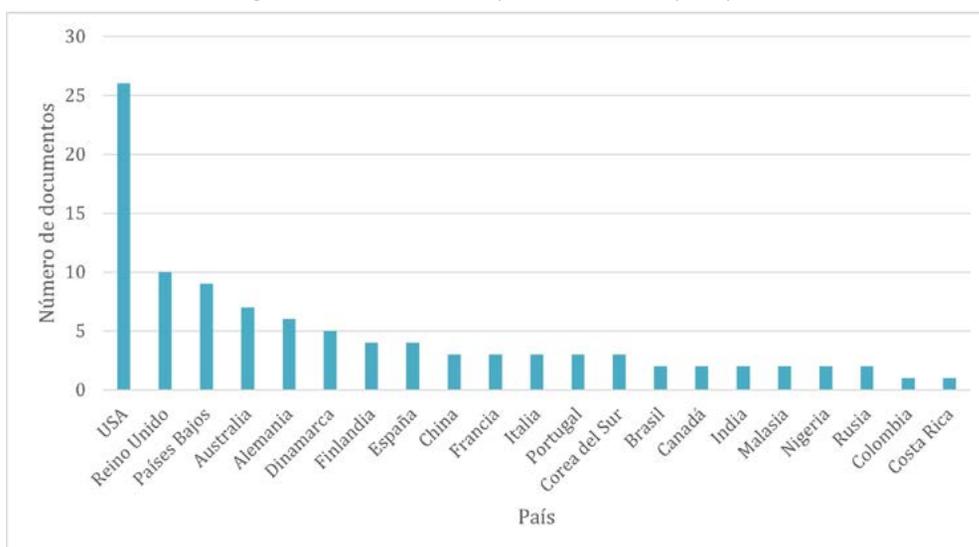
Por número de artículos		Por relevancia	
Autor(es)	Número de artículos	Autor(es)	Número de citaciones
Mafabi, S.	2	Cant, G., Abdullah, F., Hamali, J., Rahman Deen, A., Saban, G., Zainoren Abg Abdu-rahman, A.	43
Oeij, P.R.A.	2	Carayannis, E.G., Grigoroudis, E., Sindakis, S., Walter, C.	42
Vicari, S.	2	Froman, L.	41

Fuente: elaboración propia con datos de Scopus

Finalmente, la Figura 4 muestra los países que más documentos han publicado; Estados Unidos de América encabeza la lista con 26 documentos. El siguiente es Reino Unido, con 10 documentos. Los únicos países latinoamericanos con aportaciones

sobre el tema son Brasil (2 documentos), Colombia (1 documento) y Costa Rica (1 documento); por lo tanto, se confirma que es vital realizar estudios de innovación y resiliencia en este contexto.

Figura 4. Número de publicaciones por país



Fuente: elaboración propia con datos de Scopus

Una vez con los documentos seleccionados, se analizaron y clasificaron los artículos de acuerdo con el tópico de estudio, los cuales fueron ordenados por frecuencia en seis líneas de investigación: a) capacidades organizacionales, b) liderazgo

resiliente y motor de la innovación, c) innovación tecnológica, d) redes de colaboración, e) modelos de negocio, y f) gestión del conocimiento; tal como se observa en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Líneas de investigación que siguieron los estudios

Línea de investigación	Frecuencia
Capacidades organizacionales	41
Redes de colaboración	20
Liderazgo resiliente y motor de la innovación	12
Innovación tecnológica	11
Modelos de negocio	9
Gestión del conocimiento	7
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

### 3. Resultados

#### 3.1 Capacidades organizacionales

La innovación y resiliencia a nivel individual son capacidades que pueden fomentarse y nutrirse mediante acciones personales (Raqshin & Nirjar, 2012; Upadhyaya & Rosa, 2019); no obstante, en el ámbito organizacional implica que se pongan en marcha mecanismos dirigidos a la consecución de una eficacia colectiva, pero de manera interna, debido a que las ventajas competitivas externas se desvanecen por la dinámica global (Carayannis, Grigoroudis & Stamati, 2017; Menéndez & Montes, 2016; Selmier, 2016; Pacheco-Mangas, Palma-García & Hombrados-Mendieta, 2020). Las organizaciones a través de su visión y misión orientan la creación de planes estratégicos en respuesta a la adversidad, razón por la cual la resiliencia no debe ser percibida simplemente como una supervivencia, sino que también puede ser considerada como una estrategia anticipatoria para el progreso, reconociendo la necesidad de tomar medidas tanto proactivas como reactivas, generando conocimien-

to y aprendizaje entre los integrantes de una organización (Nurdiniah & Ramadhani, 2015; Swenson & Thye, 2019). Es decir, para construir resiliencia, las organizaciones necesitan desarrollar múltiples capacidades y enfoques de respuesta (Su & Linderman, 2016; Linnenluecke & Griffiths, 2010), considerando que no hay un camino escrito, ya que diferentes rutas pueden tener resultados similares (Oeij, Dhondt & Gaspersz, 2016).

En los últimos años se ha explotado el concepto de resiliencia porque la concepción de equilibrio o estado de normalidad ha sido reemplazada por la percepción de que el mundo es intrínsecamente complejo, incierto e impredecible (Majoor, 2015); por lo que las empresas se ven obligadas a desarrollar habilidades ambidiestras, aprendiendo a potenciar las capacidades existentes mientras se exploran nuevas, con el objetivo de posicionarse y crecer a futuro (Olk, 2019). Las organizaciones desarrollan estructuras organizativas innovadoras desde dentro, creando entornos de aprendizaje discretionales, actualizando continuamente sus conocimientos y trabajando en ambientes desafiantes, tratando al mismo tiempo de aprovechar factores externos, lo cual alienta el desarrollo de las capacidades innovadoras (Brown, 2014; Schemel, 2013). Los retos globales requieren que las empresas reconsideren sus estrategias y tácticas, momento en el que la innovación y el talento deben marcar el camino (Winston, 2014). En un

ambiente caótico, la cartera de medidas no está determinada por el supuesto peligro potencial de la fuerza ambiental sino más bien por la capacidad de reaccionar y salir fortalecidos (Dressler, 2020).

En este tenor, los empleados interceden parcialmente entre la turbulencia del mercado y la innovación, construyendo resiliencia (Senbeto & Hon, 2020), algunos determinantes son, la disposición para el cambio y la capacidad para adaptarse (Mash *et al.* 2008). Razón por la cual, las empresas hacen esfuerzos para ser más sensibles a las nuevas necesidades de los empleados, adoptando una cultura de aprendizaje continuo (Glover, 2012) en un ambiente creativo (Mafabi, Munene & Ahiauzu, 2015), y procurando el compromiso laboral (Malik & Garg, 2018).

Las estructuras organizativas generalmente no fomentan la colaboración de equipos multifuncionales (Rydzak & Monus, 2018), necesarios para desarrollar una capacidad colectiva para gestionar la resiliencia de un sistema empresarial (Johnson & Elliot, 2011; Wing, 2005). En este sentido, Ellaway, Bates & Teunissen (2017) denominan “ecologías sociales” a aquellos equipos donde las acciones de los participantes están formadas por sus motivos subyacentes, como la identidad, cultura y demás factores personales y sociales, que influyen en la resiliencia, ya sea de forma intencionada o no. Igualmente, la innovación es resultado de estas fuerzas impulsoras de resiliencia desde el ca-

pital social organizacional; de acuerdo con Fandiño, Formiga & Menezes (2019), crear un pensamiento innovador incluso en condiciones de alta presión y entornos caóticos no es solo un proceso cognitivo sino también experiencial, y debido a esto, es a través de la experiencia que los individuos adquieren esta habilidad, hasta un punto en el que la adversidad se convierte en una situación habitual (Edgeman, 2013). La innovación es presentada, quizás, como el facilitador más importante de la capacidad de una empresa para auto-renovarse con el tiempo (Edgeman & Williams, 2014); por ello, cuando se tiene un fracaso organizacional en la implementación de una innovación, es vital mantener o incluso fortalecer las capacidades innovadoras de los miembros que aumente su confianza para continuar (Moenkemeyer, Hoegl & Weiss, 2012).

Las reglas y el monitoreo impuestos externamente pueden desestabilizar la organización, e incluso, destruirla por completo (Van den Berg, 2007); de igual forma, la formalización excesiva (sobreformalización) puede afectar a la capacidad de la organización para actuar en entornos cambiantes, ya que, en una organización que ha sido enteramente planeada, el conocimiento que los colaboradores pudiesen aportar es infra valorado y considerado como irrelevante (Van de Walle, 2014).

La innovación es fundamental para la diversificación productiva y la resiliencia

organizacional (Maymand, Moghadam, Farangi & Rouholamini, 2016), porque las empresas exitosas no solo crean cambios, sino que también hacen de la innovación una forma de vida, el escaso potencial de innovación representa obstáculos para el crecimiento económico (Gilly, Kechidi & Talbot, 2013; Raiser, Wes & Yilmaz, 2016). Las empresas deben adaptarse para satisfacer las demandas y deseos cambiantes de los consumidores, o enfrentar su extinción (Froman, 2010); en este sentido, aparece el término “resiliencia adaptativa”, que en la práctica trata de combinar el talento personal con el entorno productivo basado en la innovación continua y una gestión equilibrada entre eficiencia y adaptabilidad (Menéndez & Montes, 2016). Otra práctica es la fórmula de las 5C para la resiliencia, que consiste en preocuparse por los *stakeholders* a través de la ética, responsabilidad social y ambiental, asociaciones cooperativas, innovación continua con altos estándares de calidad, y la agilidad y adaptabilidad a largo plazo (Suriyankietkaew, 2019). Así también, Kantabutra (2017) encuentra que por medio de los procesos de innovación de productos y las prácticas de resiliencia, se conduce directamente hacia la sostenibilidad empresarial.

Por otro lado, Zwetsloot & Pot (2004) indican que el personal sano es un pre requisito indispensable para la productividad laboral y una condición vital para el aprendizaje continuo y, en consecuencia, cada vez más relevante y fundamental para aumentar la capacidad innovadora

de la empresa. Además, este enfoque estratégico permite reducir los costos de las bajas por enfermedad y la discapacidad laboral, al tiempo que aumenta la productividad y la resiliencia de la empresa y sus empleados.

En el análisis realizado por Charmaine & Heo (2013), los autores advirtieron que las empresas *outsourcing* o de subcontratación se quedarán por un largo tiempo debido a la demanda que presentan y a la rentabilidad y competitividad que generan. Además, mencionan que estas empresas han mostrado su capacidad de recuperación durante las crisis, en gran parte, por el “efecto de sustitución” en el que las empresas multinacionales reaccionan moviendo algunos de sus segmentos de negocio hacia el exterior para disminuir costos, incrementar la competitividad internacional y sobrevivir al panorama empresarial global.

### 3.2 Redes de colaboración

La resiliencia no es un paradigma organizacional, sino más bien un proceso dinámico que se basa en las interacciones entre redes y actores (Borda-Rodriguez & Vicari, 2015; Zardini, Ricciardi, Orlandi & Rossignoli, 2020), las empresas pueden beneficiarse de la firmeza e innovación de sus socios de la cadena de suministro, y enfrentan el riesgo de deterioro de su resiliencia organizacional si otros de los miembros no son resistentes (Gölgeci & Ponomarov, 2014). La innovación empresarial es uno de los antecedentes esen-

ciales de la resiliencia y un suministro confiable y consistente de recursos, así como de productos y servicios, impide el debilitamiento de los esfuerzos organizacionales (Edgeman & Wu, 2016), ya que existe una mayor demanda para que las organizaciones implementen estrategias corporativas considerando a los *stakeholders*, y estas demandas aumenten gradualmente (Lee, Moon, Cho, Kang & Jeong, 2014; Santoro, Bertoldi, Giachino, y Candelo, 2018).

El concepto de clúster ayuda a explicar el éxito a través de la cooperación empresarial, organizaciones cooperativas, y redes formales e informales, que fomentan el intercambio de conocimientos y experiencias sobre nuevas tecnologías y mercado laboral (Plantinga, 2020); impactando en el bienestar de las economías locales, contribuyendo al proceso de desarrollo tecnológico y económico (Castellacci, 2014). En este sentido, estas organizaciones socioeconómicas son resilientes, capaces de proporcionar empleo e ingresos, cuando la situación se torna difícil (Borda-Rodríguez, Johnson, Shaw & Vicari, 2015).

La aglomeración industrial o clúster, es decir, empresas del mismo giro que comparten un espacio geográfico, impulsa la eficiencia, la innovación y salvaguarda la resiliencia en condiciones de mercado altamente impredecibles (Hanzawa & Yamamoto, 2017; Haugstetter & Cahoon, 2010; Varum, Guimaraes, Oliveira & Mar-

tins, 2020). Otras alianzas que agregan valor son las que se forman entre instituciones, entidades o puntos nodales que involucran creaciones y combinaciones de empresas, universidades y agencias gubernamentales, lo que conduce a un aumento en la conectividad de la innovación y la resiliencia de dicho sistema (Onuklu, Darendeli & Mudambi, 2020).

El proceso de innovación y diversificación es complejo y requiere combinaciones sinérgicas de conocimiento local y experto, capacidad para construir redes y extraer valor de esas redes (McFadden & Gorman, 2016; Vlasov, Bonnedahl & Vincze, 2018). Algunas formas de organización comunitaria permiten innovar técnicas regionales, mecanismos alternativos de marketing y la gestión sostenible de recursos naturales, fortaleciéndose con un sistema financiero estable, tendencias demográficas positivas y política estatal dirigida al desarrollo (Klimanov, Kazakova & Mikhailova, 2018). El soporte también puede provenir de instituciones gubernamentales y agencias de apoyo a las empresas, quienes deben formar a los emprendedores para desarrollar características de resiliencia e innovación antes de que comiencen a establecer empresas comerciales (Sun, Buys, Wang & McAuley, 2011).

Hay regiones con una historia de adaptación al cambio, con una herencia de innovación, que pueden proporcionar información sobre cómo aplicar planes

de adaptación eficazmente (Bardsley, Palazzo & Pütz, 2018). Por ejemplo, Broegaard (2020) identificó que los actores del turismo al aire libre a pequeña escala muestran un fuerte comportamiento de colaboración y trabajo en red con respecto al desarrollo de negocios, productos y lugares. Además de los ingresos (modestos) generados por el turismo y el empleo (a menudo a tiempo parcial), contribuyen proporcionando nuevos residentes, diversidad y flexibilidad empresarial, recursos y conocimientos trans locales, además de participar activamente en la creación de lugares y la marca. Por lo que se fortalecen la innovación, el atractivo y la resiliencia de la comunidad en áreas rurales con dificultades económicas.

Otro caso similar lo expone Cirer-Costa (2020), quien evidenció que Ibiza desarrolló resiliencia de 1936 a 1958 mediante un proceso que los capacitó para adaptarse a condiciones difíciles; no obstante, la colaboración y relaciones que se dieron entre la comunidad, lograron una cooperación para defenderse del estancamiento.

### **3.3 Liderazgo resiliente y motor de la innovación**

El liderazgo y la innovación son capaces de cambiar positivamente el desarrollo de equipos resilientes (Edson, 2012; Wilcox & Lawson, 2018). Los líderes resilientes son innovadores, más exitosos y empujan a sus empresas para adoptar nuevas soluciones, mientras demuestran

la capacidad de adaptarse a un entorno turbulento (Leonelli, Masciarelli & Fontana, 2019), el control del liderazgo constituye una estructura que permite al equipo hacer frente a incidentes de manera eficaz y anticiparse de manera proactiva a eventos que podrían volverse críticos (Groysberg, Hill & Johnson, 2010).

La dinámica en el estilo de liderazgo cambia dependiendo de la empresa, por ejemplo, en las grandes empresas la toma de decisiones es equilibrada, los riesgos son pequeños y se evalúan por medio de sistemas jerárquicos complejos que aumentan la estabilidad y la competitividad de la organización. Este es un enfoque de “arriba hacia abajo”, que requiere una visión en la parte superior, así como mecanismos de retroalimentación que señalen la solidez de las decisiones en materia de dirección y asignación de recursos (Turner, Benessaiah, Warren & Iwaniec, 2015). Al contrario, en las pequeñas empresas, la innovación toma la forma de un cambio más fundamental para garantizar la supervivencia y el desarrollo, por lo que los riesgos son altos y difíciles de gestionar y los recursos son limitados. La innovación en pequeñas y grandes empresas se genera por varios mecanismos, empero, la principal característica es el espíritu emprendedor, manifestada en el surgimiento e implementación de nuevas metas establecidas por los líderes de las organizaciones (Solntseva, 2019).

El objetivo final de cualquier organización empresarial es mejorar su desem-

peño para lograr ser rentable, por lo que por lo que mantener un liderazgo innovador, agresivo, proactivo y autónomo, muestra una asociación positiva y significativa con lograr mejores resultados financieros (Adesanya *et al.* 2018; Jaaffar, Baharom, Zaini & Ahmed, 2017).

Por otro lado, se habla de un liderazgo bajo un enfoque diferente al del “accionista primero” que ha prevalecido en el mundo empresarial (Holbeche, 2018), surge el “liderazgo sostenible”, el cual se fundamenta en una perspectiva de toma de decisiones a largo plazo, fomentando la innovación sistémica para incrementar el valor del cliente, desarrollar una fuerza laboral calificada, leal y altamente comprometida para lograr un desempeño social, económico y ambiental; ofreciendo productos, servicios y soluciones de calidad (Avery & Bergsteiner, 2011).

Por último, se ha estudiado el liderazgo en equipos de trabajo orientados a la innovación, encontrando variaciones en la percepción del desempeño cuando la líder es mujer, atribuyendo este fenómeno a un constructo social que, al derrumbarse, beneficia a hombres, mujeres, y la organización en general, creando un espacio para la innovación, el aprendizaje y la transformación colectiva (Witner, 2020; Zuraik, Kelly & Perkins, 2020).

### 3.4 Innovación tecnológica

Abdullah, Hamali, Rahman, Saban & Abdurahman (2009) mencionan que el

bajo nivel de tecnología y la falta de innovación a través de la investigación y el desarrollo lleva a una carencia de resiliencia empresarial y deficiencias al tratar de competir a nivel mundial; por ello, se ha identificado que el uso inteligente de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) puede ser una fuente que potencie la resiliencia de las empresas, ya que facilita las innovaciones de productos y procesos e impulsa el crecimiento de la productividad a largo plazo (Bertschek, Polder & Schulte, 2019; Vandeyar, 2020).

No obstante, el entorno actual requiere actuar de forma diferente y que las acciones sean coherentes con el contexto; por lo tanto, el desarrollo de tecnología está condicionado por la ética y la moral social, ya que el auge de las redes sociales ha permitido levantar la voz en contra de las malas prácticas empresariales; provocando que las empresas cumplan con las solicitudes de sus *stakeholders*. En este sentido, Ahen (2014) indica que los consumidores globales demandan un desarrollo tecnológico sostenible, alineándose a una estrategia de responsabilidad social empresarial.

Otros autores aseveran que modelos y técnicas comerciales emergentes que aprovechan la automatización, la inteligencia artificial (IA) y la fusión acelerada de los cuerpos con tecnologías materiales y digitales crean, por un lado, nuevas fuentes de valor e innovación,

pero también son una amenaza porque sus procesos generan nuevas formas de desigualdad y potencialmente socavan la dignidad humana (Soh & Connolly, 2020). Añaden que un enfoque humanístico, con el diseño participativo y la implementación de nuevas tecnologías puede permitir que una región aumente su capacidad de recuperación (resiliencia) en un punto crítico de la historia de la humanidad. Por ello, queda claro que algunas innovaciones están compuestas por elementos tecnológicos y elementos sociales que están estrechamente interrelacionados, y por lo tanto sus transformaciones necesitan innovaciones en las dos esferas (Brand & von Gleich 2017).

La cuarta revolución industrial, término utilizado para referirse al intenso desarrollo tecnológico reciente y que ha cambiado profundamente el comportamiento de la sociedad, está teniendo un impacto dramático en cada parte de la cadena de suministro. Todos los días hay nuevas herramientas, *gadgets* y aplicaciones disponibles para cambiar la forma en que operan las empresas. La realidad virtual puede ser utilizada por empresas o incluso por regiones; en el caso del turismo, puede ser utilizada para promover los destinos y sus servicios, tratando de que puedan inspirarse a visitar esos lugares (Lockshin & Corsi, 2020).

El aprovechamiento de la tecnología para diseño e ingeniería de nuevos y mejorados productos es latente en el sector

industrial, incluso pueden centrarse en contribuir a la sostenibilidad a través de la resiliencia (Hayes, Desha & Baumeister, 2020). Para ir más allá de la reducción de daños hacia la naturaleza, es necesario aprovechar las tecnologías en la medida en que vayan surgiendo, y la industria turística no es la excepción, ya que debido a los problemas ambientales que se presentan en los destinos turísticos, se han impulsado investigaciones e inversiones en innovación y nuevas tecnologías en las empresas, logrando reducir significativamente las emisiones contaminantes a la atmósfera, así como los residuos sólidos y líquidos, al mismo tiempo de hacerlas más productivas y rentables (Andúgar, 2010).

Las nuevas tecnologías también son herramientas para combinar la resiliencia y la innovación tecnológica (Song, Cai, Chahine & Li, 2017), durante algunas décadas los gobernantes de la ciudad de París han confiado en esta combinación, logrando en el 2017 declarar a París como “ciudad resiliente” (Khellandi, Castellano & Kalisz, 2020).

### 3.5 Modelos de negocio

Las crisis aceleran la caída de modelos ineficaces de negocio, acelerando la reestructuración de industrias enteras, además de que el comportamiento de consumidores e inversores puede modificarse durante toda una generación; por lo cual la inacción plantea riesgos reales (Reeves & Deimler, 2009). Frente a los

desafíos de la interdependencia global, la desigualdad de poder dentro de las relaciones ha sido enfatizada por la desintermediación de la cadena de suministro, dejando a las pymes con oportunidades o recursos limitados para innovaciones que podrían fortalecer su posición (Oxborrow & Brindley, 2012).

Para contrarrestar estos efectos, han surgido distintas estrategias, la diferenciación, por ejemplo, se ha convertido en un aspecto clave en el desarrollo de una ventaja competitiva para las empresas debido a una mayor dinámica del mercado, rápidas fluctuaciones en el comportamiento del consumidor posmoderno y la proliferación de productos y servicios (Pal & Torstensson, 2011); o la anticipación de riesgos, actuando para prevenirlos y disponiendo de planes de gestión de riesgo, así, la eficacia organizativa se trata tanto de gestionar el riesgo como de crear valor (Cheese, 2016).

El modelo de negocio orientado a la innovación es una parte integral de la respuesta organizacional para lograr la resiliencia (Buliga, Scheiner & Voigt, 2016; Carayannis, Grigoroudis, Sindakis, & Walter, 2014), el desafío es encontrar formas de adoptar innovaciones disruptivas en el modelo de negocio para prosperar o incluso sobrevivir (Dewald & Bowen 2010). El modelo de desarrollo industrial perseguido inicialmente por Europa desde la revolución industrial ha sido exitoso en el aumento de la prosperidad económica,

sin embargo, es insostenible; por lo que surge el modelo de “economía verde”, en el cual se estipula que la economía puede crecer mientras se abordan los problemas ambientales (Hepburn, Beinhocker, Farmer & Teytelboym, 2014).

Las grandes empresas comerciales de hoy están organizadas en grandes sistemas denominados corporaciones, y han desempeñado un papel clave en la mayoría de las economías de mercado desarrolladas desde el Siglo XIX; por lo cual, Pistor, Keinan, Kleinheisterkamp & West (2003) mencionan que la resiliencia de la forma corporativa es una función de la adaptabilidad a un entorno cambiante, ya que, cuanto más innovador y adaptable sea un sistema, más probabilidades tendrá de responder a un evento disruptivo y, por lo tanto, tendrá la posibilidad de explorar nuevas oportunidades garantizando al mismo tiempo el aumento de la resiliencia.

### **3.4 Gestión del conocimiento**

La resiliencia organizacional se puede construir a partir de la gestión del conocimiento a través de la mediación de la innovación organizacional, ello implica la adquisición, creación y uso de información para el cambio que puede culminar en la innovación y, en última instancia, en resiliencia organizacional (Mafabi, Mune-ne & Ntayi, 2012). Los procesos de innovación organizacional adoptan tres formas principales: innovadores reactivos, proactivos y anticipatorios; pero es hasta

este último donde surgen las organizaciones resilientes, porque la innovación *per se* no es una ventaja competitiva, lo es la capacidad de la organización para crear continuamente ventajas competitivas basadas en innovaciones (Teixeira & Werther, 2013). Las estrategias, actividades y desempeño de la próxima generación se pueden predecir por medio de análisis e inteligencia de datos, ecología humana e innovación socio ecológica, que apoyan a la identificación e implementación de mejores prácticas y fuentes de ventaja competitiva (Edgeman, 2015).

Sujan & Furniss (2015) sostienen que las innovaciones en los sistemas de información y aprendizaje pueden provenir tanto de dentro como de fuera, e incluso por medio de canales informales como foros, sitios de revisión pública, *blogs* e hilos de *Twitter*; el uso de estos medios podría empoderar al personal y convertirse en un motor para desafiar los procesos y prioridades organizacionales supuestos, donde la organización está fallando y ha dejado de responder.

Si la empresa tiene buena capacidad de absorción de conocimiento, desarrolla habilidades para asimilarlo y transformarlo en innovación, generando el potencial para contribuir a la resiliencia de la empresa (Hurmelinna-Laukkanen, 2012; Valdaliso, 2018). Adicionalmente, Gutiérrez *et al.* (2020) mencionan que la gestión e innovación del conocimiento juega un papel esencial en la resiliencia, capacidad

necesaria para afrontar y adaptarse a entornos cambiantes a nivel productivo, social y ambiental.

#### 4. Conclusiones

La innovación y la resiliencia organizacional son dos grandes objetos de estudio, que han ido adquiriendo importancia en el ámbito empresarial en los últimos años. Las situaciones de crisis que se viven en diversos países a raíz de la pandemia de la COVID-19, han despertado el interés académico por conocer de qué manera se comportan estas variables, cuál es su relación y cómo influyen para que las organizaciones sobrevivan y se mantengan en el mercado.

En los resultados se identificó que existe una relación entre la innovación y la resiliencia empresarial, debido a que la inmersión de las organizaciones en un entorno altamente complejo y dinámico les crea conciencia sobre la necesidad de mejorar continuamente sus procesos, productos, servicios, estructuras, relaciones; los cuales pueden ser desarrollados al interior o adoptados del exterior.

De este modo, la visión que predomina en los estudios de la innovación y la resiliencia empresarial es aquella que las concibe como capacidades organizacionales, donde las empresas se centran en los recursos humanos, aprovechando el capital intangible que estos proveen, a saber: conocimiento, aprendizaje, talento, compromiso y experiencia. Los estudios tam-

bién evidencian que estas cualidades de los colaboradores se potencian creando ambientes creativos y flexibles para que el personal tenga cierta libertad de implementar mejoras en sus actividades laborales. Además, se hace énfasis en que el desarrollo de estas capacidades internas, son una herramienta que permitirá hacer frente a los desafíos externos.

Los estudios sobre redes de colaboración reconocen la importancia de compartir el conocimiento y las experiencias con otras organizaciones locales, ya sean proveedores o competidores, de la misma manera, se robustece el sistema de innovación por la interacción con universidades y entidades gubernamentales, lo que fortalece su capacidad para hacer frente a eventos adversos.

Por su parte, otros estudios rescatan el liderazgo y su actuación para favorecer la actitud activa y la proactividad innovadora y autónoma de los equipos de trabajo en las organizaciones, lo que da pie a garantizar la adaptación a entornos turbulentos. La evidencia también muestra que el liderazgo enfocado en la innovación es imperante en las pequeñas empresas, ya que esta característica les permitirá crear una ventaja competitiva respecto a las grandes empresas.

En la innovación tecnológica hay un consenso en que el uso eficiente de la tecnología facilita el desarrollo de nuevos productos, así como la promoción

de bienes y servicios, e incluso, hace más eficiente la distribución de los productos. No obstante, se advierte que debe haber mesura y responsabilidad al desarrollar o utilizar tecnología, debido a que los *stakeholders* son más exigentes respecto a las buenas prácticas empresariales.

Por otro lado, los modelos de negocios corporativos cuentan con una gran capacidad de adaptación, debido a los recursos que tienen a su disposición; por lo que las empresas de menor tamaño deben desarrollar estrategias enfocadas al desarrollo de la capacidad de innovación, lo cual les permitirá diferenciarse con productos o servicios más atractivos y novedosos, o bien, prepararse para hacer frente a las crisis. En este sentido, los estudios analizados encuentran evidencia de que la gestión del conocimiento facilita la innovación organizacional, ya que las empresas fomentarán el monitoreo constante del exterior, absorbiendo conocimientos provenientes de fuentes formales e informales, que al final agilizarán el desarrollo e implementación de mejoras, gracias a la disponibilidad de conocimiento acumulado.

#### **4.1 Contribución y futuras líneas de investigación**

Al revisar y sintetizar los artículos publicados en las últimas dos décadas en la base de datos de Scopus, este trabajo brinda un panorama de la investigación en innovación organizacional y su relación con la resiliencia empresarial, las

cuáles han despertado el interés debido a la pandemia de la COVID-19, en la que las empresas han tenido que reestructurarse. Al analizar los factores y estrategias que conducen a la adquisición de estas capacidades, se espera que se beneficie a los académicos y profesionales del campo empresarial.

A partir del análisis realizado sobre la innovación y la resiliencia empresarial, se plantean como futuras líneas de investigación, que pueden ser objeto de interés de académicos, consultores, empresarios y estudiosos del tema:

El turismo como sector empresarial actualmente se encuentra frente a un escenario complejo ocasionado por la pandemia de la COVID-19, por lo que la innovación y resiliencia se vuelven relevantes como objeto de estudio; se hace necesario investigar cómo las empresas dedicadas a brindar servicios de alimentos, bebidas y hospitalidad determinan la relación e influencia entre estas variables.

Con el propósito de fortalecer los estudios sobre liderazgo innovador en las organizaciones, es necesario investigar qué factores son los que ocasionan la efectividad en los equipos de trabajo desde la perspectiva de género. Igualmente, se considera necesaria la investigación sobre innovación y resiliencia empresarial desde el fomento que realizan las políticas públicas, que lleva a las organizaciones a incorporarse de una manera

más dinámica a los ámbitos económico, social y ambiental.

En la literatura examinada, se observa la falta de estudios que describan los componentes de la resiliencia empresarial en sus distintas etapas, que ayuden a los gestores empresariales a implementar acciones concretas de acuerdo con el contexto en el que se encuentran. De igual forma, es necesario identificar las dimensiones que permitan medir estas dos variables en empresas de servicios. La mayoría de los estudios de innovación y resiliencia empresarial publicados en revistas de alto impacto se han desarrollado principalmente en países como Estados Unidos de América, Reino Unido y Holanda; por lo cual, se observa la necesidad de investigación sobre este tema en el contexto latinoamericano, con el fin de fortalecer su competitividad.

## 5. Referencias

- Abdullah, F., Hamali, J., Rahman, A., Saban, G. & Abdurahman, A. (2009). Developing a framework of success of Bumiputera Entrepreneurs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 3(1), 8-24. DOI: <https://doi.org/10.1108/17506200910943652>
- Adesanya, O. D., Iyiola, O. O., Borishade, T. T., Dirisu, J. I., Olokundun, M. A., Ibiidunni, A. S. & Omotoyinbo, C. A. (2018). Entrepreneurial orientation and business performance of non- oil exporting SMEs in Lagos State, Nigeria.

- International Journal of Entrepreneurship*, 22(3), 1-7.
- Ahen, F. (2014). Ethically constrained optimization of dynamic capabilities: towards sustainable global health. *Social Responsibility Journal*, 10(3), 436-454. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2012-0080>
- Amankwah-Amoah, J. (2021). COVID-19 pandemic and innovation activities in the global airline industry: A review. *Environment International*, 156, 1-7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106719>
- Andúgar, A. (2010). The positive contribution of Agriculture and Forestry to combating climate change. *EuroChoices*, 9(3), 30-35. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1746-692X.2010.00178.x>
- Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15. DOI: <https://doi.org/10.1108/1087857111128766>
- Azoulay, P. & Jones, B. (2020). Beat COVID-19 through innovation. *Science*, 368(6491), 553. DOI: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.abc5792>
- Bardsley, D.K., Palazzo, E. & Pütz, M. (2018). Regional path dependence and climate change adaptation: A case study from the McLaren Vale, South Australia. *Journal of Rural Studies*, 63, 24-33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.08.015>
- Bertschek, I., Polder, M. & Schulte, P. (2019). ICT and resilience in times of crisis: evidence from cross-country micro moments data. *Economics of Innovation and New Technology*, 28(8), 759-774. DOI: <https://doi.org/10.1080/10438599.2018.1557417>
- Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
- Borda-Rodríguez, A., Johnson, H., Shaw, L. & Vicari, S. (2015). What makes rural Co-operatives resilient in developing countries? *Journal of International Development*, 28(1), 89-111. DOI: <https://doi.org/10.1002/jid.3125>
- Borda-Rodríguez, A. & Vicari, S. (2015). Coffee co-operatives in Malawi: building resilience through innovation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(2), 317-338. DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12075>
- Brand, U. & Von Gleich, A. (2017). Guiding orientation processes as possibility to give direction for system innovation—the use of resilience and sustainability in the energy transition. *Nanoethics*, 11, 31-45. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11569-017-0288-3>
- Broegaard, R. B. (2020). Rural Destination Development contributions by outdoor tourism actors: A Bornholm case study. *Tourism Geographies*. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1795708>

- Brown, A. (2014). Developing Career Adaptability and Innovative Capabilities Through Learning and Working in Norway and the United Kingdom. *Journal of the Knowledge Economy*, 6, 402-419. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0215-6>
- Buliga, O., Scheiner, C. W. & Voigt, K. I. (2016). Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework. *Journal of Business Economics*, 86, 647-670. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0796-y>
- Camisón, C. & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33, 776-789. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.08.012>
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E. & Stamatí, D. (2017). Re-visiting BMI as an Enabler of Strategic Intent and Organizational Resilience, Robustness, and Remunerativeness. *Journal of the Knowledge Economy*, 8, 407-436. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0471-3>
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Sindakis, S. & Walter, C. (2014). Business Model Innovation as Antecedent of Sustainable Enterprise Excellence and Resilience. *Journal of the Knowledge Economy*, 5, 440-463. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0206-7>
- Castellacci, F. (2014). Institutional Voids or Organizational Resilience? Business Groups, Innovation, and Market Development in Latin America. *World Development*, 70, 43-58. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.12.014>
- Charmaine, A. & Heo, Y. (2013). Resilience and recovery: The Philippine IT - BPO industry during the global crisis. *International Area Studies Review*, 16(2), 160-183. DOI: <https://doi.org/10.1177/2233865913493282>
- Cheese, P. (2016). Managing risk and building resilient organisations in a riskier world. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(3), 323-331. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2016-0044>
- Cirer-Costa, J. C. (2020). Economic and social resilience accounts for the recovery of Ibiza's tourism sector. *Tourism Geographies*. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1722214>
- Conz, E. & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 39(3), 400-412. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Dewald, J. & Bowen, F. (2010). Storm Clouds and Silver Linings: Responding to Disruptive Innovations Through Cognitive Resilience. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(1), 197-218. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00312.x>

- Dressler, M. (2020). The entrepreneurs-hip power house of ambition and innovation exploring German wineries. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 41(3), 397-430. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.110796>
- Edgeman, R. (2013). Sustainable Enterprise Excellence: towards a framework for holistic data-analytics. *Corporate Governance*, 13(5), 527-540. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0073>
- Edgeman, R. (2015). Strategic resistance for sustaining enterprise relevance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(3), 318-333. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2014-0155>
- Edgeman, R. & Williams, J. A. (2014). Enterprise self-assessment analytics for sustainability, resilience and robustness. *The TQM Journal*, 26(4), 368-381. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2014-0012>
- Edgeman, R. & Wu, Z. (2016). Supply Chain Criticality in Sustainable and Resilient Enterprises. *Journal of Modelling in Management*, 11(4), 869-888. DOI: <https://doi.org/10.1108/JM2-10-2014-0078>
- Edson, M. C. (2012). A Complex Adaptive Systems View of Resilience in a Project Team. *Systems Research and Behavioral Science*, 29(5), 499-516. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.2153>
- Ellaway, R. H., Bates, J. & Teunissen, P. W. (2017). Ecological theories of systems and contextual change in medical education. *Medical Education*, 51(12), 1250-1259. DOI: <https://doi.org/10.1111/medu.13406>
- Fandiño, A. M., Formiga, N. S. & Menezes, R. M. (2019). Organizational social capital, resilience and innovation validation of a theoretical model for specialized workers. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 137-152. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2018-0041>
- Fretty, P. (2020, 25 de marzo). *Tale of COVID-19: Crisis Inspiring Innovations*. Industry Week. <https://www.industryweek.com/technology-and-iiot/media-gallery/21126839/tale-of-covid19-crisis-inspiring-innovations>.
- Froman, L. (2010). Positive Psychology in the workplace. *Journal of Adult Development*, 17, 59-69. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10804-009-9080-0>
- Gilly, J. P., Kechidi, M. & Talbot, D. (2013). Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. *European Management Journal*, 32(4), 596-602. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.09.004>
- Glover, J. (2012). Rural resilience through continued learning and innovation. *Local Economy*, 27(4), 355-372. DOI: <https://doi.org/10.1177/0269094212437833>

- Gölgeci, I. & Ponomarov, Y. (2014). How does firm innovativeness enable supply chain resilience? The moderating role of supply uncertainty and interdependence. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27, 267-282. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.971003>
- Groysberg, B., Hill, A. & Johnson, T. (2010). Which of these people is your future CEO? *Harvard Business Review*, 88(11), 80-85.
- Gutiérrez, G. A., Gutiérrez- Montes, I., Hernández, H. E., Suárez, J. C. & Casanoves, F. (2020). Relevance of local knowledge in decision making and rural innovation: A methodological proposal for leveraging participation of Colombian cocoa producers. *Journal of Rural Studies*, 75, 119-124. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.01.012>
- Hanzawa, S. & Yamamoto, D. (2017). Recasting the agglomeration benefits for innovation in a hits-based cultural industry: evidence from the Japanese console videogame industry. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 99(1), 59-78. DOI: <https://doi.org/10.1080/04353684.2016.1271618>
- Haugstetter, H. & Cahoon, S. (2010). Strategic intent: Guiding port authorities to their new world? *Research in Transportation Economics*, 27(1), 30-36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2009.12.005>
- Hayes, S., Desha, C. & Baumeister, D. (2020). Learning from nature – Biomimicry innovation to support infrastructure sustainability and resilience. *Technological Forecasting & Social Change*, 161, 1-11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120287>
- Hepburn, C., Beinhooker, E., Farmer, J. D. & Teytelboym, A. (2014). Resilient and Inclusive Prosperity within Planetary Boundaries. *China & World Economy*, 22(5), 76-92. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1749-124X.2014.12085.x>
- Holbeche, L. S. (2018). Organisational effectiveness and agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(4), 302-313. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOE-PP-07-2018-0044>
- Hurmelinna-Laukkanen, P. (2012). Constituents and outcomes of absorptive capacity-appropriability regime changing the game. *Management Decision*, 50(7), 1178-1199. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741211246950>
- Jaaffar, A. R., Baharom, N., Zaini, A. F. A. & Ahmed, S. (2017). The interaction effect of entrepreneurial orientation on the relationship between innovation and SME performance. *International Journal of Economic Research*, 14(19), 371-380.
- Johnson, N. & Elliot, D. (2011). Using social capital to organise for success? A case study of public-private interface in the UK Highways Agency. *Policy and Society*, 30(2), 101-113. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2011.03.005>

- Kantabutra, S. (2017). Exploring the corporate sustainability process: a Thai perspective. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 22(2), 170-189. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJPM.2017.086355>
- Khellandi, I., Castellano, S. & Kalisz, D. (2020). The smartization of metropolitan cities: the case of Paris. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1301-1325. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00691-w>
- Klimanov, V., Kazakova, S. & Mikhailova, A. (2018). Региональная резилиентность: теоретические основы постановки вопроса. *Экономическая политика*, 13(6), 164-187. DOI: <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-6-164-187>
- Lawson B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Lee, D., Moon, J., Cho, J., Kang, H.G. & Jeong, J. (2014). From corporate social responsibility to creating shared value with suppliers through mutual firm foundation in the Korean bakery industry: a case study of the SPC Group. *Asia Pacific Business Review*, 20(3), 461-483. DOI: <https://doi.org/10.1080/13602381.2014.929301>
- Leonelli, S., Masciarelli, F. & Fontana, F. (2019). The impact of personality traits and abilities on entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 31(6), 1-26. DOI: <https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1666339>
- Linnenluecke, M. & Griffiths, A. (2010). Beyond Adaptation: Resilience for Business in Light of Climate Change and Weather Extremes. *Business Society*, 49(3), 477-511. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650310368814>
- Lockshin, L. & Corsi, A. M. (2020). Key research topics likely to generate Australian and other wine producer countries' support during the period 2020-2030. *International Journal of Wine Business Research*, 32(4), 493-502. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJWBR-01-2020-0004>
- Mafabi, S., Munene, J. C. & Ahiauzu, A. (2015). Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 564 – 587. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2012-0596>
- Mafabi, S., Munene, J. C. & Ntayi, J. (2012). Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 57-80. DOI: <https://doi.org/10.1108/17554251211200455>

- Majoer, S. (2015). Resilient practices: a paradox-oriented approach for large-scale development projects. *Town Planning Review*, 86(3), 257-277. DOI: <https://doi.org/10.3828/tpr.2015.17>
- Malik, P. & Garg, P. (2018). Psychometric Testing of the Resilience at Work Scale Using Indian Sample. *The Journal for Decision Makers*, 43(2), 77-91. DOI: <https://doi.org/10.1177/0256090918773922>
- Mash, B. J., Mayers, P., Conradie, H., Orayn, A., Kuiper, M. & Marais, J. (2008). How to Manage Organisational Change and Create Practice Teams: Experiences of a South African Primary Care Health Centre. *Education for Health*, 21(2), 1-14.
- Maymand, M. M., Moghadam, N. S., Farangi, A. & Rouholamini, M. (2016). Investigating the effect of positive organizational behavior on innovation. *International Business Management*, 10(11), 2282-2292.
- McFadden, T. & Gorman, M. (2016). Exploring the concept of farm household innovation capacity in relation to farm diversification in policy context. *Journal of Rural Studies*, 46, 60-70. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.05.006>
- Mendoza-Silva, A. (2021). Innovation capability: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 707-734. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0263>
- Menéndez, J. M. & Montes, J. L. (2016). What contributes to adaptive company resilience? A conceptual and practical approach. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(4), 17-20. DOI: <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2015-0080>
- Moenkemeyer, G., Hoegl, M. & Weiss, M. (2012). Innovator resilience potential: A process perspective of individual resilience as influenced by innovation project termination. *Human Relations*, 65(5), 627-655. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726711431350>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Nieves, J. & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.002>
- Nurdiniah, D. & Ramadhani, R. D. (2015). The analysis of application of Balanced Scorecard as benchmark performance measurement. *Journal of Economic Research*, 12(5), 1671-1692.
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

- Oeij, P. R. A., Dhondt, S. & Gaspersz, J. (2016). Mindful infrastructure as an enabler of innovation resilience behaviour in innovation teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 22(7/8), 334-353. DOI: <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2015-0058>
- Olk, P. (2019). Seeking Ambidexterity in an Increasingly Turbulent Environment: The Case of the University of Denver's Daniels College of Business. *Journal of Management Inquiry*, 29(2), 1-5. DOI: <https://doi.org/10.1177/1056492619864639>
- Onuklu, A., Darendeli, I. & Mudambi, R. (2020). Regulative distance, international connectivity and innovation systems: Turkey's links to the EU. *Competitiveness Review*, 30, 1-19. DOI: <https://doi.org/10.1108/CR-04-2020-0051>
- Oxborrow, L. & Brindley, C. (2012). Regional resilience in recessionary times: a case study of the East Midlands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(11), 882-899. DOI: <https://doi.org/10.1108/09590551211267629>
- Pacheco-Mangas, J., Palma-García, M. & Hombrados-Mendieta, I. (2020). Resiliencia y cultura organizacional de los servicios sociales en la era de la digitalización. *Revista Prisma Social*, (29), 123-137.
- Pal, R. & Torstensson, H. (2011). Aligning critical success factors to organizational design. *Business Process Management Journal*, 17(3), 403-436. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637151111136351>
- Paré, G. & Kitsiou, S. (2017). Methods for Literature Reviews. En, Lau F. Kuziemsky, C. (Eds.), *Handbook of eHealth Evaluation: An Evidence-based Approach*. 1-12. Victoria (BC): University of Victoria.
- Pascual-Fernández, P., Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. A. & Molina, A. (2021). Key drivers of innovation capability in hotels: implications on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102825>
- Pérez-Elizundia, G., Delgado-Guzmán, J.A. & Lampón, J. F. (2021). COVID-19 liquidity crisis: May reverse factoring be the solution to SME financing in Mexico?. *Esic Market Economics and Business Journal*, 52(3), 571-596. DOI: <http://dx.doi.org/10.7200/esicm.168.0523.3>
- Pistor, K., Keinan, Y., Kleinheisterkamp, J. & West, M. D. (2003). Innovation in corporate law. *Journal of Comparative Economics*, 31(4), 676-694.
- Plantinga, R. (2020). Companions to new pathways. Intermediary organisations and the resilience of the Frisian dairy industry, 1950–1970. *Business History*, 62, 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1080/0076791.2020.1797682>
- Raiser, M., Wes, M. & Yilmaz, A. (2016). Beyond convergence: Poland and Turkey on route to high income. *Central Bank Review*, 16(1), 7-17. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cbrev.2016.03.001>

- Raqshin, S. & Nirjar, A. (2012). Accruing individual potential for creativity and innovation in biotechnology firms. *International Journal of Innovation & Learning*, 11(2), 162-181. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJIL.2012.045174>
- Reeves, M. & Deimler, M. S. (2009). Strategies for winning in the current and post-recession environment. *Strategy & Leadership*, 37(6), 10-17. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878570911001444>
- Rydzak, F. & Monus, P. A. (2018). Shaping organizational network structure to enable sustainable transformation. *System Dynamics Review*, 34(1/2), 1-29. DOI: <https://doi.org/10.1002/sdr.1602>
- Santoro, G., Bertoldi, B., Giachino, C. & Candelo, E. (2018). Exploring the relationship between entrepreneurial resilience and success: The moderating role of stakeholders' engagement. *Journal of Business Research*, 119, 142-150. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.052>
- Saunila, M. (2019). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1-6. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Schemeil, Y. (2013). Bringing International Organization In: Global Institutions as Adaptive Hybrids. *Organization Studies*, 34(2), 219-252. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840612473551>
- Segura, F.J. (2021). Resiliencia y género como determinantes de supervivencia en microproyectos de emprendimiento. *Revista Dimensión Empresarial*, 19(4), 25-48. DOI: [10.15665/dem.v19i4.2493](https://doi.org/10.15665/dem.v19i4.2493)
- Selmier, W. T. (2016). Design rules for more resilient banking systems. *Policy and Society*, 35(3), 253-267. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2016.09.004>
- Senbeto, D. & Hon, A. (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience. *The service industries Journal*, 40(9), 1119-1139. DOI: <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1734573>
- Sharma, A., Shin, H., Santa-María, M.J. & Nicolau, J. L. (2021). Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, 88, 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103180>
- Sobrido, M. & Rumbo-Prieto, J. M. (2018). La revisión sistemática: pluralidad de enfoques y metodologías. *Enferm Clin*, 28(6), 387-393. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2018.08.008>
- Soh, C. & Connolly, D. (2020). The human security implications of the fourth industrial revolution in East Asia. *Asian Perspective*, 44(3), 383-407. DOI: <https://doi.org/10.1353/apr.2020.0017>

- Solntseva, G. (2019). Entrepreneurship: social functions, business feature and Psychological Determinants of Success. *Psychology: Journal of the Higher School of Economics*, 16(4), 637-653. DOI: <https://doi.org/10.17323/1813-8918-2019-4-637-653>
- Song, T., Cai, J., Chahine, T. & Li, L. (2017). Towards Smart Cities by Internet of Things (IoT)—a Silent Revolution in China. *Journal of the Knowledge Economy*, 8, 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0493-x>
- Su, H. C. & Linderman, K. (2016). An Empirical Investigation in Sustaining High-Quality Performance. *Decision Sciences*, 00(0), 1-33. DOI: <https://doi.org/10.1111/dec.12210>
- Sujan, M. & Furniss, D. (2015). Organisational reporting and learning systems: Innovating inside and outside of the box. *Clinical Risk*, 21(1), 7-12. DOI: <https://doi.org/10.1177/1356262215574203>
- Sun, J., Buys, N., Wang, X. & McAuley, A. (2011). Using the concept of resilience to explain entrepreneurial success in China. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 11(2/3/4), 182-202. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJMED.2011.044637>
- Suriyankietkaew, S. (2019). Taking the long view on resilience and sustainability with 5Cs at B. Grimm. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(3), 11-17. DOI: <https://doi.org/10.1002/joe.21918>
- Swenson, D. L. & Thye, W. (2019). The Politics and Economics of the U.S. - China Trade War. *Asian Economic Papers*, 18(3), 1-28. DOI: [https://doi.org/10.1162/asep\\_a\\_00710](https://doi.org/10.1162/asep_a_00710)
- Teixeira, E. O. & Werther, Jr. W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009>
- Turner, V. K., Benessaiah, K., Warren, S. & Iwaniec, D. (2015). Essential tensions in interdisciplinary scholarship: navigating challenges in affect, epistemologies, and structure in environment–society research centers. *Higher Education*, 70, 649-665. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9859-9>
- Upadhyaya, S. & Rosa, J. A. (2019). Resilience in Social Innovation: Lessons from Women Market Traders. *Social Science Quarterly*, 100(6), 2115-2133. DOI: <https://doi.org/10.1111/ssqu.12716>
- Valdaliso, J. M. (2018). Accounting for the resilience of the machine-tool industry in Spain (c. 1960–2015). *Business History*, 62(4), 637-662. DOI: <https://doi.org/10.1080/00076791.2018.1473380>
- Van de Walle, S. (2014). Building Resilience in Public Organizations: The Role of Waste and Bricolage. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 19(2), 1-18.
- Van den Berg, J. C. J. M. (2007). Evolutionary thinking in environmental economics. *Journal of Evolutionary Economics*, 17, 521-549. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00191-006-0054-0>

- Vandeyar, T. (2020). The academic turn: Social media in higher education. *Education and Information Technologies*, 25, 5617–5635. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10240-1>
- Varum, C., Guimaraes, C., Oliveira, J. M. & Martins, A. (2020). Industrial dynamics in the context of a region's international competitiveness. *Local Economy*, 35(3), 209-229. DOI: <https://doi.org/10.1177/0269094220922823>
- Vlasov, M., Bonnedahl, K. J. & Vincze, Z. (2018). Entrepreneurship for resilience: embeddedness in place and in trans-local grassroots networks. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(3), 374-394. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEC-12-2017-0100>
- Wooliscroft, J. O. (2020). Innovation in Response to the COVID-19 Pandemic Crisis. *Academic Medicine*, 95(8), 1140-1142. DOI: [10.1097/ACM.00000000000003402](https://doi.org/10.1097/ACM.00000000000003402)
- Wilcox, K. C. & Lawson, H. A. (2018). Teachers' agency, efficacy, engagement, and emotional resilience during policy innovation implementation. *Journal of Educational Change*, 19(2), 181-204. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10833-017-9313-0>
- Wing, L. S. (2005). Leadership in high-performance teams: a model for superior team performance. *Team Performance Management*, 11(1/2), 4-11. DOI: <https://doi.org/10.1108/13527590510584285>
- Winston, A. (2014). Resilience in a hotter world. *Harvard Business Review*, 92(4), 56-64.
- Witner, H. (2020). Swedish researcher proposes degendered organizational resilience model that combines masculine "oak" qualities with feminine "willow" qualities. *Human Resource Management International Digest*, 28(3), 31-32. DOI: <https://doi.org/10.1108/HR-MID-12-2019-0291>
- Zardini, A., Ricciardi, F., Orlandi, L. B. & Rossignoli, C. (2020). Business networks as breeding grounds for entrepreneurial options: organizational implications. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1029-1046. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0317-9>
- Zuraik, A., Kelly, L. & Perkins, V. (2020). Gender differences in innovation: the role of ambidextrous leadership of the team leads. *Management Decision*, 58(7), 1475-1495. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0054>
- Zwetsloot, G. & Pot, F. (2004). The business value of Health Management. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 115-124. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1895-9>