

Capital relacional y resiliencia emprendedora frente a las crisis:

una revisión sistemática desde
los niveles individual y organizacional.



Adriana Mosquera Carrascal
Diego Armando Jurado-Zambrano

Editorial

Adriana Mosquera Carrascal
Diego Armando Jurado-Zambrano

**CAPITAL RELACIONAL Y RESILIENCIA
EMPRENDEDORA FRENTE A LAS CRISIS**

**Una revisión sistemática desde los niveles individual y
organizacional**



Editorial REDEM: Red Educativa Mundial

CAPITAL RELACIONAL Y RESILIENCIA EMPRENDEDORA FRENTE A LAS CRISIS
Una revisión sistemática desde los niveles individual y organizacional

© Adriana Mosquera Carrascal, Diego Armando Jurado-Zambrano y para esta edición la Red Educativa Mundial - REDEM.

Para la presente edición:
Editado por Grupo MDM Corp S.A.C.
Para su sello editorial REDEM: Red Educativa Mundial ©
Av. Costanera 2438 Torre "C" Oficina 203 San Miguel, Lima, Perú.
www.redem.org

Primera edición digital, septiembre del 2026

ISBN: 978-612-99446-8-5

Depósito legal N° 2026-11585

Publicación E-book
Editado y distribuido por REDEM
Libro electrónico disponible en <https://editorial.redem.org>

Todos los derechos reservados. Este libro no podrá ser reproducido por ningún medio, ni total ni parcialmente, sin el previo permiso escrito de su autor y del editor.

ÍNDICE

Presentación	5
Reseña de los autores	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	14
2.1. Nivel I: El Relacionamiento como Detonante de la Resiliencia Individual Emprendedora	15
2.2. Nivel II: El Relacionamiento como Detonante de la Resiliencia Organizacional Emprendedora para la superación de la crisis	22
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	31
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	35
4.1. Capital relacional emprendedor a nivel individual	37
4.1.1. Relaciones	37
4.1.2. Redes	39
4.1.3. Apoyo social	42
4.1.4. Síntesis de los resultados del nivel individual	45
4.2. Capital relacional emprendedor a nivel organizacional	48
4.2.1. Recursos relacionales	48
4.2.2. Recursos de apoyo	52
4.2.3. Síntesis de los resultados a nivel organizacional	56
4.3. Articulación multinivel de los recursos relacionales en la resiliencia emprendedora	57
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	60
5.1. Implicaciones teóricas	65
5.2. Implicaciones prácticas	68
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	71
REFERENCIAS	75

Presentación

Los territorios encuentran en el emprendimiento una importante fuente de dinamismo económico y social. A través de la creación y consolidación de iniciativas empresariales se generan oportunidades, se movilizan recursos, se promueve la innovación y se contribuye al desarrollo de las regiones. Sin embargo, las crisis han acompañado históricamente el quehacer emprendedor, poniendo a prueba la capacidad de los emprendedores y de sus organizaciones para adaptarse, persistir y encontrar alternativas frente a escenarios caracterizados por la incertidumbre.

Las crisis económicas, sanitarias, sociales, políticas y ambientales han mostrado que la continuidad de los emprendimientos no depende exclusivamente de los recursos financieros, tecnológicos o materiales de los que disponen. Frente a situaciones adversas, las relaciones que los emprendedores y sus organizaciones construyen con familiares, amigos, colaboradores, clientes, proveedores, instituciones, comunidades y otros actores pueden convertirse también en fuentes de apoyo, información, conocimiento, cooperación y oportunidades que contribuyen a afrontar las dificultades.

Precisamente, una de las premisas que orienta esta obra es que la capacidad para enfrentar una crisis no reside exclusivamente en aquello que el emprendedor o la organización poseen, sino también en aquello a lo que pueden acceder mediante sus relaciones. Desde esta perspectiva, el capital relacional adquiere especial relevancia para comprender la resiliencia emprendedora, pues permite dirigir la atención hacia la red de vínculos, recursos y apoyos que se construyen y movilizan tanto en el plano individual como en el organizacional.

No obstante, esta relación no debe interpretarse de manera automática. No toda relación constituye necesariamente una fuente de resiliencia. Dependiendo de su calidad, diversidad, reciprocidad y exposición a la adversidad, los vínculos pueden facilitar recursos necesarios para responder a una crisis o convertirse en fuentes adicionales de dependencia y vulnerabilidad. En consecuencia, más que la simple existencia o cantidad de relaciones, interesa comprender qué recursos pueden obtenerse a través de ellas, bajo qué condiciones pueden movilizarse y de qué manera contribuyen a afrontar situaciones adversas.

Este libro invita al lector a explorar precisamente esta relación entre capital relacional y resiliencia emprendedora frente a las crisis desde dos niveles de análisis complementarios: el individual y el organizacional. El primero sitúa la mirada en el emprendedor como sujeto que enfrenta, interpreta y responde a la adversidad apoyándose tanto en sus propios recursos como en las relaciones que ha construido. El segundo se concentra en la organización como espacio en el que convergen vínculos internos y externos que pueden facilitar recursos y capacidades para responder, adaptarse y reconfigurarse frente a escenarios críticos.

Para avanzar en esta comprensión, la obra se sustenta en una revisión sistemática de literatura que permitió analizar 231 artículos científicos procedentes de las bases de datos Scopus y Web of Science. A partir de esta evidencia se construye un panorama amplio del papel que desempeñan las relaciones en la resiliencia emprendedora y se identifican los principales recursos relacionales presentes en los niveles individual y organizacional.

En el nivel individual, el lector encontrará que las relaciones, las redes y el apoyo social constituyen componentes relevantes para afrontar la adversidad. Los vínculos personales, familiares, profesionales, comunitarios e institucionales pueden proporcionar al emprendedor recursos emocionales, informativos, cognitivos, materiales y estratégicos que fortalecen su capacidad para responder a las crisis. De esta manera, el ser humano emprendedor no aparece como un actor aislado que enfrenta las dificultades únicamente mediante sus características personales, sino como alguien cuya capacidad de respuesta también puede fortalecerse mediante las personas y los grupos con los que se relaciona.

En el nivel organizacional, el capital relacional se manifiesta tanto en los vínculos internos como en las relaciones que la organización establece con clientes, proveedores, aliados, instituciones, comunidades y otros actores de su entorno. Estas conexiones pueden facilitar el acceso a información, conocimiento, cooperación, legitimidad y otros recursos necesarios para responder ante situaciones críticas. Sin embargo, disponer de tales relaciones no resulta suficiente: la organización necesita también capacidades para reconocer, incorporar, combinar y movilizar los recursos a los que accede mediante ellas.

La mirada conjunta de estos dos niveles permite comprender que la resiliencia emprendedora no se construye exclusivamente dentro del individuo ni dentro de las fronteras de la organización. Por el contrario, puede surgir de la interacción entre recursos personales, capacidades organizacionales y relaciones con otros actores. Esta perspectiva constituye uno de los ejes centrales de la obra y permite reconocer el relacionamiento como un fenómeno dinámico, cuyo valor frente a la adversidad depende de la posibilidad efectiva de transformar los vínculos en recursos movilizables.

El libro constituye, por tanto, un aporte para la investigación, la academia y la práctica empresarial. Sus hallazgos invitan a ampliar las formas tradicionales de concebir la resiliencia emprendedora, reconociendo que, junto con los recursos financieros, materiales, tecnológicos y las capacidades propias del emprendedor y de la organización, las relaciones pueden convertirse en una importante fuente de fortaleza, aprendizaje, adaptación y sostenibilidad.

En últimas, esta obra busca contribuir a comprender cómo los emprendedores y sus organizaciones pueden enfrentar las crisis, persistir, reinventarse y encontrar posibilidades de transformación a partir de los recursos disponibles en su entorno relacional. Más que presentar las relaciones como una garantía frente a la adversidad, el libro propone comprender cuándo, cómo y bajo qué condiciones el relacionamiento puede convertirse en un recurso para la resiliencia emprendedora.

Reseña de los autores

Diego Armando Jurado-Zambrano

Administrador de Empresas y Magister en Ingeniería Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia y Doctor en Administración y Organizaciones de la Universidad de Antioquia. Actualmente, se desempeña como Profesor Asistente de Tiempo Completo en la Escuela Superior de Administración Pública-Territorial Antioquia, en la cual también es creador e integrante del Grupo de Investigación Laboratorio de Gestión e Innovación Tecnológica en Administración Pública –LABGITAP. Sus intereses de investigación se centran en las ciudades inteligentes, gobernanza urbana, innovación pública y gestión de organizaciones públicas.

Adriana Mosquera-Carrascal

Administradora de Empresas y Magister en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia, Candidata a Doctor en Administración y Organizaciones de la Universidad de Antioquia. Actualmente, se desempeña como Profesor e Tiempo Completo en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, en la cual también es integrante del Grupo de Investigación en desarrollo Socio Empresarial, Gidse. Sus intereses de investigación se centran en el emprendimiento tanto en organizaciones como de tipo formativo en las instituciones de educación superior.

Capítulo I. Introducción

Las crisis económicas, sanitarias, sociales, políticas y ambientales constituyen escenarios recurrentes de incertidumbre para los emprendedores y las organizaciones que estos crean. Durante estos episodios, la continuidad empresarial depende no solo de la disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos o materiales, sino también de la capacidad del emprendedor y de la organización para acceder a información, apoyo, conocimiento, legitimidad y cooperación a través de sus relaciones. En este contexto, la resiliencia emprendedora adquiere especial relevancia como capacidad para resistir, adaptarse, aprender y reconfigurarse frente a situaciones adversas. Sin embargo, dicha capacidad no surge exclusivamente de atributos individuales ni de capacidades internas de la empresa, sino también de los vínculos que conectan al emprendedor y a su organización con otros actores de su entorno.

Diversos estudios se han ocupado de mostrar la conexión entre relacionamiento y resiliencia organizacional y emprendedora. McNaughton y Gray (2017) presentan la importancia del capital social para fomentar el desarrollo de comunidades alejadas al facilitar el acceso a organismos de apoyo y cooperación. Salvato et al. (2020), por su parte, destacan la importancia de los nexos familiares y comunitarios, el apoyo afectivo y el aporte de recursos para contrarrestar los efectos de los desastres naturales. De manera complementaria, Ozanne et al. (2022) resaltan el valor relacional y su influencia sobre la capacidad de resistencia de las pymes. Asimismo, Anggadwita et al. (2023) y Berno (2017) muestran cómo la confianza, la colaboración y la participación de diferentes actores resultan relevantes en emprendimientos de carácter familiar o social, mientras que Wulandhari et al. (2022) destacan la importancia del capital social en la recuperación del tejido organizacional después de situaciones adversas.

En conjunto, estos estudios permiten advertir que el relacionamiento no opera únicamente como una estructura de conexiones, sino como un mecanismo mediante el cual emprendedores y organizaciones pueden acceder, movilizar e intercambiar recursos emocionales, sociales, informativos, cognitivos, materiales y estratégicos necesarios para enfrentar la adversidad. Esta perspectiva permite desplazar la atención desde la mera existencia de vínculos hacia los recursos

que pueden circular a través de ellos y hacia las condiciones que posibilitan su aprovechamiento frente a una crisis.

Sin embargo, aunque estos trabajos coinciden en reconocer el valor de las relaciones frente a la adversidad, sus hallazgos proceden de contextos, tipos de crisis y niveles de análisis diversos. Algunos estudios se concentran en las redes personales, los vínculos familiares, la confianza y el apoyo social como recursos que fortalecen la capacidad del emprendedor para afrontar situaciones adversas. Otros analizan las relaciones que establece la organización con empleados, clientes, proveedores, aliados, instituciones y comunidades para responder a situaciones críticas. Esta diversidad de aproximaciones ha contribuido al desarrollo del conocimiento sobre resiliencia emprendedora, pero también ha producido una evidencia dispersa entre los niveles individual y organizacional.

En consecuencia, el conocimiento sobre la contribución del relacionamiento a la resiliencia emprendedora permanece fragmentado. Aunque las perspectivas individual y organizacional reconocen el valor de las relaciones, su análisis predominantemente separado limita la comprensión de cómo los recursos relacionales del emprendedor y de la organización pueden articularse para favorecer una respuesta resiliente. Esta separación resulta especialmente relevante porque el emprendedor y la organización no operan necesariamente como unidades independientes: los recursos relacionales contruidos por el individuo pueden proyectarse sobre determinadas respuestas organizacionales y, a su vez, las relaciones desarrolladas por la organización pueden ampliar las posibilidades de actuación de quienes la integran.

A esta fragmentación se suma otra consideración. La existencia de relaciones no garantiza por sí misma una mayor capacidad de resiliencia. Los vínculos pueden proporcionar recursos relevantes, pero también generar dependencias, tensiones o vulnerabilidades cuando las interacciones son negativas, los recursos disponibles resultan redundantes o los actores conectados se encuentran expuestos simultáneamente a la misma perturbación. Por ello, comprender el papel del capital relacional exige considerar no solo la presencia de vínculos, sino también su calidad, diversidad, reciprocidad, los recursos que permiten obtener y la posibilidad efectiva de movilizarlos de acuerdo con las características de cada situación adversa.

Frente a este vacío, la presente investigación tiene como objetivo analizar cómo los recursos relacionales, en los niveles individual y organizacional, contribuyen a la resiliencia emprendedora frente a situaciones de crisis, identificando los principales recursos que intervienen y las formas en que estos favorecen la capacidad para afrontar y superar la adversidad. Esta perspectiva permite abordar el relacionamiento desde una mirada multinivel y reconocer las particularidades que adquiere en el emprendedor y en la organización, así como los posibles puntos de conexión entre ambos.

Para desarrollar la investigación presentada en este libro se empleó un enfoque cualitativo sustentado en una revisión sistemática de literatura. El proceso de identificación y selección de los estudios siguió las directrices del método *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) (Page et al., 2021), que permite organizar de manera sistemática y transparente las diferentes fases de una revisión. Su utilización contribuye a hacer explícitos los procedimientos empleados para identificar, seleccionar y delimitar la evidencia científica analizada (Liberati et al., 2009) y constituye una pauta ampliamente reconocida para el desarrollo de revisiones sistemáticas (Hiebl, 2021).

La búsqueda se realizó en las bases de datos *Scopus* y *Web of Science* y permitió conformar una muestra final de 231 artículos. Los estudios seleccionados fueron sometidos posteriormente a un análisis temático orientado a identificar patrones, recurrencias y categorías vinculadas con los recursos relacionales y su contribución a la resiliencia emprendedora. La evidencia se organizó desde una perspectiva multinivel, diferenciando los recursos asociados al emprendedor de aquellos vinculados con la organización y su interacción con diferentes actores del entorno.

Los resultados muestran que los recursos relacionales constituyen un componente relevante de la resiliencia emprendedora, aunque adquieren características diferenciadas según el nivel de análisis. En el nivel individual, los hallazgos se agrupan principalmente alrededor de tres componentes estrechamente relacionados: las relaciones, las redes y el apoyo social. Mediante ellos, el emprendedor puede acceder a recursos emocionales, informativos, cognitivos, materiales y estratégicos que contribuyen a afrontar la adversidad. Los resultados permiten reconocer así que la resiliencia individual no depende exclusivamente de características psicológicas o recursos

propios, sino también de la capacidad para construir, mantener y movilizar vínculos con otros actores.

En el nivel organizacional, la evidencia permite identificar recursos derivados tanto de las relaciones internas y externas como de los apoyos que la organización puede movilizar a través de ellas para responder a situaciones críticas. Las conexiones con empleados, equipos, clientes, proveedores, aliados, instituciones y comunidades pueden ampliar el acceso a información, conocimiento, cooperación, legitimidad y otros recursos. No obstante, su aprovechamiento depende también de capacidades internas que permitan incorporar, combinar y reconfigurar aquello a lo que se accede mediante el entramado relacional.

Considerados conjuntamente, estos hallazgos sugieren que la resiliencia emprendedora no depende exclusivamente de las capacidades individuales ni de los recursos situados dentro de las fronteras de la organización. También se relaciona con la posibilidad de activar y movilizar recursos distribuidos en el entorno. En este sentido, el capital relacional puede comprenderse no como un inventario estático de contactos, sino como una fuente potencial y dinámica de recursos, cuyo valor depende de las características de los vínculos y de su posibilidad efectiva de movilización frente a las distintas situaciones de crisis.

Esta perspectiva permite, además, aproximarse a la resiliencia emprendedora como un fenómeno en el que convergen distintos niveles. Los recursos construidos por el emprendedor pueden proyectarse sobre determinadas respuestas organizacionales, mientras que las estructuras relacionales desarrolladas por la organización pueden ampliar las posibilidades de actuación de los individuos que la integran. Esta conexión no implica asumir una transferencia automática de recursos entre niveles, sino reconocer su potencial complementariedad y la importancia de mecanismos como la comunicación, la confianza, la coordinación y el aprendizaje para favorecer su articulación.

A partir de este propósito, la obra se estructura en capítulos que conducen progresivamente desde los fundamentos conceptuales hasta la integración de los hallazgos. Después de esta introducción, el Capítulo II presenta el marco conceptual, en el que se desarrollan los principales conceptos y perspectivas relacionados con la resiliencia emprendedora y el relacionamiento desde los niveles

individual y organizacional. El Capítulo III expone la metodología utilizada para desarrollar la revisión sistemática de literatura y los procedimientos seguidos para identificar, seleccionar y analizar los estudios. El Capítulo IV presenta los resultados, organizados de acuerdo con los recursos relacionales identificados en cada nivel de análisis. Posteriormente, la discusión integra e interpreta los principales hallazgos a la luz de la literatura y establece los puntos de conexión entre los niveles individual y organizacional. Finalmente, se presentan las implicaciones teóricas y prácticas, las limitaciones y oportunidades para futuras investigaciones y las conclusiones derivadas del estudio.

Capítulo II. Marco conceptual

El presente marco teórico aborda el relacionamiento emprendedor y su vínculo con la resiliencia frente a situaciones de crisis, considerando dos niveles de análisis complementarios: el individual y el organizacional. En el primero se examinan las relaciones y recursos de apoyo que fortalecen la capacidad del emprendedor para afrontar la adversidad; en el segundo se analizan los vínculos y recursos que favorecen la adaptación y respuesta de la organización. La revisión conceptual de estas categorías permite comprender sus particularidades y establecer las conexiones que sustentan el análisis del relacionamiento como elemento asociado a la resiliencia emprendedora.

La capacidad de los emprendedores y sus organizaciones para afrontar situaciones adversas ha despertado un creciente interés académico, particularmente ante la necesidad de comprender por qué algunos logran resistir, adaptarse y continuar su actividad en contextos de crisis, mientras otros experimentan mayores dificultades para hacerlo. En este escenario, la resiliencia emprendedora adquiere especial relevancia y su comprensión trasciende las capacidades individuales o los recursos internos de la organización. Entre los factores asociados a su desarrollo se encuentra el relacionamiento, en la medida en que los vínculos construidos pueden facilitar el acceso a apoyos y recursos necesarios para responder ante la adversidad.

Desde esta perspectiva, el relacionamiento emprendedor trasciende la existencia o acumulación de contactos y comprende un entramado dinámico de vínculos mediante los cuales pueden accederse, intercambiarse y movilizarse recursos frente a la adversidad. Su importancia no radica únicamente en la existencia de las relaciones, sino en la posibilidad de que estas proporcionen información, conocimiento, confianza, apoyo y otros recursos que favorezcan la capacidad de respuesta y adaptación ante situaciones de crisis.

El estudio del relacionamiento emprendedor requiere, por tanto, reconocer que estos vínculos y los recursos derivados de ellos pueden manifestarse en diferentes niveles de análisis. En esta obra se consideran particularmente los niveles individual y organizacional, cuya diferenciación permite examinar las particularidades del relacionamiento asociadas tanto al emprendedor como a la organización frente a situaciones adversas. Sobre esta base conceptual, los siguientes apartados

profundizan, respectivamente, en el relacionamiento vinculado con la resiliencia individual y con la resiliencia organizacional emprendedora.

2.1 Nivel I: El Relacionamiento como Detonante de la Resiliencia Individual Emprendedora

En el ámbito individual, el capital relacional comprende el conjunto de lazos familiares, de amistad, profesionales, institucionales y sociales que el emprendedor construye y moviliza para afrontar los desafíos asociados a su actividad. Estos vínculos facilitan el acceso a recursos tangibles e intangibles, como información, financiación, contactos, conocimiento y apoyo emocional, que pueden fortalecer su capacidad para responder ante la adversidad. En este sentido, las conexiones digitales también amplían las posibilidades de relacionamiento mediante la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación y el uso de plataformas digitales, fortaleciendo el capital relacional del emprendedor y favoreciendo su capacidad de adaptación en situaciones adversas (Mignenan, 2022).

Esta perspectiva permite comprender que los recursos individuales no operan de manera aislada, sino que pueden fortalecerse mediante la interacción con otros. Anwar et al. (2021) sostienen que la resiliencia organizativa se encuentra relacionada con la resiliencia personal del equipo directivo y con la calidad de la coordinación interna que este genera. Sus hallazgos muestran cómo los recursos psicológicos personales y la coordinación interpersonal pueden contribuir al tránsito de las capacidades individuales hacia respuestas organizacionales resilientes, resaltando la importancia de los vínculos interpersonales para amplificar las fortalezas del emprendedor. Dentro de esta dinámica, la mentoría constituye otro mecanismo relacional relevante. Dost et al. (2022) evidencian que la relación de tutoría puede convertirse en un soporte para la persistencia emprendedora, particularmente en escenarios caracterizados por bajas expectativas e incertidumbre, al contribuir a activar recursos psicológicos que permiten mantener la acción emprendedora frente a la adversidad.

La dimensión psicológica del relacionamiento también se manifiesta a través de la comunicación. Anglin et al. (2018) evidencian que comunicar componentes positivos del capital psicológico, como esperanza, optimismo, resiliencia y confianza, constituye una señal relevante en condiciones de incertidumbre. En contextos de crowdfunding, la manera en que los emprendedores comunican

su resiliencia y confianza puede modificar la percepción de actores externos y favorecer su disposición a brindar apoyo, incluso cuando la información objetiva disponible es limitada. Desde esta perspectiva, la resiliencia personal no depende exclusivamente de recursos internos, sino también de la capacidad para comunicarlos y proyectarlos en las relaciones con otros actores. La comunicación de confianza, optimismo y determinación puede convertirse así en una competencia interpersonal que conecta los recursos psicológicos individuales con el reconocimiento y apoyo provenientes del entorno.

Esta interacción entre capacidades personales y relaciones también favorece respuestas flexibles ante la incertidumbre. D'Andria et al. (2018) sostienen que la resiliencia permite a los emprendedores adoptar lógicas de acción flexibles y efectivas que incrementan su capacidad de adaptación en contextos inciertos y turbulentos. Esta flexibilidad no necesariamente surge de manera espontánea, sino que puede alimentarse de relaciones recíprocas y de la interlocución continua con actores del ecosistema emprendedor, entre ellos mentores, pares, asesores y miembros del equipo. De esta manera, el relacionamiento proporciona espacios de intercambio que permiten contrastar decisiones, incorporar conocimientos y ajustar las respuestas individuales frente a las condiciones cambiantes del entorno.

Dentro de estos vínculos, el entorno familiar ocupa un lugar relevante en la construcción de capacidades resilientes. Hanson et al. (2019) documentan cómo los procesos de reciprocidad y justicia presentes en las relaciones intergeneracionales pueden conformar un capital relacional familiar que favorece la continuidad y la capacidad de respuesta en momentos de crisis. La familia, desde esta perspectiva, no actúa únicamente como fuente de apoyo emocional, sino también como un espacio de aprendizaje intergeneracional mediante el cual circulan conocimientos, valores y estrategias de supervivencia que pueden fortalecer las competencias del emprendedor para afrontar situaciones adversas.

La dimensión comunitaria amplía este análisis al mostrar que determinados vínculos pueden trascender la esfera estrictamente empresarial. La variable de género introduce, además, características particulares en el relacionamiento emprendedor individual. Bakas (2017) pone de manifiesto el papel de las mujeres emprendedoras en el sostenimiento del tejido social de las

comunidades y muestra cómo la solidaridad y el apoyo local pueden convertirse en recursos relacionales que fortalecen la resiliencia en contextos de crisis macroeconómicas. Desde esta perspectiva, las redes de solidaridad femenina pueden funcionar como mecanismos de protección mutua mediante el intercambio de recursos, conocimientos y estrategias de supervivencia, de modo que las emprendedoras no solo fortalecen su resiliencia individual, sino que contribuyen a generar redes de apoyo para otros actores de la comunidad.

Junto con el entorno familiar y comunitario, las motivaciones personales encuentran en las relaciones un mecanismo capaz de favorecer la persistencia. Fisher et al. (2018) analizan la relación entre la obsesión emprendedora y la resiliencia psicológica, mostrando cómo la intensidad de las motivaciones internas puede impulsar la generación de ideas y la persistencia incluso en escenarios adversos. Cuando estas motivaciones se encuentran respaldadas por sistemas relacionales sólidos, las redes de apoyo pueden contribuir a canalizar constructivamente la intensidad emprendedora, favoreciendo la continuidad de los proyectos durante las etapas más difíciles de una crisis.

La resiliencia individual también ha sido objeto de esfuerzos de operacionalización. Gottschalk et al. (2022), mediante el desarrollo de la TouRes Scale para caracterizar la resiliencia de emprendedores turísticos, muestran que la capacidad individual para afrontar la presión y mantener una orientación estratégica se relaciona con la calidad de los vínculos establecidos con la comunidad y otros actores de apoyo. En una perspectiva complementaria, Korber y McNaughton (2018) conciben la resiliencia como un fenómeno multifacético que puede expresarse como característica del individuo emprendedor, como elemento asociado al mantenimiento de las intenciones emprendedoras en contextos difíciles y como capacidad para recuperarse después del fracaso. Ambas aproximaciones permiten observar que la resiliencia individual se desarrolla en interacción con el entorno en el que actúa el emprendedor.

Las características personales, a su vez, pueden interactuar con la resiliencia para influir sobre las decisiones empresariales. Leonelli et al. (2022) examinan la relación entre rasgos de personalidad, resiliencia y orientación estratégica en pequeñas y medianas empresas, encontrando que la resiliencia modera los efectos de determinados rasgos, como el narcisismo en su faceta positiva de

exhibicionismo, sobre la capacidad de innovar y asumir riesgos. Estos hallazgos permiten interpretar la resiliencia como un mecanismo regulador mediante el cual determinadas características individuales pueden canalizarse hacia comportamientos emprendedores, proceso en el que la interacción y la retroalimentación provenientes del entorno pueden contribuir a la comprensión y ajuste de la propia actuación.

A esta dimensión se incorpora el aprendizaje derivado de experiencias previas. Marcazzan et al. (2022) muestran que la experiencia de crisis anteriores y la resiliencia del emprendedor incrementan la posibilidad de desarrollar estrategias anticipatorias frente a nuevas adversidades. El aprendizaje individual se convierte así en una base para reconocer riesgos y preparar respuestas, mientras que los recursos relacionales pueden ser activados preventivamente cuando aparecen señales tempranas de dificultades. Esta dimensión temporal resulta especialmente relevante, pues muestra que la resiliencia no se limita a reaccionar frente a una crisis presente, sino que también puede fortalecer la preparación para acontecimientos futuros.

En este proceso, los recursos psicológicos y relacionales pueden actuar de manera complementaria. Matharu y Juneja (2021) resaltan particularmente el papel del apoyo social y la autoeficacia en la resiliencia emprendedora, mostrando cómo la combinación de recursos internos y externos favorece la continuidad de los negocios en escenarios adversos. Mehdi y Singh (2023) amplían esta perspectiva al señalar que la resiliencia no depende exclusivamente de atributos individuales, sino que se construye mediante interacciones sociales y contextuales. Las redes formales e informales pueden proporcionar recursos emocionales, cognitivos y materiales que facilitan la adaptación y el mantenimiento de la actividad empresarial en condiciones de incertidumbre.

Las relaciones también intervienen en la construcción de significado y bienestar dentro de los espacios de trabajo. Morales-Solis et al. (2022) muestran que los individuos resilientes pueden recurrir al rediseño de las relaciones y de las cogniciones asociadas a sus tareas para resignificar el trabajo, incrementar su motivación intrínseca y afrontar la adversidad de manera más efectiva mediante procesos de job crafting. De manera complementaria, Nassif y Garçon (2022) destacan la importancia de las capacidades afectivas, cognitivas y relacionales en el comportamiento resiliente de las mujeres emprendedoras frente a estereotipos de género y múltiples demandas

personales y profesionales. Asimismo, Naswall et al. (2015) resaltan la influencia del entorno social, las redes de apoyo y la cultura de aprendizaje sobre la capacidad de los individuos para adaptarse, mantener su bienestar y sostener su desempeño en situaciones de crisis.

Esta relación entre recursos sociales y psicológicos también se observa en las redes empresariales. Newman et al. (2018) demuestran que estas redes no solo proporcionan recursos materiales, sino que contribuyen a desarrollar resiliencia y autoeficacia, con efectos positivos sobre el bienestar subjetivo del emprendedor. De esta forma, el relacionamiento puede fortalecer recursos psicológicos que ayudan a mantener tanto el bienestar como la actividad emprendedora en condiciones de incertidumbre.

La resiliencia individual también se relaciona con las motivaciones, los autoconceptos y la intención de emprender. Nisula y Olander (2023) muestran que los autoconceptos positivos, la autoeficacia, el locus de control interno y las motivaciones intrínsecas y extrínsecas pueden favorecer la creatividad y la resiliencia de emprendedores universitarios, fortaleciendo su capacidad para desarrollar proyectos en entornos turbulentos. En universitarios españoles, Pérez-López et al. (2016) encuentran que la resiliencia media la relación entre la intención emprendedora y variables como la autoeficacia, las actitudes y las normas sociales, lo que pone de relieve la importancia de las competencias psicológicas y relacionales para afrontar escenarios de adversidad y considerar el emprendimiento como una alternativa viable.

Desde una perspectiva más amplia, la resiliencia emprendedora también se nutre de la interacción con el entorno social e institucional. Portuguesez y Gómez (2020) destacan el capital social, la interacción con instituciones y el compromiso comunitario como factores que pueden potenciar la adaptación, el aprendizaje y la innovación frente a disrupciones como la pandemia de COVID-19. Rew y Cha (2020), por su parte, relacionan la recuperación del bienestar y la adaptación después de acontecimientos traumáticos con la construcción de entornos en los que empresas y públicos mantienen relaciones de confianza y apoyo mutuo, examinando además la influencia de la resiliencia sobre las actitudes de los consumidores frente a la responsabilidad social corporativa.

La ampliación de estas relaciones hacia distintos grupos de interés permite acceder a capital social y conocimiento adicional. Santoro et al. (2021) muestran que las redes amplias de stakeholders pueden contribuir a que los emprendedores respondan a condiciones adversas y sostengan la actividad empresarial, al tiempo que el compromiso con estos actores fortalece la relación entre resiliencia emprendedora y percepción de éxito empresarial. El relacionamiento individual comienza así a proyectarse más allá de los vínculos próximos del emprendedor y a conectarse con actores que pueden proporcionar conocimientos y recursos relevantes para la continuidad del emprendimiento.

En etapas tempranas de la trayectoria emprendedora, la resiliencia también puede contribuir a superar barreras psicológicas asociadas a la decisión de emprender. Ukil y Jenkins (2023) encuentran que la resiliencia influye positivamente sobre la intención emprendedora de los jóvenes y reduce el efecto inhibitor del miedo al fracaso, favoreciendo el tránsito hacia el autoempleo en contextos caracterizados por incertidumbre y presión social. Esta dimensión puede adquirir además un carácter prosocial. Williams y Shepherd (2016) muestran que, después de desastres naturales, algunos individuos crean emprendimientos no solo como estrategia de recuperación personal, sino también como respuesta orientada a aliviar las necesidades de otros, articulando recursos humanos y sociales que fortalecen tanto la resiliencia personal como la comunitaria.

La diversidad de los vínculos y perspectivas disponibles constituye otra dimensión relevante. Yamauchi y Sato (2023) muestran que la heterogeneidad de trayectorias profesionales, experiencias internacionales y visiones estratégicas dentro de los equipos de alta dirección amplía su capacidad para anticipar, afrontar y adaptarse a las crisis. Aunque estos efectos alcanzan el nivel organizacional, permiten advertir cómo la diversidad cognitiva y relacional de los individuos puede proyectarse sobre respuestas colectivas, anticipando así la conexión entre los niveles individual y organizacional que se desarrollará posteriormente.

La importancia del contexto relacional resulta particularmente visible en situaciones de elevada vulnerabilidad. Yeshi et al. (2022), a partir del estudio de emprendedores refugiados en Alemania, muestran que la resiliencia frente al desplazamiento forzado, el trauma psicológico y las barreras institucionales no constituye un rasgo fijo, sino un proceso dinámico construido en los niveles

individual, relacional e institucional. Las nuevas redes sociales y los apoyos comunitarios adquieren, en estas circunstancias, especial importancia para mantener la actividad empresarial y reconstruir recursos afectados por la adversidad.

Sin embargo, las relaciones no siempre producen efectos favorables. Yu, Li, et al. (2022) muestran que las relaciones destructivas, particularmente la percepción de social undermining por parte de socios y colaboradores, pueden deteriorar el bienestar emprendedor. En estas circunstancias, la resiliencia individual actúa como un recurso amortiguador que reduce los efectos de la hostilidad sobre aspectos como la calidad del sueño y el compromiso laboral. Este hallazgo introduce un matiz importante: el valor del relacionamiento para la resiliencia no depende únicamente de la existencia de vínculos, sino también de la calidad de las interacciones que se producen a través de ellos.

La trayectoria vital previa constituye igualmente una fuente de recursos personales. Yu et al. (2022) aportan evidencia de que determinadas adversidades experimentadas durante la infancia, como la pobreza, la negligencia o el abuso, pueden contribuir posteriormente al desarrollo de capacidades psicológicas de adaptación. El estudio señala que niveles moderados de adversidad pueden asociarse con recursos resilientes que favorecen el desempeño de la carrera emprendedora en entornos inciertos, mostrando cómo determinadas experiencias previas pueden influir sobre la capacidad individual para afrontar desafíos posteriores.

En conjunto, estos hallazgos permiten profundizar en el capital relacional como el entramado de relaciones sociales mediante el cual el individuo puede acceder a recursos relevantes frente a la adversidad. En contextos asociados a la transformación digital, Mignenan (2022) destaca la relevancia de las conexiones y del capital relacional para favorecer respuestas adaptativas. En el ámbito interno de las organizaciones, Kokubun et al. (2020) encuentran que los empleados con mayores niveles de capital social y resiliencia personal muestran una mayor disposición a contribuir a las estrategias empresariales desplegadas durante la crisis de COVID-19, evidenciando que los recursos relacionales individuales pueden proyectarse sobre comportamientos proactivos frente a las dificultades.

Esta perspectiva permite reconocer que la capacidad del emprendedor para afrontar una crisis no depende exclusivamente de los recursos financieros o técnicos disponibles, sino también de su habilidad para construir y mantener fuentes de apoyo emocional, informativo y estratégico. El modelo de capital social planteado por Jackson (2019), que incorpora dimensiones relacionadas con información, reputación y comunidad, contribuye a comprender cómo distintas formas de relaciones sociales pueden aportar recursos complementarios a la resiliencia individual.

En la misma dirección, Hartmann et al. (2021), Aly et al. (2021) y Newman et al. (2018) destacan la importancia de las redes emocionales para afrontar el miedo al fracaso, reducir el estrés y recuperar el bienestar subjetivo. Estos hallazgos también respaldan la necesidad de que las políticas públicas y la educación emprendedora consideren el desarrollo de habilidades relacionales y emocionales junto con las competencias técnicas tradicionales (Aly et al., 2021). Desde la teoría de la conservación de recursos, las redes pueden actuar como mecanismos mediante los cuales se acumulan y protegen recursos psicológicos como la autoeficacia y la confianza (Newman et al., 2018).

Finalmente, Klyver et al. (2022) muestran que las emprendedoras ucranianas refugiadas en Dinamarca construyen resiliencia apoyándose, entre otros factores, en redes establecidas tanto en su país de origen como en el país de acogida, lo que confirma la especial relevancia del capital relacional en escenarios de elevada vulnerabilidad. En este sentido, los recursos sociales y psicológicos no deben comprenderse de forma aislada: el capital social y recursos internos como la autoeficacia pueden actuar conjuntamente para fortalecer la adaptabilidad y el desempeño del emprendedor (Ahmed et al., 2022).

2.2 Nivel II: El Relacionamiento como Detonante de la Resiliencia Organizacional Emprendedora para la superación de la crisis

Las organizaciones contemporáneas se desenvuelven en entornos caracterizados por crecientes niveles de complejidad, incertidumbre y exposición a acontecimientos disruptivos, condiciones que demandan el desarrollo de capacidades de adaptación para sostener sus operaciones y responder a las crisis. En este escenario, el relacionamiento organizacional adquiere relevancia en

la medida en que permite establecer conexiones internas y externas mediante las cuales las empresas pueden acceder a información, conocimiento, apoyo, legitimidad y otros recursos necesarios para enfrentar situaciones adversas. De este modo, las relaciones dejan de constituir únicamente mecanismos de intercambio y pueden convertirse en recursos estratégicos para la adaptación, recuperación y continuidad organizacional.

Esta capacidad relacional adquiere especial importancia cuando las organizaciones necesitan reconfigurar sus recursos frente a cambios inesperados. Aidoo et al. (2021) documentan que las empresas con vínculos sólidos con su ecosistema logran procesos de renovación más efectivos, debido, entre otros factores, a su posibilidad de acceder a recursos críticos e información relevante a través de sus redes. En las cadenas de suministro, Al-Hakimi y Borade (2020) encuentran que las empresas con orientación emprendedora desarrollan capacidades para establecer relaciones colaborativas con proveedores, clientes y socios estratégicos, lo que favorece su respuesta ante perturbaciones externas y entornos caracterizados por una elevada incertidumbre. En ambos casos, el valor del relacionamiento no reside solamente en disponer de conexiones, sino en la posibilidad de movilizarlas frente a las necesidades generadas por la crisis.

El relacionamiento organizacional también posee una dimensión interna. Amaral y Da Rocha (2023) muestran que las empresas familiares movilizan competencias cognitivas, emocionales y conductuales durante diferentes fases de una crisis, convirtiendo sus relaciones en recursos intangibles que contribuyen a los procesos de adaptación y recuperación. De manera complementaria, Anwar et al. (2021) evidencian que la cohesión de los equipos directivos, la comunicación interfuncional y los mecanismos de integración del conocimiento entre unidades organizacionales pueden favorecer el desempeño frente a la adversidad. Aparna y Sahney (2022), por su parte, vinculan los ambientes colaborativos y las prácticas de alto rendimiento con la creatividad organizacional, mostrando cómo las relaciones internas pueden facilitar que capacidades inicialmente individuales se conviertan en respuestas colectivas e innovadoras.

Esta evidencia permite advertir una primera característica del relacionamiento en el nivel organizacional: su contribución a la resiliencia no procede exclusivamente de las relaciones externas. La coordinación, la confianza, la comunicación y el intercambio de conocimiento dentro

de la organización constituyen condiciones que facilitan la movilización de los recursos disponibles. Por ello, las conexiones externas pueden ampliar el acceso a recursos, pero su aprovechamiento depende también de capacidades internas que permitan incorporarlos y transformarlos en respuestas frente a la adversidad.

Desde la perspectiva externa, Audretsch y Belitski (2021) muestran que la cooperación interorganizacional y las alianzas adquieren especial importancia en ambientes volátiles e inciertos, particularmente por su contribución al intercambio de conocimiento, y señalan el papel de la capacidad resiliente en la efectividad de dichas relaciones. Berno (2017), desde una perspectiva territorial y comunitaria, evidencia que el patrimonio social acumulado y los vínculos de confianza de las empresas sociales pueden proporcionar legitimidad y acceso a apoyos relevantes, preservando simultáneamente la viabilidad económica y el propósito social. Branco et al. (2019) añaden que los sistemas de interconexión favorecen la difusión de conocimiento especializado y la coordinación de iniciativas colaborativas, facilitando la adaptación de los modelos empresariales frente a las turbulencias del entorno.

Las relaciones con actores diversos amplían, además, las posibilidades de acción colectiva. Branicki et al. (2018) integran las dimensiones internas y externas del relacionamiento y destacan la confianza como fundamento de estructuras relacionales capaces de amortiguar la incertidumbre y favorecer respuestas coordinadas. Esta perspectiva permite comprender que la resiliencia organizacional no depende necesariamente de la cantidad de vínculos, sino de su calidad, diversidad y posibilidad efectiva de movilización. En otras palabras, las redes adquieren valor resiliente cuando permiten a la organización acceder a recursos que complementan aquellos que posee internamente y utilizarlos oportunamente frente a las perturbaciones.

Las cadenas de suministro ofrecen evidencia especialmente relevante sobre estos mecanismos. Chowdhury et al. (2023), en el contexto de la industria textil de Bangladesh, muestran que las prácticas relacionales pueden contribuir tanto al desarrollo de capacidades proactivas para anticipar disrupciones como a capacidades reactivas para responder una vez estas se materializan. La colaboración sostenida, la comunicación bidireccional y la confianza construida mediante

interacciones reiteradas adquieren así importancia para mantener el desempeño frente a condiciones de elevada complejidad.

No obstante, las relaciones no producen necesariamente efectos positivos en cualquier circunstancia. Conz et al. (2017), al estudiar clústeres maduros, muestran que el entorno territorial puede proporcionar apoyos relevantes, aunque las estrategias internas de adaptación continúan siendo determinantes para la supervivencia. Su análisis mediante el ciclo adaptativo advierte, además, que fenómenos como el lock-in pueden limitar la innovación, mientras que la incorporación tecnológica y la aparición de nuevas empresas pueden favorecer la renovación. Dimitriadis (2021) ofrece una evidencia particularmente significativa de esta ambivalencia: entre emprendedores togoleses expuestos a protestas violentas, los lazos comunitarios fuertes y determinados asesores externos contribuyeron a amortiguar el impacto, mientras que el asesoramiento procedente de actores geográficamente próximos y expuestos al mismo shock podía resultar contraproducente. El capital social puede constituir, por tanto, una fuente tanto de resiliencia como de vulnerabilidad dependiendo de las características de los vínculos y de la exposición de los actores conectados.

Esta consideración resulta relevante para evitar una interpretación lineal según la cual una mayor cantidad de relaciones conduce automáticamente a una mayor resiliencia. La contribución del relacionamiento depende también de quién integra la red, qué recursos puede proporcionar, cuál es la calidad de la relación y hasta qué punto los actores conectados se encuentran expuestos a la misma perturbación.

Las relaciones de mentoría muestran otra manifestación de esta condición. Dost et al. (2022), al analizar programas de incubación, evidencian que las expectativas de los mentores pueden influir sobre la persistencia de las iniciativas empresariales. Las relaciones de mentoría trascienden así la transferencia de conocimientos y pueden intervenir sobre la motivación y la preparación para afrontar incertidumbres futuras. En un ámbito diferente, Elshaer y Saad (2022) muestran que los vínculos institucionales y la interacción con actores relevantes del entorno pueden favorecer la legitimidad y la continuidad empresarial, poniendo de manifiesto que las fronteras

organizacionales se amplían cuando la respuesta ante la crisis requiere recursos situados fuera de la empresa.

Esta interdependencia resulta especialmente visible en las cadenas de suministro. Fayezi y Ghaderi (2022) interpretan su resiliencia mediante tres mecanismos relacionales —conectividad, colectividad y escalabilidad— que facilitan el intercambio de información, la sincronización de decisiones y la alineación de incentivos. Gölgeci y Kuivalainen (2020) muestran, asimismo, que el capital social interorganizacional puede generar mejores resultados cuando se combina con capacidades de absorción de conocimiento y con la alineación entre marketing y cadena de suministro. Goail y Al-Hakimi (2021) encuentran igualmente que la orientación emprendedora fortalece la resiliencia de las cadenas de suministro y que sus efectos se amplían mediante las capacidades de absorción.

En conjunto, estos estudios muestran que acceder a recursos externos y ser capaz de incorporarlos son procesos diferentes pero complementarios. Las relaciones abren posibilidades de acceso, mientras que las capacidades internas determinan en buena medida la posibilidad de convertir ese acceso en aprendizaje, adaptación y respuesta organizacional.

Gölgeci et al. (2020) amplían esta perspectiva mediante el concepto de agilidad resiliente, resultante de la interacción entre resiliencia y agilidad organizacional en economías volátiles. Esta capacidad se desarrolla cuando las empresas combinan orientación emprendedora, prácticas de bricolaje y adaptación frente a la incertidumbre institucional. Desde una perspectiva sistémica, Hall et al. (2023) revisan los enfoques de resiliencia en turismo y hospitalidad y diferencian las aproximaciones ingenieril, ecológica y socioecológica, mostrando que los procesos de recuperación y aprendizaje pueden involucrar simultáneamente empresas, comunidades y destinos.

Las relaciones familiares también pueden proyectarse hacia el ámbito organizacional. Hanson et al. (2019) muestran que la justicia y la reciprocidad presentes en las relaciones intergeneracionales contribuyen a culturas emprendedoras capaces de perdurar en el tiempo. Haq y Aslam (2023), desde una perspectiva conductual, resaltan a su vez la importancia del aprendizaje y la adaptación

durante etapas críticas del desarrollo empresarial. En una dirección semejante, Iyengar et al. (2021) muestran que la flexibilidad y la apertura en la gestión de las relaciones internas y externas pueden facilitar el ajuste continuo de los emprendimientos frente a la incertidumbre.

La dimensión socioemocional constituye igualmente un componente del relacionamiento interno. Khan et al. (2022) analizan la inteligencia emocional en las pymes durante la pandemia de COVID-19 y encuentran que su efecto sobre el desempeño se encuentra mediado por la resiliencia emprendedora. La gestión de las emociones propias y de los equipos puede fortalecer la interacción interna y favorecer respuestas adaptativas. De esta manera, la resiliencia organizacional no puede comprenderse exclusivamente desde los recursos económicos, tecnológicos o estructurales, pues las relaciones humanas que sostienen la coordinación organizacional también condicionan la respuesta ante las crisis.

Esta interacción entre relaciones y recursos tecnológicos aparece igualmente en los procesos de transformación digital. Lang et al. (2023) relacionan el capital social estructural y humano con la digitalización de las pymes y la resiliencia de las cadenas de suministro, mostrando que la colaboración y las redes sociales favorecen la adopción tecnológica y la innovación. Lee et al. (2013), por su parte, destacan la relación entre las capacidades adaptativas, la preparación organizacional y la competitividad, señalando la relevancia de fortalecer las redes internas y externas no solo para afrontar emergencias, sino también para desarrollar ventajas sostenibles.

Sin embargo, el fortalecimiento organizacional durante una crisis puede coexistir con importantes costes individuales. Lindsay-Smith et al. (2022), al estudiar pymes turísticas australianas afectadas por incendios forestales y posteriormente por la pandemia, muestran la estrecha relación entre resiliencia empresarial y bienestar de propietarios y gerentes. Este hallazgo recuerda que la continuidad organizacional no debería interpretarse aisladamente del bienestar de quienes sostienen las respuestas empresariales y constituye, además, un punto de conexión entre los niveles individual y organizacional desarrollados en este marco.

La capacidad de movilizar relaciones puede también facilitar procesos de innovación y transformación. Meyer et al. (2021) muestran que, durante la recuperación posterior a la COVID-

19 en economías emergentes, las redes y las tecnologías digitales contribuyeron tanto a la supervivencia como a la identificación de nuevas oportunidades y modelos de negocio. Williams et al. (2017), al integrar los enfoques de gestión de crisis y resiliencia organizacional, destacan que las organizaciones pueden desarrollar capacidades para prepararse, responder y aprender de las adversidades. Sturm et al. (2023), por su parte, encuentran relaciones entre orientación emprendedora, resiliencia de la cadena de suministro y desempeño empresarial, resaltando la importancia de las redes interorganizacionales para absorber y responder a disrupciones.

Desde esta perspectiva, el capital relacional organizacional comprende los vínculos que la empresa mantiene con clientes, proveedores, aliados estratégicos, instituciones públicas y comunidades. McNaughton y Gray (2017) y Ozanne et al. (2022) muestran que estas relaciones pueden facilitar el acceso a recursos complementarios relevantes para sostener las organizaciones durante las crisis y favorecer procesos de innovación, adaptación y transformación. Ramírez-Solis et al. (2022) encuentran, particularmente en las pymes, que el capital relacional influye sobre las orientaciones estratégicas y, mediante estas, sobre la innovación y el desempeño. Marzouk y Jin (2022), en pymes del sector alimentario egipcio, muestran además que el capital relacional puede contribuir a la resiliencia tanto directamente como mediante la exploración del entorno, facilitando la anticipación y respuesta frente a situaciones críticas.

El relacionamiento puede igualmente convertirse en una plataforma de creación colectiva. Salvato et al. (2020) destacan la cocreación de valor con terceros como componente relevante de la resiliencia empresarial, mientras que las relaciones internas con empleados y equipos favorecen culturas organizacionales más flexibles y cohesionadas (Amaral & Da Rocha, 2023; Anggadwita et al., 2023). Ahmed et al. (2022) añaden que la integración de las relaciones con diferentes grupos de interés dentro de sistemas de capacidades dinámicas puede facilitar la identificación de cambios, la adquisición de competencias y la reconfiguración de procesos.

Esta lógica se amplía cuando la empresa forma parte de ecosistemas empresariales. Lardón-López et al. (2024) muestran que la pertenencia a ecosistemas emprendedores basados en conocimiento puede fortalecer el capital relacional y social, el espíritu empresarial y el desempeño organizacional. El apoyo proporcionado por cámaras de comercio, asociaciones empresariales o

políticas públicas puede adquirir igualmente mayor valor cuando se integra en el entramado relacional de la organización (Chowdhury et al., 2023; Hall et al., 2023). En consecuencia, la resiliencia no depende solo de los recursos existentes dentro de las fronteras empresariales, sino también de la posición que ocupa la organización dentro de sistemas más amplios de cooperación y apoyo.

La calidad de estas conexiones continúa siendo fundamental. You y Williams (2023) identifican la competencia relacional, la asimilación y la confianza en las relaciones interorganizacionales como elementos relevantes para la resiliencia organizacional, particularmente en empresas de servicios en China. De forma convergente, las prácticas relacionales en las cadenas de suministro pueden fortalecer las dimensiones proactiva y reactiva de la resiliencia (Chowdhury et al., 2023). Jalali (2023) muestra, finalmente, que la orientación emprendedora puede mediar la relación entre capital relacional y desempeño de las pymes iraníes, evidenciando que los beneficios potenciales de los recursos externos dependen también de las dinámicas y capacidades desarrolladas internamente.

La evidencia examinada permite, por tanto, comprender el relacionamiento organizacional como un fenómeno complejo en el que interactúan vínculos internos, conexiones interorganizacionales y relaciones con actores institucionales y comunitarios. Su contribución a la resiliencia no deriva únicamente de la existencia de estas relaciones, sino de la capacidad de la organización para movilizar los recursos disponibles a través de ellas, combinarlos con sus capacidades internas y reconfigurarlos de acuerdo con las características de la adversidad. Esta lectura evita concebir el capital relacional como un inventario estático de contactos y permite entenderlo como una fuente potencial de recursos cuya utilidad depende de su activación y aprovechamiento.

Esta perspectiva organizacional complementa el nivel individual desarrollado previamente. En el plano individual, el relacionamiento emprendedor se expresa mediante la capacidad para construir, movilizar y mantener redes familiares, profesionales, de mentoría y apoyo que proporcionan recursos emocionales, informativos y estratégicos. En el organizacional, se manifiesta en la capacidad de desarrollar y sostener relaciones con empleados, clientes, proveedores, socios, instituciones y comunidades, mediante las cuales se accede a recursos, conocimiento, legitimidad

y posibilidades de cooperación. Los dos niveles presentan, por tanto, particularidades propias, pero no necesariamente funcionan de forma independiente.

La conexión entre ambos permite plantear que los recursos relacionales individuales pueden proyectarse sobre determinadas respuestas organizacionales, mientras que las estructuras relacionales de la organización pueden ampliar las posibilidades de actuación de los individuos que la integran. No se trata de asumir automáticamente un efecto multiplicador entre ambos niveles, sino de reconocer su potencial complementariedad y la necesidad de comprender las condiciones bajo las cuales los recursos relacionales pueden trasladarse, combinarse o transformarse. Esta interacción constituye un punto especialmente relevante para interpretar la resiliencia emprendedora desde una perspectiva multinivel.

En consecuencia, la resiliencia frente a las crisis puede entenderse como un proceso en el que convergen capacidades individuales, recursos organizacionales y relaciones construidas con actores del entorno. Esta perspectiva permite superar una lectura exclusivamente individual o empresarial de la resiliencia y dirigir la atención hacia los procesos mediante los cuales las relaciones facilitan o en determinadas circunstancias, dificultan, el acceso y la movilización de recursos frente a la adversidad. Así, el relacionamiento adquiere relevancia no por la mera existencia de vínculos, sino por su capacidad para contribuir a la preparación, respuesta, adaptación, aprendizaje y eventual transformación de emprendedores y organizaciones frente a situaciones críticas.

Capítulo III. Metodología

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo sustentado en una revisión sistemática de literatura, orientada a identificar, organizar, analizar e integrar la evidencia científica disponible sobre la relación entre los recursos relacionales y la resiliencia emprendedora. Este tipo de revisión permite abordar de manera estructurada un campo de conocimiento, delimitando los criterios empleados para la búsqueda, selección y análisis de los estudios y favoreciendo la transparencia y trazabilidad del proceso. En este sentido, la revisión se orientó a responder la siguiente pregunta: ¿cómo los recursos de relacionamiento, entendidos desde los niveles individual y organizacional, contribuyen a la resiliencia emprendedora frente a situaciones de crisis? La definición explícita de la pregunta y del dominio de conocimiento resulta fundamental para orientar el diseño y desarrollo de una revisión sistemática en el campo de la gestión (Paul & Criado, 2020).

Para garantizar un proceso sistemático y transparente de identificación y selección de los estudios, se siguieron las directrices del método Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), de acuerdo con las orientaciones de Page et al. (2021). PRISMA proporciona una estructura que permite documentar el tránsito desde los registros inicialmente identificados hasta los estudios finalmente incluidos en una revisión, haciendo explícitos los procedimientos y decisiones adoptados durante las diferentes fases de selección. Su utilización contribuye, por tanto, a fortalecer la transparencia y reproducibilidad de las revisiones sistemáticas (Liberati et al., 2009) y constituye una pauta ampliamente reconocida para organizar este tipo de estudios (Hiebl, 2021).

La fase de identificación comenzó con la definición de la estrategia de búsqueda. Para ello se seleccionaron las bases de datos Scopus y Web of Science, atendiendo a su cobertura de publicaciones científicas relacionadas con administración, negocios, emprendimiento y estudios organizacionales. La búsqueda se realizó mediante la ecuación “entrepre* AND resilien*”, aplicada a los campos de título, resumen y palabras clave. El empleo del asterisco como operador de truncamiento permitió recuperar diferentes variaciones de los términos asociados con emprendimiento y resiliencia. Se estableció como horizonte temporal el período comprendido

entre 2014 y 2023, correspondiente a diez años de producción científica. La aplicación de estos parámetros permitió identificar inicialmente 1.184 registros procedentes de las dos bases de datos.

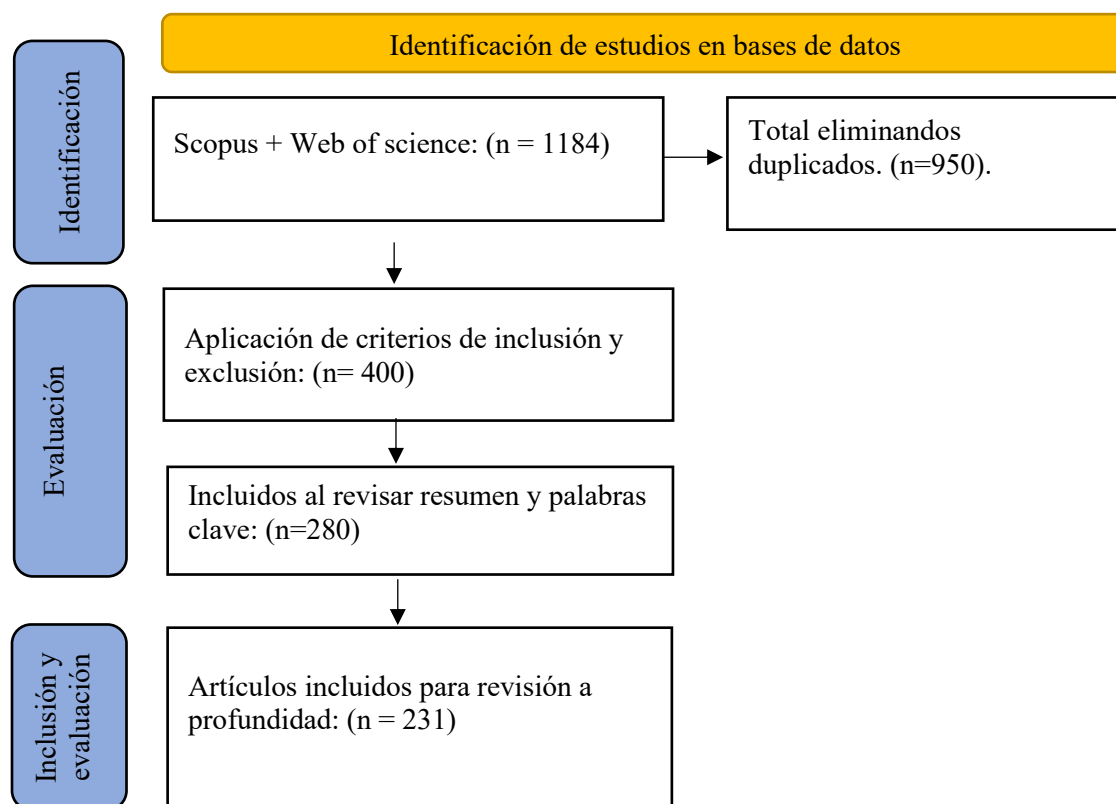
Posteriormente se desarrolló la fase de tamizaje, que comenzó con la identificación y eliminación de registros duplicados entre Scopus y Web of Science. Sobre los documentos únicos resultantes se aplicaron los criterios de inclusión previamente establecidos. Se consideraron artículos científicos publicados entre 2014 y 2023 que abordaran las temáticas de emprendimiento y resiliencia, publicados en revistas con factor de impacto reconocido, disponibles en texto completo y relacionados directa o indirectamente con recursos relacionales o capital relacional. La aplicación progresiva de estos criterios permitió depurar el universo inicial de documentos y concentrar el análisis en aquellos estudios con mayor correspondencia con el propósito de la investigación.

En la fase de elegibilidad se realizó una revisión más detallada de los documentos preseleccionados con el propósito de establecer su pertinencia conceptual y temática. Esta evaluación trascendió la presencia de los términos utilizados en la ecuación de búsqueda y examinó si los estudios aportaban evidencia que permitiera comprender cómo las relaciones, redes, formas de apoyo, capital social, capital relacional u otros recursos derivados de los vínculos del emprendedor o de la organización se relacionaban con la capacidad de respuesta frente a situaciones adversas. Esta valoración resultó especialmente relevante para el propósito de la investigación, dado que permitió identificar evidencia correspondiente a los dos niveles de análisis considerados: individual y organizacional.

De manera complementaria, se emplearon técnicas de ascendencia bibliográfica a partir de las referencias de los documentos seleccionados. Este procedimiento permitió identificar estudios adicionales relevantes para cubrir vacíos específicos detectados durante la revisión y recuperar literatura pertinente que no había emergido directamente mediante la ecuación de búsqueda utilizada en Scopus y Web of Science. Los documentos incorporados mediante esta estrategia fueron sometidos a los mismos criterios de pertinencia temática definidos para la selección de los estudios.

El proceso seguido para la identificación, tamizaje, evaluación de elegibilidad e inclusión de los documentos se sintetiza en la Figura 1. Como se observa en el diagrama de flujo PRISMA, el procedimiento parte de los registros identificados mediante la búsqueda en las bases de datos y muestra su depuración progresiva a través de las diferentes etapas, incluyendo la eliminación de duplicados, la aplicación de los criterios de selección, la revisión de elegibilidad y la incorporación complementaria de estudios mediante técnicas de ascendencia bibliográfica, hasta conformar el conjunto definitivo de documentos incluidos en la revisión.

Figura 1. Protocolo PRISMA para revisión sistemática de literatura.



Fuente: Adaptado a partir de Page et al. (2021).

Una vez concluidas las fases establecidas para la selección de la evidencia, se obtuvo una muestra final de 231 estudios, que constituyeron la base documental para el análisis. La utilización del procedimiento PRISMA permitió mantener la trazabilidad entre el universo inicial de

publicaciones y los documentos finalmente seleccionados, así como hacer explícitos los criterios y decisiones empleados durante el proceso de depuración de la literatura.

Posteriormente, los 231 estudios fueron sometidos a un análisis temático orientado a identificar patrones, recurrencias y categorías relacionadas con los recursos relacionales y su contribución a la resiliencia emprendedora. El proceso de codificación se desarrolló de manera inductiva e iterativa, permitiendo que las categorías emergieran progresivamente de la evidencia examinada y fueran refinadas mediante la comparación entre los estudios (Aguinis & Solarino, 2019; Massaro et al., 2016). Este procedimiento permitió trascender la descripción individual de los documentos y avanzar hacia la identificación de regularidades y relaciones conceptuales dentro del conjunto de la literatura seleccionada.

Como resultado del proceso de análisis, la evidencia fue organizada desde una perspectiva multinivel, diferenciando los recursos relacionales asociados al nivel individual de aquellos vinculados con el nivel organizacional. Esta clasificación permitió examinar, por una parte, las relaciones, redes y formas de apoyo que pueden ser movilizadas por el emprendedor y, por otra, los vínculos y recursos relacionales que se desarrollan en el ámbito de la organización y en su interacción con diferentes actores del entorno. La distinción entre ambos niveles responde al objetivo de la investigación y proporciona la estructura analítica utilizada para presentar e interpretar posteriormente los resultados.

En conjunto, el diseño metodológico articuló dos procedimientos complementarios. Por una parte, la aplicación de PRISMA proporcionó una estructura sistemática y transparente para la identificación, selección y delimitación de la evidencia científica; por otra, el análisis temático permitió organizar e interpretar los estudios seleccionados a partir de las categorías emergentes y de los niveles individual y organizacional. Esta combinación metodológica permitió construir una síntesis estructurada de la literatura y establecer una base analítica para comprender cómo los recursos derivados del relacionamiento pueden contribuir a la resiliencia emprendedora frente a situaciones de crisis.

Capítulo IV. Resultados

El análisis temático de los 231 estudios seleccionados permitió identificar un conjunto de recursos relacionales asociados con la resiliencia emprendedora frente a situaciones de crisis. Los hallazgos evidencian que el relacionamiento adquiere relevancia tanto en el nivel individual como en el organizacional, aunque los vínculos, los recursos a los que permiten acceder y las formas mediante las cuales estos son movilizados presentan particularidades en cada nivel. En este sentido, los resultados no se limitan a reconocer la existencia de relaciones como un factor asociado a la resiliencia, sino que permiten examinar cómo estas pueden convertirse en fuentes de recursos emocionales, sociales, informativos, cognitivos, materiales y estratégicos que amplían las posibilidades de respuesta frente a la adversidad.

En el nivel individual, la evidencia analizada permitió agrupar los hallazgos alrededor de tres componentes estrechamente relacionados: las relaciones, las redes y el apoyo social. Estos componentes muestran distintas expresiones del capital relacional del emprendedor y permiten comprender cómo los vínculos familiares, personales, profesionales, comunitarios e institucionales pueden facilitar recursos que fortalecen su capacidad para afrontar situaciones adversas. En el nivel organizacional, los resultados muestran que el relacionamiento se expresa mediante vínculos internos y externos a través de los cuales la organización puede acceder, intercambiar y movilizar recursos y apoyos necesarios para responder, adaptarse y mantener su actividad frente a las crisis.

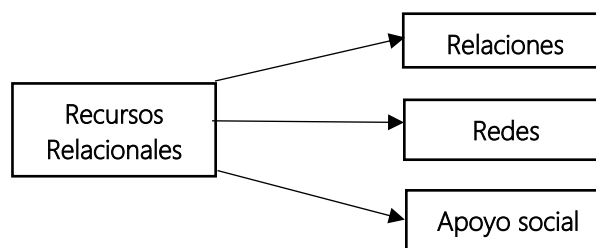
El análisis conjunto de la evidencia permite advertir, además, que la contribución del relacionamiento a la resiliencia no es automática ni depende únicamente de la cantidad de vínculos disponibles. Los resultados muestran la importancia de considerar la calidad y diversidad de las relaciones, los recursos que circulan a través de ellas y la posibilidad efectiva de activarlos frente a las características particulares de cada situación adversa. Asimismo, algunos estudios evidencian que determinadas relaciones pueden generar dependencias, tensiones o efectos desfavorables cuando los actores vinculados se encuentran expuestos a la misma perturbación o cuando las interacciones presentan características negativas. Esta doble condición permite analizar el capital relacional no como un recurso inherentemente positivo, sino como una fuente potencial de recursos cuyo aporte a la resiliencia depende de las características de los vínculos y de su capacidad de movilización.

A partir de esta perspectiva, los resultados se presentan diferenciando los niveles individual y organizacional, sin asumir que operan de manera aislada. Esta organización permite identificar las particularidades del relacionamiento en cada nivel y, al mismo tiempo, reconocer puntos de conexión entre ambos. De esta manera, el capítulo avanza desde la identificación de los recursos relacionales del emprendedor hacia aquellos que se configuran en el ámbito organizacional, proporcionando posteriormente las bases para discutir cómo estos recursos contribuyen a comprender la resiliencia emprendedora desde una perspectiva multinivel.

4.1 Capital relacional emprendedor a nivel individual

Los resultados de la investigación indican que uno de los factores relevantes para fortalecer la resiliencia individual del emprendedor es el capital relacional, entendido como el conjunto de relaciones y vínculos que le permiten acceder y movilizar recursos necesarios para afrontar situaciones adversas. El análisis de los estudios seleccionados permitió identificar que estos recursos relacionales se manifiestan principalmente a través de tres componentes estrechamente vinculados: las relaciones, las redes y el apoyo social. Como se presenta en la Figura 2, estas categorías permiten comprender diferentes formas mediante las cuales el relacionamiento contribuye a que los emprendedores accedan a recursos emocionales, informativos, cognitivos, materiales y estratégicos para responder frente a las crisis.

Figura 2. Modelo de recursos relacionales de la resiliencia emprendedora individual



Fuente. Elaboración propia

En conjunto, los hallazgos muestran que el capital relacional no constituye una simple acumulación de contactos, sino un entramado dinámico de interacciones sociales, afectivas y profesionales que nutren y fortalecen la resiliencia individual de los emprendedores (Aly et al., 2021; Newman et al., 2018). Desde esta perspectiva, su valor no reside únicamente en la existencia de vínculos, sino en la posibilidad de activarlos y movilizarlos frente a las necesidades generadas

por una crisis. Las relaciones representan los vínculos establecidos con otros actores; las redes configuran el entramado más amplio en el que dichos vínculos se articulan; y el apoyo social expresa los recursos emocionales, informativos, instrumentales y estratégicos que pueden obtenerse a través de estas conexiones. Aunque se presentan como categorías diferenciadas para efectos analíticos, los resultados evidencian que operan de manera estrechamente relacionada.

4.1.1 Relaciones

Una primera dimensión identificada corresponde a las relaciones, entendidas como las conexiones sociales, afectivas y profesionales que los emprendedores desarrollan y mantienen a lo largo del tiempo. Aly et al. (2021) abordan ampliamente las dimensiones emocionales y relacionales del emprendimiento y, aunque el término “capital relacional” no se define literalmente como un concepto formal en su estudio, proporcionan numerosos elementos que permiten reconstruir su significado y relevancia para la resiliencia emprendedora individual. Los autores sostienen que las habilidades y la inteligencia emocional están estrechamente ligadas a la capacidad del emprendedor para desenvolverse en espacios relacionales, especialmente durante fases críticas como el denominado “valle de la muerte” de las startups o en momentos de adversidad financiera y estratégica.

Los espacios relacionales descritos por Aly et al. (2021) incluyen familiares, amigos, mentores, socios de negocios e incluso apoyos institucionales. Estos vínculos humanos y emocionales no solo proporcionan apoyo afectivo, sino que también funcionan como recursos prácticos que ayudan al emprendedor a manejar el miedo al fracaso, el estrés, el duelo derivado de los fracasos y las incertidumbres inherentes al proceso emprendedor. Los autores llaman particularmente la atención sobre el predominio de apoyos orientados al desarrollo de “habilidades duras”, relacionadas con las finanzas, el marketing o la gestión empresarial, frente a una menor atención a los recursos “blandos” o relacionales que emergen de las conexiones emocionales. Cultivar la aptitud emocional mediante las conexiones desarrolladas dentro del ecosistema emprendedor puede reforzar la resiliencia al fortalecer la capacidad para enfrentar contratiempos sin quedar atrapado en emociones perjudiciales como la culpa o la vergüenza (Aly et al., 2021).

Este capital emocional-relacional presenta, además, una dimensión individual y otra colectiva. Por una parte, los emprendedores necesitan desarrollar conciencia emocional y habilidades para interpretar y gestionar sus propios sentimientos; por otra, se encuentran inmersos en sistemas culturales y sociales más amplios, donde las actitudes colectivas hacia el emprendimiento, el riesgo, el fracaso y la colaboración condicionan la forma en que las relaciones pueden ser activadas. Así, una cultura que acepta el fracaso o favorece la delegación puede mejorar la capacidad de persistencia, mientras que factores culturales como el perfeccionismo o el miedo al juicio social pueden inhibir la vitalidad emprendedora (Aly et al., 2021).

Esta dimensión relacional también puede interpretarse como un mecanismo de acumulación y protección de recursos. Newman et al. (2018), desde la teoría de conservación de recursos (*Conservation of Resources Theory*, COR), muestran que las redes empresariales proporcionan no solo recursos materiales e informativos, sino también apoyo socioemocional que contribuye a fortalecer la autoeficacia, la resiliencia y el bienestar subjetivo del emprendedor. Los vínculos empresariales funcionan, por tanto, como recursos contextuales mediante los cuales pueden obtenerse consejos, apoyo emocional y aprendizaje vicario para responder a demandas personales y profesionales.

Newman et al. (2018) muestran además que la utilización de las redes empresariales ejerce un efecto mediador a través de la autoeficacia y la resiliencia, reforzando la idea de que la disponibilidad inicial de recursos puede facilitar la generación de otros nuevos y producir lo que Hobfoll (2011) denomina una “espiral de ganancias” (*gain spiral*). En consecuencia, el valor de las relaciones no se limita al recurso obtenido en un momento determinado: una relación capaz de fortalecer la confianza o la autoeficacia puede aumentar posteriormente la capacidad del emprendedor para buscar, acceder y movilizar nuevos recursos.

Una lógica complementaria aparece en Ahmed et al. (2022), cuyos resultados muestran que el capital social desempeña una doble función. Por una parte, facilita el acceso a recursos externos, como conocimientos, contactos, recursos financieros y oportunidades de mercado; por otra, actúa como catalizador de recursos internos al fortalecer la autoeficacia del emprendedor, entendida como su percepción de capacidad para enfrentar desafíos, adoptar decisiones complejas y desenvolverse en entornos inciertos. Las relaciones sociales no constituyen, por tanto, únicamente

fuentes de ayuda práctica, sino que pueden proporcionar confianza, legitimidad y energía emocional para persistir frente a la adversidad. El capital relacional articula así los recursos psicológicos del emprendedor con las posibilidades disponibles en su entorno (Ahmed et al., 2022).

Los resultados permiten identificar, en consecuencia, una primera regularidad: las relaciones adquieren valor para la resiliencia cuando permiten convertir las conexiones sociales en recursos movilizables. Dichos recursos pueden ser tangibles —financiación, información o acceso a oportunidades—, pero también intangibles —confianza, legitimidad, conocimiento, acompañamiento y estabilidad emocional—. Esta condición explica por qué la existencia de contactos, por sí sola, resulta insuficiente para comprender la resiliencia emprendedora.

4.1.2 Redes

La segunda categoría identificada corresponde a las redes, entendidas como el entramado más amplio en el que se articulan las diferentes relaciones del emprendedor. Los resultados muestran que estas redes pueden adquirir formas familiares, profesionales, empresariales, comunitarias, institucionales e incluso digitales, y que su importancia radica en ampliar la diversidad y disponibilidad de recursos a los que el emprendedor puede acceder frente a situaciones adversas.

Esta dimensión aparece con particular claridad en Padilla-Meléndez et al. (2022), quienes estudian la resiliencia emprendedora de mujeres indígenas quechuas en Bolivia y la conceptualizan como un proceso dinámico de adaptación individual y construcción colectiva. Del estudio emerge la importancia de las redes sociales, comunitarias y asociativas que rodean a las emprendedoras y que constituyen un recurso esencial para superar la adversidad. Las redes comunitarias, el apoyo de organizaciones de mujeres, la cooperación entre pares y la construcción de vínculos con la comunidad contribuyen a enfrentar situaciones de pobreza, discriminación de género y exclusión institucional.

En este contexto, el capital social y relacional facilita procesos de empoderamiento que permiten desarrollar proyectos colectivos, acceder a formación, ejercer liderazgo y mejorar las condiciones de vida de las emprendedoras y sus comunidades. Estas relaciones refuerzan la confianza, la reciprocidad y el sentido de pertenencia, consolidando las redes como recursos emocionales y

prácticos que alimentan la resiliencia individual. Asimismo, la interacción continua con el entorno social, incluidas las relaciones familiares, la participación política y el liderazgo comunitario, permite construir trayectorias de empoderamiento apoyadas en el soporte emocional y estratégico recibido de otras mujeres (Padilla-Meléndez et al., 2022).

Padilla-Meléndez et al. (2022) muestran también que las redes relacionales se amplían con el tiempo y la experiencia, permitiendo a las emprendedoras no solo resistir frente a la crisis, sino transformar progresivamente su realidad. Este hallazgo resulta relevante porque evidencia que el capital relacional posee una dimensión acumulativa y dinámica: las redes pueden fortalecerse mediante la experiencia y convertirse progresivamente en estructuras capaces de proporcionar recursos más diversos. La resiliencia aparece, así como una capacidad individual que se construye en conexión con otras personas, con la cultura y con los valores comunitarios.

Las redes también pueden construirse y movilizarse estratégicamente. D'Andria et al. (2018), al estudiar procesos emprendedores caracterizados por elevada incertidumbre, como las adquisiciones empresariales, destacan el principio de la lógica efectual denominado *crazy quilt*, referido a la formación de asociaciones estratégicas mediante compromisos preexistentes y relaciones personales. El emprendedor analizado recurrió a una red compuesta por familiares, colegas, instituciones públicas y futuros socios para obtener recursos materiales y financiación, pero también para sostenerse emocionalmente durante las fases de mayor estrés del proceso.

Las relaciones personales y profesionales permitieron construir confianza con el vendedor, negociar condiciones sensibles y mantener el enfoque durante momentos de adversidad. Asimismo, ante dificultades de financiación, el emprendedor recurrió a contactos institucionales y bancarios para responder a obstáculos inesperados. De este modo, la red no funciona solamente como una estructura disponible previamente, sino como un recurso que puede ser activado estratégicamente para reducir incertidumbre, obtener recursos y ampliar las alternativas de acción (d'Andria et al., 2018).

La evidencia muestra igualmente que la diversidad de los vínculos puede ampliar las posibilidades de anticipación y respuesta. Yamauchi y Sato (2023) señalan que la heterogeneidad de trayectorias profesionales, experiencias internacionales y visiones estratégicas dentro de los equipos de alta

dirección amplía la capacidad para anticipar, afrontar y adaptarse a las crisis. Aunque estos efectos alcanzan el nivel organizacional, permiten observar cómo la diversidad cognitiva y relacional de los individuos puede proyectarse sobre respuestas colectivas, anticipando una de las conexiones entre los niveles individual y organizacional.

La importancia de las redes se hace particularmente visible en contextos de elevada vulnerabilidad. Yeshi et al. (2022), al estudiar emprendedores refugiados en Alemania, muestran que la resiliencia frente al desplazamiento forzado, el trauma psicológico y las barreras institucionales no constituye un rasgo fijo, sino un proceso dinámico construido en los niveles individual, relacional e institucional. En estas circunstancias, las nuevas redes sociales y los apoyos comunitarios resultan especialmente relevantes para mantener la actividad empresarial y reconstruir recursos afectados por la adversidad.

Klyver et al. (2022) amplían esta perspectiva al mostrar cómo las emprendedoras ucranianas refugiadas en Dinamarca desarrollan resiliencia apoyándose, entre otros factores, en redes construidas tanto en su país de origen como en el país de acogida. El hallazgo confirma la especial relevancia del capital relacional en situaciones de alta vulnerabilidad y muestra que las redes pueden atravesar fronteras territoriales y mantenerse o reconstruirse cuando el contexto obliga al emprendedor a desplazarse.

La transformación digital introduce otra dimensión en la configuración de las redes. Mignenan (2022) destaca la influencia de las conexiones digitales y del capital relacional sobre la resiliencia emprendedora digital, mostrando cómo las tecnologías de la información, las plataformas y los nuevos espacios de interacción pueden ampliar las posibilidades de relacionamiento y favorecer respuestas adaptativas. Esto permite reconocer que las redes emprendedoras no se restringen a la proximidad física, sino que pueden ampliarse mediante infraestructuras digitales capaces de mantener o generar conexiones durante situaciones de disrupción.

Sin embargo, los resultados también muestran que más relaciones o redes más extensas no implican necesariamente mayor resiliencia. Yu, Li, et al. (2022) evidencian que las relaciones destructivas, particularmente la percepción de *social undermining* por parte de socios y colaboradores, pueden deteriorar el bienestar emprendedor. En estas circunstancias, la resiliencia

individual actúa como un recurso amortiguador que reduce los efectos de la hostilidad sobre aspectos como la calidad del sueño y el compromiso laboral. Este hallazgo introduce un matiz relevante: el valor resiliente de una red depende no solamente de su extensión, sino de la calidad de las interacciones que contiene.

En conjunto, esta segunda categoría permite interpretar las redes como estructuras de acceso y circulación de recursos. Su contribución depende de su diversidad, calidad, alcance y posibilidad de activación. Los hallazgos muestran además que pueden construirse y ampliarse con la experiencia, atravesar espacios comunitarios, institucionales y digitales y ser movilizadas estratégicamente frente a acontecimientos imprevistos. Al mismo tiempo, la evidencia obliga a evitar una lectura exclusivamente positiva del relacionamiento: determinadas conexiones también pueden convertirse en fuentes de tensión o vulnerabilidad.

4.1.3 Apoyo social

La tercera categoría emergente corresponde al apoyo social, que representa una de las formas concretas mediante las cuales las relaciones y redes se transforman en recursos disponibles para el emprendedor. Los resultados muestran que este apoyo puede adquirir dimensiones emocionales, informativas, cognitivas, instrumentales y estratégicas, cuya relevancia varía según las características de la crisis y las necesidades del individuo.

Esta relación entre recursos sociales y psicológicos se observa particularmente en Matharu y Juneja (2021), quienes destacan el papel del apoyo social y la autoeficacia en la resiliencia emprendedora. Sus resultados muestran que la combinación de recursos internos y externos favorece la continuidad de los negocios en escenarios adversos. Mehdi y Singh (2023) amplían esta perspectiva al señalar que la resiliencia no depende exclusivamente de atributos individuales, sino que se construye mediante interacciones sociales y contextuales. Las redes formales e informales pueden proporcionar recursos emocionales, cognitivos y materiales que facilitan la adaptación y el mantenimiento de la actividad empresarial en condiciones de incertidumbre.

El apoyo también interviene en la construcción de significado y bienestar. Morales-Solis et al. (2022) muestran que los individuos resilientes pueden recurrir al rediseño de las relaciones y de las cogniciones asociadas a sus tareas para resignificar el trabajo, incrementar su motivación

intrínseca y afrontar la adversidad mediante procesos de *job crafting*. Nassif y Garçon (2022), por su parte, destacan la importancia de las capacidades afectivas, cognitivas y relacionales en el comportamiento resiliente de las mujeres emprendedoras frente a estereotipos de género y múltiples demandas personales y profesionales. Asimismo, Naswall et al. (2015) resaltan la influencia del entorno social, las redes de apoyo y la cultura de aprendizaje sobre la capacidad de los individuos para adaptarse, mantener su bienestar y sostener su desempeño en situaciones de crisis.

Los hallazgos de Newman et al. (2018) refuerzan esta dimensión al demostrar que las redes empresariales contribuyen al desarrollo de resiliencia y autoeficacia y generan efectos positivos sobre el bienestar subjetivo del emprendedor. De este modo, el apoyo social no debe entenderse únicamente como asistencia recibida después de que ocurre una dificultad, sino como un recurso que puede contribuir previamente a fortalecer capacidades psicológicas útiles para afrontar la adversidad.

La resiliencia individual también se relaciona con motivaciones, autoconceptos e intención emprendedora. Nisula y Olander (2023) muestran que los autoconceptos positivos, la autoeficacia, el locus de control interno y las motivaciones intrínsecas y extrínsecas pueden favorecer la creatividad y la resiliencia de emprendedores universitarios, fortaleciendo su capacidad para desarrollar proyectos en entornos turbulentos. En universitarios españoles, Pérez-López et al. (2016) encuentran que la resiliencia media la relación entre la intención emprendedora y variables como la autoeficacia, las actitudes y las normas sociales, poniendo de relieve la interacción entre recursos psicológicos y condiciones relacionales en la decisión de emprender.

Desde una perspectiva más amplia, Portuguese y Gómez (2020) destacan el capital social, la interacción con instituciones y el compromiso comunitario como factores que pueden potenciar la adaptación, el aprendizaje y la innovación frente a disrupciones como la pandemia de COVID-19. Santoro et al. (2021) muestran igualmente que las redes amplias de *stakeholders* pueden contribuir a que los emprendedores respondan a condiciones adversas y sostengan la actividad empresarial, mientras que el compromiso con estos actores fortalece la relación entre resiliencia emprendedora y percepción de éxito empresarial. Los resultados sugieren, por tanto, que el apoyo puede proceder

tanto de vínculos próximos como de actores institucionales y grupos de interés más alejados del círculo inmediato del emprendedor.

El apoyo adquiere también relevancia en la superación de barreras psicológicas. Ukil y Jenkins (2023) encuentran que la resiliencia influye positivamente sobre la intención emprendedora de los jóvenes y reduce el efecto inhibitor del miedo al fracaso, favoreciendo el tránsito hacia el autoempleo en contextos de incertidumbre y presión social. Williams y Shepherd (2016), por su parte, muestran que después de desastres naturales algunos individuos crean emprendimientos no solo como estrategia de recuperación personal, sino también para responder a las necesidades de otros, articulando recursos humanos y sociales que fortalecen tanto la resiliencia personal como la comunitaria. El apoyo aparece, así como un proceso que puede ser recibido, pero también generado y redistribuido por el propio emprendedor.

La trayectoria vital previa constituye igualmente una fuente de recursos personales. Yu et al. (2022) aportan evidencia de que determinadas adversidades experimentadas durante la infancia, como la pobreza, la negligencia o el abuso, pueden contribuir posteriormente al desarrollo de capacidades psicológicas de adaptación. El estudio señala que niveles moderados de adversidad pueden asociarse con recursos resilientes que favorecen el desempeño de la carrera emprendedora en entornos inciertos. Aunque este hallazgo se concentra principalmente en recursos personales, su incorporación permite comprender que el apoyo relacional interactúa con capacidades construidas a lo largo de la trayectoria vital y que los individuos no llegan a las redes con idénticas posibilidades de aprovecharlas.

El modelo de capital social planteado por Jackson (2019), que incorpora dimensiones relacionadas con información, reputación y comunidad, permite integrar parte de estos hallazgos y comprender cómo distintas formas de relaciones sociales pueden proporcionar recursos complementarios a la resiliencia individual. En la misma dirección, Hartmann et al. (2021), Aly et al. (2021) y Newman et al. (2018) destacan la importancia de las redes emocionales para afrontar el miedo al fracaso, reducir el estrés y recuperar el bienestar subjetivo. Desde la teoría de conservación de recursos, las redes pueden actuar como mecanismos mediante los cuales se acumulan y protegen recursos psicológicos como la autoeficacia y la confianza (Newman et al., 2018).

Los resultados muestran, además, que el apoyo social puede proyectarse desde el individuo hacia comportamientos que favorecen respuestas colectivas. Kokubun et al. (2020) encuentran que los empleados con mayores niveles de capital social y resiliencia personal muestran una mayor disposición a contribuir a las estrategias empresariales desplegadas durante la crisis de COVID-19. Aunque el hallazgo se sitúa en la frontera entre los niveles individual y organizacional, permite observar cómo los recursos relacionales y psicológicos de las personas pueden traducirse en comportamientos proactivos relevantes para la respuesta de la organización.

En conjunto, la evidencia asociada al apoyo social muestra que este recurso cumple una función que trasciende el acompañamiento emocional. Puede proporcionar información, conocimiento, legitimidad, orientación, confianza y recursos instrumentales, al tiempo que contribuye al fortalecimiento de capacidades psicológicas como la autoeficacia y la persistencia. De este modo, el apoyo constituye una expresión concreta de la capacidad del emprendedor para transformar sus relaciones y redes en recursos utilizables frente a la adversidad.

4.1.4 Síntesis de los resultados del nivel individual

La lectura conjunta de los resultados permite establecer que relaciones, redes y apoyo social no constituyen categorías independientes, sino dimensiones complementarias del capital relacional emprendedor. Las relaciones representan los vínculos específicos que conectan al emprendedor con otros actores; las redes articulan esos vínculos en estructuras más amplias; y el apoyo social expresa parte de los recursos que pueden circular y movilizarse a través de esas conexiones. Esta distinción permite comprender por qué la existencia de relaciones es necesaria, pero no suficiente, para explicar su contribución a la resiliencia.

Los hallazgos también muestran que los recursos relacionales y psicológicos pueden reforzarse mutuamente. La autoeficacia, la confianza, la capacidad de adaptación y la persistencia facilitan el aprovechamiento de las relaciones, mientras que estas pueden proporcionar apoyo, retroalimentación, legitimidad y recursos que fortalecen dichas capacidades (Ahmed et al., 2022; Newman et al., 2018). Se configura así un proceso dinámico en el que el emprendedor no solo recibe recursos de su entorno, sino que construye, mantiene, selecciona y activa vínculos en función de las exigencias que plantea la adversidad.

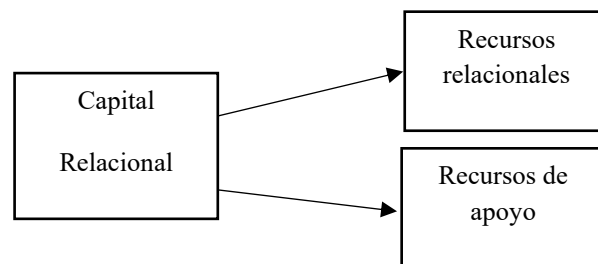
Al mismo tiempo, la evidencia introduce un matiz relevante: el capital relacional no es resiliente por definición. La calidad de las relaciones, la diversidad de las redes, la pertinencia de los recursos disponibles y la posibilidad de movilizarlos condicionan sus efectos. Las relaciones destructivas pueden afectar negativamente al bienestar (Yu, Li, et al., 2022), mientras que redes diversas, comunitarias o construidas en contextos de vulnerabilidad pueden facilitar la reconstrucción de recursos y ampliar las alternativas de actuación (Padilla-Meléndez et al., 2022; Yeshi et al., 2022; Klyver et al., 2022). El resultado relevante no es, por tanto, que “tener más relaciones” produzca necesariamente mayor resiliencia, sino que determinadas configuraciones relacionales permiten acceder, proteger, combinar y movilizar recursos adecuados frente a las características específicas de la crisis.

Finalmente, los hallazgos muestran que la frontera entre el nivel individual y el organizacional no es completamente rígida. La diversidad cognitiva y relacional de los individuos puede proyectarse sobre respuestas colectivas (Yamauchi & Sato, 2023), mientras que el capital social y la resiliencia personal pueden favorecer comportamientos proactivos dentro de la organización (Kokubun et al., 2020). Esta evidencia proporciona el punto de transición hacia el siguiente nivel de análisis, en el que el foco deja de estar centrado fundamentalmente en los vínculos y recursos movilizados por el individuo y pasa a examinar cómo las organizaciones construyen y movilizan sus propios recursos relacionales frente a las crisis.

4.2. Capital relacional emprendedor a nivel organizacional

El análisis de la evidencia en el nivel organizacional permitió identificar dos componentes principales del capital relacional emprendedor: los recursos relacionales y los recursos de apoyo. Ambos fortalecen la capacidad de las organizaciones para responder, adaptarse y superar situaciones adversas mediante el acceso a recursos, la colaboración, la coordinación y el apoyo mutuo. Como se presenta en la Figura 3, estos componentes constituyen dimensiones estrechamente relacionadas del capital relacional organizacional y permiten comprender cómo las conexiones establecidas dentro y fuera de la organización pueden convertirse en recursos movilizables frente a las crisis.

Figura 3. Modelo de recursos relacionales de la resiliencia emprendedora organizacional



Fuente. Elaboración propia

Los resultados muestran que el capital relacional organizacional se configura a partir de conexiones internas y externas. Las primeras comprenden los vínculos entre empleados, equipos, propietarios y directivos, mientras que las segundas conectan a la organización con clientes, proveedores, aliados, instituciones, comunidades y otros actores de su entorno. Estas relaciones permiten compartir información, colaborar y acceder a diferentes formas de apoyo durante las crisis (McNaughton & Gray, 2017; Ozanne et al., 2022; Salvato et al., 2020). En el ámbito interno, los lazos, la confianza y las normas compartidas pueden proporcionar apoyo físico y emocional (Amaral & Da Rocha, 2023; Anggadwita et al., 2023), mientras que las relaciones externas amplían el acceso a oportunidades y recursos estratégicos (Salvato et al., 2020), fortalecen las posibilidades de comercialización y adaptación (Berno, 2017; Wulandhari et al., 2022) y favorecen la comunicación con las partes interesadas, la circulación de conocimiento y la gestión de conflictos (Chowdhury et al., 2023; Hall et al., 2023; Hanson et al., 2019).

La evidencia permite advertir, por tanto, que la resiliencia organizacional no depende exclusivamente de los recursos que la empresa posee dentro de sus fronteras. Una parte importante de su capacidad de respuesta se encuentra asociada con los recursos a los que puede acceder mediante sus relaciones y con su capacidad para incorporarlos, combinarlos y movilizarlos internamente. Esta consideración permite diferenciar analíticamente los dos componentes identificados: los recursos relacionales representan la estructura de conexiones mediante la cual la organización interactúa y coordina acciones con otros actores, mientras que los recursos de apoyo expresan formas concretas de respaldo, emocional, informativo, financiero, institucional, operativo o estratégico, que pueden ser activadas a través de esas relaciones.

4.2.1 Recursos relacionales

Entre los recursos relacionales identificados se encuentran las redes, la comunicación y los lazos establecidos con actores internos y externos. McNaughton y Gray (2017) abordan la resiliencia emprendedora como un proceso emergente estrechamente vinculado con las conexiones sociales que fortalecen a las organizaciones y a las comunidades. Desde esta perspectiva, la resiliencia organizacional trasciende la capacidad de “rebotar” ante un *shock* e implica procesos de adaptación estratégica mediante los cuales las amenazas pueden transformarse en oportunidades económicas, sociales y ecológicas. En este proceso, las redes sociales, la comunicación efectiva y los lazos comunitarios proporcionan apoyo emocional y moral, información crítica y acceso a recursos estratégicos durante y después de las crisis.

Estos hallazgos permiten observar que las relaciones organizacionales cumplen funciones diferentes pero complementarias. Internamente, pueden favorecer la cohesión, la coordinación y el intercambio de información; externamente, amplían las fronteras de recursos disponibles para la empresa. Por ello, el valor de los recursos relacionales no reside únicamente en conectar a la organización con otros actores, sino en reducir las limitaciones derivadas de depender exclusivamente de los recursos propios, especialmente cuando una crisis altera las condiciones habituales de funcionamiento.

Esta doble dimensión se evidencia en Ozanne et al. (2022), quienes, mediante un estudio realizado con 419 pymes de Australia y Nueva Zelanda, muestran que el capital social interno —conformado por las relaciones entre empleados, la confianza, la comunicación y la cultura compartida— tiene un efecto directo sobre la capacidad de la organización para adaptarse y superar las crisis. Paralelamente, el capital social externo, particularmente aquel centrado en los clientes, actúa como un canal para acceder a recursos relevantes durante momentos de disrupción. Los vínculos relacionales facilitan la adaptación táctica, el rediseño de los modelos de negocio y la innovación, mientras que las capacidades dinámicas median entre el capital social y la resiliencia organizacional, permitiendo a las pymes reconfigurar recursos y detectar nuevas oportunidades en contextos turbulentos (Ozanne et al., 2022).

Este resultado introduce una consideración analítica relevante: la relación por sí sola no produce adaptación. Para que los recursos derivados del relacionamiento contribuyan a la resiliencia, la organización necesita capacidades que le permitan reconocer su valor, incorporarlos y reconfigurarlos frente a las nuevas circunstancias. Los recursos relacionales no son, por tanto, activos estáticos; adquieren valor estratégico cuando pueden transformarse en información, coordinación, innovación o nuevas configuraciones de recursos capaces de responder a la crisis.

La evidencia encontrada por Amaral y Da Rocha (2023) refuerza esta interpretación. Mediante un estudio longitudinal en tiempo real sobre una pequeña empresa familiar del sector turístico en Brasil durante la pandemia de COVID-19, los autores muestran cómo los recursos relacionales resultaron esenciales para sostener la resiliencia organizacional durante las distintas fases de la crisis: interrupción, pérdida, reanudación y recuperación. En cada etapa, los fundadores movilizaron capacidades emocionales, cognitivas, conductuales y relacionales para afrontar la incertidumbre.

Por una parte, el capital relacional interno, construido sobre la confianza, el compromiso mutuo y un sentido compartido del propósito empresarial, favoreció la cohesión, la contención emocional y la coordinación, permitiendo gestionar el miedo y la desmoralización y mantener la motivación durante los momentos más críticos. Por otra, las conexiones externas con proveedores, clientes y redes comunitarias actuaron como fuentes de información, respaldo simbólico y legitimidad. La evidencia muestra así que la resiliencia organizacional en contextos prolongados de disrupción

depende, en parte, de la activación estratégica de relaciones internas y externas que pueden convertirse en plataformas para absorber impactos, compartir aprendizajes y construir soluciones colectivas (Amaral & Da Rocha, 2023).

Al considerar conjuntamente estos resultados, emerge otro patrón importante: la función de los recursos relacionales puede cambiar durante las diferentes fases de una crisis. Determinadas relaciones pueden resultar críticas inicialmente para acceder a información o contener los efectos inmediatos de la perturbación y, posteriormente, convertirse en canales de aprendizaje, coordinación o recuperación. El capital relacional organizacional adquiere así un carácter dinámico, pues su utilidad depende tanto de las características de los vínculos como del momento y de las necesidades específicas que enfrenta la organización.

Los resultados muestran también que el relacionamiento puede convertirse en una plataforma para la innovación y la creación conjunta de valor. Salvato et al. (2020) destacan la cocreación de valor con terceros como un componente relevante de la resiliencia empresarial, mientras que el fortalecimiento de las relaciones internas con empleados y equipos de trabajo puede contribuir a consolidar culturas organizacionales flexibles y cohesionadas (Amaral & Da Rocha, 2023; Anggadwita et al., 2023). En este sentido, el relacionamiento no solamente ayuda a compensar pérdidas ocasionadas por una crisis, sino que puede generar condiciones para modificar prácticas, identificar alternativas y construir nuevas respuestas.

Esta capacidad se amplía cuando las relaciones con diferentes grupos de interés se integran dentro de los procesos organizacionales. Ahmed et al. (2022) muestran que las relaciones con clientes, proveedores y otros actores pueden formar parte de sistemas de capacidades dinámicas que facilitan la identificación de cambios en el entorno, la adquisición de nuevas competencias y la reconfiguración de procesos. De este modo, los recursos relacionales actúan como canales que conectan a la organización con conocimiento y recursos situados fuera de sus fronteras, mientras que las capacidades internas permiten convertir esas conexiones en respuestas adaptativas.

La pertenencia a ecosistemas empresariales amplía todavía más esta lógica. Lardón-López et al. (2024) muestran que participar en ecosistemas emprendedores basados en conocimiento puede fortalecer el capital relacional y social, el espíritu empresarial y el desempeño organizacional.

Asimismo, el apoyo proporcionado por cámaras de comercio, asociaciones empresariales y políticas públicas puede tener un efecto amplificador cuando se articula estratégicamente dentro del entramado relacional de la empresa (Chowdhury et al., 2023; Hall et al., 2023). La organización aparece así como parte de un sistema más amplio de actores con los cuales puede intercambiar conocimientos, recursos y apoyos.

La calidad de estas conexiones constituye, sin embargo, una condición fundamental. You y Williams (2023) identifican atributos como la competencia relacional, la asimilación y la confianza en las relaciones interorganizacionales como factores relevantes para la resiliencia organizacional, particularmente en empresas de servicios en China. De forma convergente, Chowdhury et al. (2023) muestran que las prácticas relacionales en las cadenas de suministro fortalecen tanto la dimensión proactiva como la reactiva de la resiliencia. Estos resultados indican que las relaciones pueden intervenir antes, durante y después de una perturbación: facilitan la anticipación y preparación, apoyan la coordinación durante la respuesta y contribuyen posteriormente a la adaptación y recuperación.

Finalmente, la capacidad para aprovechar los recursos externos también se encuentra condicionada por las orientaciones y capacidades internas de la empresa. Jalali (2023) encuentra que la orientación emprendedora media la relación entre el capital relacional y el desempeño de las pymes iraníes, evidenciando que una mayor orientación emprendedora puede potenciar los beneficios derivados del relacionamiento. En conjunto, estos hallazgos muestran que el capital relacional proporciona posibilidades, pero son las capacidades organizacionales las que contribuyen a convertir esas posibilidades en respuestas concretas frente a la adversidad.

4.2.2 Recursos de apoyo

El segundo componente identificado corresponde a los recursos de apoyo, entendidos como aquellas formas de respaldo a las que la organización puede acceder y movilizar a través de sus relaciones internas y externas. Los resultados muestran que estos recursos pueden ser financieros, informativos, emocionales, institucionales, cognitivos, operativos o estratégicos. Su procedencia también es diversa: empleados, propietarios, mentores, colegas, clientes, proveedores,

instituciones públicas, asociaciones empresariales, comunidades y otras organizaciones pueden constituirse en fuentes de apoyo frente a situaciones adversas.

La importancia de estos recursos reside en que permiten convertir la estructura relacional de la organización en capacidad efectiva de respuesta. Mientras los recursos relacionales hacen posible la conexión con determinados actores, los recursos de apoyo representan aquello que puede movilizarse mediante esas conexiones. Esta distinción no implica que ambas categorías funcionen separadamente; por el contrario, los resultados muestran que la disponibilidad del apoyo depende de la existencia y calidad de las relaciones, mientras que la experiencia de colaboración y apoyo puede, a su vez, fortalecer los vínculos existentes.

Esta complementariedad se observa en las organizaciones familiares. Miroshnychenko et al. (2023) muestran que las empresas familiares presentaron una mayor resiliencia financiera durante la pandemia de COVID-19 en comparación con empresas no familiares, asociada con los estrechos vínculos entre propiedad y gestión. Estos lazos constituyen una forma de apoyo relacional interno que genera cohesión estructural y emocional, favorece decisiones rápidas, fortalece el compromiso organizacional y contribuye al sostenimiento del desempeño en condiciones de elevada incertidumbre. En este caso, el recurso de apoyo no proviene de un actor externo, sino de la propia arquitectura relacional interna de la organización.

Los recursos de apoyo también pueden construirse mediante mecanismos de cooperación intersectorial. Liu et al. (2020), al analizar las respuestas desarrolladas en países asiáticos como China, Corea del Sur y Singapur, muestran que la colaboración entre gobiernos, empresas y comunidades científicas conformó un entramado relacional relevante para enfrentar los efectos económicos y sociales de la pandemia. La interacción constante y coordinada entre diferentes actores fortaleció la agilidad estratégica y la capacidad de adaptación de las organizaciones, evidenciando que la resiliencia puede depender de formas de apoyo que trascienden las fronteras de la empresa y articulan actores públicos, privados y científicos.

La dimensión interna del apoyo también comprende la comunicación, la solidaridad y las redes de contención emocional. Lindsay-Smith et al. (2022) muestran que, en pequeñas y medianas empresas turísticas, la resiliencia organizacional se encuentra relacionada con la salud mental de

propietarios y gerentes, particularmente durante crisis prolongadas como la pandemia de COVID-19. Las relaciones de confianza y cuidado compartido dentro de la organización pueden contribuir simultáneamente a fortalecer la capacidad de adaptación empresarial y a proteger el bienestar psicológico de quienes conducen la respuesta frente a la adversidad.

Este hallazgo permite introducir una consideración relevante para la interpretación del nivel organizacional: la resiliencia de la empresa y la resiliencia de las personas que la integran pueden retroalimentarse. La organización proporciona estructuras de apoyo, pero estas son creadas y sostenidas por individuos. De esta forma, la separación entre los niveles individual y organizacional resulta útil analíticamente, aunque los resultados muestran puntos de interdependencia entre ambos.

Las redes de apoyo, tanto formales como informales, ofrecen además recursos cognitivos, emocionales y estratégicos para adaptarse a distintos escenarios de crisis. A partir del análisis comparativo de desastres naturales, crisis políticas, financieras y sanitarias, Y. Lee et al. (2023) resaltan que los recursos de apoyo relacional actúan como un factor transversal de la resiliencia al fortalecer la capacidad de las organizaciones para sostener vínculos significativos y colaborativos con actores internos y externos. Estas conexiones contribuyen a enfrentar la incertidumbre, sostener la continuidad del negocio y generar aprendizajes estratégicos que pueden trascender una crisis específica.

En una dirección semejante, J. Lee y Wang (2017) muestran que el acompañamiento de mentores, las redes de aprendizaje, las relaciones de confianza con colegas y el apoyo institucional pueden facilitar el desarrollo de la resiliencia emprendedora. Estos recursos ayudan a afrontar la incertidumbre, adaptarse a contextos críticos y fortalecer capacidades de liderazgo. La resiliencia, desde esta perspectiva, no surge de manera aislada, sino que puede ser facilitada por estructuras de apoyo integradas en el capital relacional del emprendimiento.

El respaldo institucional constituye otra expresión importante de esta categoría. La Rosa y Bernini (2023) muestran que empresas italianas lograron mantener niveles elevados de resiliencia organizacional frente a la crisis de la COVID-19 mediante una combinación de apoyo público eficaz y capacidad de resistencia frente a amenazas del crimen organizado. Particularmente, el

respaldo financiero del Estado funcionó como un recurso de apoyo institucional que fortaleció la capacidad de respuesta y favoreció la continuidad operativa. Estos resultados muestran que las relaciones entre las empresas y las instituciones públicas pueden convertirse en canales para movilizar recursos especialmente relevantes cuando la magnitud de la perturbación excede las posibilidades de respuesta de la organización de manera aislada.

Los recursos de apoyo también pueden proceder de redes personales y profesionales que atraviesan la frontera entre individuo y organización. Kogut y Mejri (2022), al analizar el emprendimiento femenino en pequeñas empresas de Brasil y Túnez durante la pandemia de COVID-19, muestran que las emprendedoras recibieron información, asesoramiento, soporte emocional y colaboración operativa a través de redes formadas por familiares, colegas, clientes y otras empresarias. Estas conexiones facilitaron la toma de decisiones, la reconstrucción de vínculos y la activación de apoyos necesarios para mantener la continuidad de los negocios en un contexto turbulento.

Desde una perspectiva más amplia, Prayag (2023) destaca la importancia del capital relacional para articular la resiliencia entre diferentes niveles socioespaciales del sistema turístico. Las relaciones entre individuos, organizaciones, comunidades y destinos, así como las redes colaborativas e interinstitucionales, pueden fortalecer la capacidad para adaptarse y transformarse frente a las crisis. Este resultado evidencia que los recursos de apoyo no necesariamente circulan dentro de relaciones bilaterales; pueden integrarse en sistemas relacionales más complejos en los que diferentes actores coordinan respuestas y combinan capacidades.

Una expresión concreta de esta dinámica aparece en la cadena de suministro global de dispositivos médicos. Pratono y Maharani (2023) muestran que el fortalecimiento del capital relacional entre proveedores, distribuidores, hospitales y entidades gubernamentales fue relevante para desarrollar estrategias resilientes frente a las disrupciones provocadas por la COVID-19. La transformación de acuerdos de colaboración, la renegociación de deudas y la adaptación conjunta a nuevas demandas institucionales evidencian cómo la confianza y las relaciones interorganizacionales pueden facilitar la implementación de capacidades dinámicas y permitir respuestas coordinadas ante situaciones de elevada incertidumbre.

En conjunto, estos resultados permiten reconocer que los recursos de apoyo adquieren valor resiliente cuando pueden ser activados oportunamente y responder a necesidades concretas de la organización. No todos los apoyos cumplen la misma función ni resultan igualmente relevantes en todas las fases de una crisis. Algunos permiten absorber el impacto inicial, otros facilitan la continuidad operativa y otros favorecen el aprendizaje, la recuperación o la transformación posterior. Por ello, la resiliencia organizacional no depende simplemente de “tener apoyo”, sino de disponer de relaciones capaces de proporcionar recursos pertinentes y de contar con capacidades internas para incorporarlos a la respuesta empresarial.

4.2.3 Síntesis de los resultados a nivel organizacional

El análisis conjunto de los estudios permite establecer que los recursos relacionales y los recursos de apoyo constituyen dimensiones complementarias del capital relacional organizacional. Los primeros configuran las conexiones mediante las cuales la organización interactúa con actores internos y externos; los segundos representan recursos concretos que pueden movilizarse a través de dichas conexiones. Esta relación permite comprender por qué el capital relacional no debe reducirse a la existencia de redes: su contribución a la resiliencia depende de aquello que las relaciones permiten hacer, obtener, compartir o construir frente a la adversidad.

Los hallazgos muestran, además, un mecanismo recurrente: las relaciones facilitan acceso a recursos; la confianza y la comunicación favorecen su intercambio; y las capacidades internas permiten combinarlos y reconfigurarlos para producir respuestas adaptativas. Esta secuencia se observa tanto en las relaciones internas como en las externas y ayuda a explicar por qué organizaciones expuestas a perturbaciones similares pueden presentar capacidades diferentes para responder y recuperarse. La disponibilidad de recursos relacionales constituye una condición relevante, pero su transformación en resiliencia depende de la posibilidad efectiva de movilizarlos.

Asimismo, la evidencia muestra que el relacionamiento cumple funciones diferentes a lo largo del proceso de crisis. Puede favorecer la anticipación mediante el acceso a información y conocimiento; contribuir a la respuesta mediante coordinación, apoyo financiero, emocional u operativo; facilitar la recuperación mediante aprendizaje y recomposición de recursos; y, en determinados casos, impulsar procesos de innovación y transformación. El capital relacional

organizacional adquiere así un carácter dinámico que trasciende la función defensiva de proteger a la empresa frente a una perturbación.

Finalmente, los resultados del nivel organizacional complementan los encontrados en el nivel individual. En ambos casos, la existencia del vínculo no constituye por sí misma el recurso resiliente; lo determinante es la posibilidad de acceder, intercambiar, combinar y movilizar recursos a través de las relaciones. La diferencia se encuentra principalmente en la unidad desde la cual se produce esa movilización: mientras en el nivel individual las relaciones, redes y apoyo social fortalecen las posibilidades de actuación del emprendedor, en el nivel organizacional los vínculos internos y externos permiten coordinar recursos y respuestas colectivas. Esta complementariedad proporciona la base para comprender la resiliencia emprendedora como un fenómeno multinivel en el que los recursos relacionales del individuo y de la organización pueden interactuar frente a la adversidad.

4.3 Articulación multinivel de los recursos relacionales en la resiliencia emprendedora

El análisis conjunto de los resultados obtenidos en los niveles individual y organizacional permite identificar puntos de conexión entre ambos, sin desconocer las particularidades que presentan los recursos relacionales en cada uno de ellos. La diferenciación realizada en los apartados anteriores permitió reconocer, por una parte, las relaciones, redes y formas de apoyo que pueden ser movilizadas por el emprendedor y, por otra, los recursos relacionales y de apoyo que se configuran en el ámbito organizacional. Al considerar conjuntamente estos hallazgos, se observa que ambos niveles pueden encontrarse vinculados mediante procesos de acceso, intercambio y movilización de recursos frente a situaciones adversas.

Esta articulación se hace visible cuando los recursos disponibles para el individuo trascienden su esfera personal y participan en las respuestas desarrolladas en el ámbito de la organización. Las relaciones profesionales, los conocimientos, la experiencia, la confianza y las conexiones externas del emprendedor pueden incorporarse a procesos colectivos de respuesta cuando facilitan información, contactos, alternativas de acción o acceso a actores relevantes para la empresa. En este sentido, la diversidad cognitiva y relacional de los individuos puede proyectarse sobre las respuestas colectivas de la organización, como muestran Yamauchi y Sato (2023), mientras que

los recursos sociales y la resiliencia personal pueden favorecer comportamientos proactivos dentro del ámbito organizacional (Kokubun et al., 2020).

El movimiento entre ambos niveles también puede producirse en sentido inverso. Las organizaciones construyen relaciones con empleados, equipos, clientes, proveedores, instituciones, comunidades y otros actores que configuran un entorno relacional al que también pueden acceder los individuos que participan en ellas. De esta manera, determinados recursos que inicialmente se encuentran disponibles en el nivel organizacional, información, conocimiento, legitimidad, colaboración, apoyo institucional o conexiones estratégicas, pueden ampliar las posibilidades de actuación de los emprendedores y de otros integrantes de la organización. Los resultados muestran así una circulación de recursos en la que los niveles individual y organizacional mantienen sus particularidades, pero pueden conectarse mediante las relaciones que vinculan a las personas con la organización y a esta con su entorno.

Un patrón que atraviesa ambos niveles es que el relacionamiento adquiere relevancia cuando permite convertir conexiones potenciales en recursos efectivamente disponibles. Los vínculos constituyen canales de acceso, pero la disponibilidad de una relación no implica necesariamente que los recursos asociados a ella sean utilizados frente a una crisis. En el nivel individual, esta movilización depende de la capacidad del emprendedor para construir, mantener, seleccionar y activar sus vínculos de acuerdo con las exigencias de la situación adversa. En el nivel organizacional, requiere además procesos de coordinación que permitan incorporar, compartir y combinar los recursos procedentes de relaciones internas y externas. En consecuencia, el análisis multinivel permite identificar una secuencia común que conecta relacionamiento, acceso y movilización de recursos, aunque la forma específica que adquiere este proceso varía según el nivel considerado.

Los resultados también permiten observar que los recursos que circulan entre ambos niveles presentan una naturaleza diversa. Algunos son tangibles, como los recursos financieros, materiales u operativos, mientras que otros poseen un carácter intangible, como la información, el conocimiento, la confianza, la legitimidad, el acompañamiento emocional y el aprendizaje. Esta diversidad resulta relevante porque una misma relación puede facilitar simultáneamente diferentes recursos y porque las necesidades pueden modificarse conforme evoluciona la situación adversa.

De este modo, el entramado relacional funciona como un espacio a través del cual pueden circular recursos de distinta naturaleza, cuyo aprovechamiento depende de las necesidades existentes y de las posibilidades de movilización en cada nivel.

La evidencia examinada permite identificar, además, diferentes actores de enlace entre los niveles. Los emprendedores, propietarios, directivos y empleados participan simultáneamente en relaciones individuales y organizacionales, lo que les permite conectar redes que no necesariamente pertenecen a un único ámbito. Del mismo modo, clientes, proveedores, instituciones, asociaciones y comunidades pueden mantener vínculos tanto con personas concretas como con la organización. Esta superposición ayuda a explicar por qué los recursos relacionales no permanecen necesariamente circunscritos al nivel en el que se originan y pueden incorporarse a respuestas desarrolladas en otro nivel.

Otro patrón observado se relaciona con el carácter dinámico de esta articulación. Los vínculos y los recursos asociados a ellos pueden adquirir distinta relevancia dependiendo de las características y del momento de la crisis. Algunas conexiones pueden facilitar información y orientación ante las primeras señales de una perturbación; otras pueden proporcionar apoyo emocional, financiero u operativo durante sus etapas más críticas; y otras pueden contribuir posteriormente al restablecimiento de actividades, al aprendizaje o a la identificación de nuevas alternativas. La articulación entre niveles no constituye, por tanto, una estructura estática, sino que puede modificarse conforme cambian las necesidades del individuo y de la organización.

Al mismo tiempo, los resultados muestran que la conexión entre los niveles no debe interpretarse como una transferencia automática de recursos. Para que un recurso disponible mediante una relación individual pueda contribuir a una respuesta organizacional, debe existir la posibilidad de incorporarlo a las acciones de la empresa. De forma semejante, la existencia de redes y apoyos organizacionales no garantiza que todos los individuos puedan acceder a ellos o utilizarlos de la misma manera. La accesibilidad, la calidad de los vínculos, la confianza, la comunicación y las posibilidades de activación condicionan la circulación de recursos entre ambos ámbitos.

Esta consideración permite identificar una diferencia relevante entre disponer de relaciones y disponer de recursos relacionales movilizables. Una red puede ser extensa y, sin embargo,

proporcionar recursos limitados ante una determinada adversidad; de igual manera, un número reducido de vínculos puede adquirir especial importancia cuando estos permiten acceder oportunamente a información, conocimiento, apoyo o recursos críticos. En consecuencia, al integrar los resultados individuales y organizacionales, la densidad o amplitud del relacionamiento aparece acompañada por otras características asociadas con la calidad, diversidad, pertinencia y posibilidad de activación de las conexiones.

La articulación multinivel observada puede representarse, por tanto, como un proceso en el que los recursos relacionales se generan, circulan y movilizan a través de conexiones que atraviesan las fronteras entre el emprendedor, la organización y los actores de su entorno. Esta lectura integrada no elimina las diferencias entre los niveles identificados en los apartados anteriores; por el contrario, permite mostrar cómo recursos originados o disponibles en uno de ellos pueden vincularse con respuestas desarrolladas en el otro. Así, los resultados permiten organizar la evidencia alrededor de una dinámica relacional en la que individuos, organizaciones y actores externos permanecen diferenciados, pero conectados mediante flujos de recursos que pueden ser activados frente a situaciones adversas.

En síntesis, la integración de los hallazgos permite identificar tres elementos recurrentes en la articulación entre los niveles: los actores que establecen y mantienen los vínculos, los recursos que circulan a través de esas conexiones y los procesos mediante los cuales dichos recursos son activados y movilizados. Esta estructura permite presentar conjuntamente los resultados sin reducir las particularidades identificadas en los niveles individual y organizacional y completa la lectura multinivel utilizada para organizar la evidencia de la revisión

Capítulo V. Discusión

Los resultados de esta revisión permiten sostener que el capital social y relacional desempeña un papel relevante en la capacidad de los emprendedores y sus organizaciones para afrontar y superar situaciones de crisis. La evidencia analizada refuerza los planteamientos que reconocen las redes sociales como recursos contextuales y, al mismo tiempo, amplía esta comprensión al mostrar que el valor del relacionamiento no reside únicamente en la existencia de conexiones, sino en la posibilidad de acceder, intercambiar y movilizar recursos a través de ellas. Esta consideración adquiere especial importancia cuando se analizan conjuntamente los niveles individual y organizacional, pues permite comprender que la resiliencia emprendedora no depende exclusivamente de atributos personales o recursos internos de la empresa, sino también del entramado de relaciones que conecta al emprendedor y a la organización con otros actores.

Uno de los principales aspectos que emerge de los hallazgos es que el capital relacional posee un carácter dinámico y multidimensional. Las relaciones no funcionan únicamente como instrumentos para acceder a financiación, información, conocimiento u oportunidades, sino también como fuentes de confianza, acompañamiento, legitimidad y soporte emocional. Esta dimensión resulta particularmente visible en el nivel individual, donde Aly et al. (2021) y Newman et al. (2018) destacan que las relaciones interpersonales facilitan el acceso a recursos tangibles de tipo financiero, informativo o estratégico y, simultáneamente, producen contención emocional y validación afectiva, elementos importantes para sostener la motivación y evitar la desmoralización en contextos adversos. En consecuencia, reducir el capital relacional a una función exclusivamente instrumental dejaría fuera una parte importante de los mecanismos mediante los cuales las relaciones pueden contribuir a la resiliencia.

Esta interpretación encuentra sustento en la teoría de conservación de recursos (COR). Desde esta perspectiva, los individuos procuran adquirir, conservar y proteger aquellos recursos que consideran valiosos, mientras que las situaciones adversas pueden amenazar su disponibilidad y producir pérdidas que debiliten progresivamente la capacidad de respuesta. Al integrar esta perspectiva con los hallazgos de la revisión, el relacionamiento puede comprenderse como un mecanismo mediante el cual el emprendedor acumula recursos, amortigua pérdidas y accede a nuevas fuentes de apoyo. En esta dirección, Newman et al. (2018) muestran que las redes

empresariales pueden fortalecer recursos psicológicos como la autoeficacia y la resiliencia, mientras que Hobfoll (2011) plantea que la acumulación de recursos puede favorecer “espirales de ganancia” mediante las cuales los recursos disponibles facilitan posteriormente la adquisición de otros.

Esta relación entre recursos externos e internos permite profundizar en la comprensión de la resiliencia individual. El apoyo obtenido mediante las relaciones no sustituye las capacidades psicológicas del emprendedor; por el contrario, puede contribuir a fortalecerlas. La información, el asesoramiento, el acompañamiento emocional y las experiencias compartidas pueden incrementar la confianza para adoptar decisiones, disminuir la percepción de aislamiento y proporcionar referentes para interpretar la adversidad. De esta manera, recursos relacionales y psicológicos no constituyen explicaciones alternativas de la resiliencia, sino dimensiones que pueden operar complementariamente.

La discusión integrada de d’Andria et al. (2018), Hartmann et al. (2022) y Padilla-Meléndez et al. (2022) refuerza esta interpretación al evidenciar que el capital relacional cumple un papel relevante en la construcción de resiliencia individual desde perspectivas culturales, estratégicas y psicosociales. Las prácticas comunitarias pueden proporcionar recursos arraigados en contextos sociales y culturales específicos; simultáneamente, las redes pueden construirse y activarse estratégicamente, como plantea la lógica efectual, para mitigar riesgos y adoptar decisiones bajo incertidumbre. Desde esta perspectiva, el apoyo social no debe considerarse accesorio, sino un recurso que interactúa con las competencias emocionales, las habilidades relacionales y las capacidades estratégicas del emprendedor.

Lo anterior permite reconsiderar una visión tradicional del emprendimiento centrada excesivamente en el individuo autónomo y autosuficiente. La persistencia frente a la adversidad no depende exclusivamente de características personales, sino también de la posibilidad de establecer y activar vínculos capaces de proporcionar recursos pertinentes. Esto no reduce la importancia de la agencia individual; más bien muestra que dicha agencia se desarrolla dentro de un contexto relacional que puede ampliar o limitar las alternativas disponibles para afrontar una crisis.

Sin embargo, los resultados también permiten superar una interpretación lineal según la cual una mayor cantidad de relaciones produciría necesariamente mayor resiliencia. El valor de una red depende de características como la calidad de los vínculos, la confianza, la reciprocidad, su diversidad y la pertinencia de los recursos disponibles frente a las necesidades concretas de la crisis. En consecuencia, la existencia de relaciones constituye una fuente potencial de recursos, pero no garantiza por sí misma su movilización ni sus efectos positivos. Esta consideración resulta importante porque sitúa la atención no solo en la estructura de la red, sino también en los mecanismos mediante los cuales los recursos circulan y pueden ser activados.

En el nivel organizacional, los resultados permiten interpretar el capital relacional como un catalizador de capacidades dinámicas, especialmente en escenarios de elevada incertidumbre. Ahmed et al. (2022) muestran que las relaciones, redes y recursos sociales facilitan el acceso a conocimientos, contactos y otros recursos que pueden ser utilizados para responder a los cambios. Esta interpretación puede vincularse con la teoría de capacidades dinámicas de Teece y Pisano (1994), según la cual las organizaciones necesitan desarrollar capacidades para modificar, integrar y recombinar competencias frente a entornos cambiantes. Desde esta perspectiva, las relaciones amplían las posibilidades de acceso a recursos, mientras que las capacidades organizacionales permiten convertirlos en respuestas concretas.

Esta distinción resulta fundamental: acceder a recursos mediante las relaciones y disponer de capacidades para utilizarlos no son procesos equivalentes. Una organización puede disponer de numerosos vínculos y, sin embargo, no contar con los mecanismos internos necesarios para reconocer, absorber, compartir o reconfigurar los recursos obtenidos. Por ello, el valor estratégico del capital relacional no se encuentra únicamente en los contactos disponibles, sino en la interacción entre la calidad de los vínculos y las capacidades de la organización para transformar los recursos externos en respuestas adaptativas.

En este sentido, los recursos relacionales constituyen componentes estratégicos del capital relacional organizacional, pues comprenden vínculos internos entre propietarios, familiares, directivos, empleados y equipos, y relaciones externas con clientes, proveedores, comunidades, instituciones y otros actores. Estos vínculos facilitan el acceso a información, generan confianza y pueden producir legitimidad, aspectos especialmente relevantes durante situaciones de crisis.

McNaughton y Gray (2017), Ozanne et al. (2022) y Salvato et al. (2020) muestran que estos lazos permiten a las organizaciones resistir perturbaciones y, en determinadas circunstancias, utilizarlas como estímulo para procesos de adaptación y renovación.

Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, estos vínculos pueden actuar como microfundamentos que favorecen la percepción de cambios, el aprendizaje y la reconfiguración de recursos mediante la colaboración, el compromiso y la cohesión (Teece, 2007). Esto implica que el capital relacional no solamente cumple una función defensiva destinada a amortiguar los efectos negativos de una crisis. También puede intervenir en procesos mediante los cuales la organización identifica alternativas, reorganiza recursos, desarrolla aprendizajes y modifica determinadas prácticas para responder a condiciones que han cambiado.

Los recursos de apoyo amplían esta interpretación. Las redes interorganizacionales, institucionales y comunitarias proporcionan respaldo tangible e intangible ante la disrupción y extienden las posibilidades de la organización para acceder, absorber y transformar recursos durante las crisis. La evidencia muestra que estos apoyos permiten coordinar acciones colectivas, movilizar recursos simbólicos y financieros y sostener legitimidad social, particularmente en contextos de informalidad, exclusión o escasez de recursos (Adobor, 2020; Brito et al., 2022; Daou et al., 2019).

En esta misma dirección, las redes de cooperación y cocreación pueden fortalecer la adaptabilidad organizacional y facilitar el rediseño de modelos de negocio (Bonomi et al., 2021; Dai et al., 2021). Desde la teoría de capacidades dinámicas, estos recursos de apoyo pueden comprenderse como infraestructuras relacionales que favorecen procesos de integración externa y aprendizaje conjunto, necesarios para reconfigurar capacidades organizativas frente a entornos cambiantes (Teece, 2010). De este modo, los apoyos dejan de constituir únicamente mecanismos de asistencia durante la emergencia y pueden convertirse en plataformas para el aprendizaje y la transformación estratégica.

La interpretación conjunta de estos hallazgos permite identificar un mecanismo transversal a los dos niveles analizados. Las relaciones abren posibilidades de acceso a recursos; la confianza, la reciprocidad y la comunicación facilitan su intercambio; y las capacidades individuales u organizacionales condicionan su movilización y aprovechamiento frente a la adversidad. Esta

secuencia permite comprender por qué la disponibilidad de vínculos no equivale automáticamente a resiliencia y por qué individuos u organizaciones con estructuras relacionales aparentemente similares pueden responder de manera diferente ante una misma perturbación.

Asimismo, el carácter temporal de las crisis modifica la función que pueden desempeñar los vínculos. Antes de una perturbación, determinadas relaciones pueden proporcionar información y señales útiles para anticipar cambios; durante sus etapas más críticas pueden movilizar recursos emocionales, financieros, informativos u operativos; y posteriormente pueden facilitar aprendizaje, recuperación y reorganización. Esto implica que el valor de una relación no permanece necesariamente constante, sino que puede modificarse según las necesidades que aparecen durante las diferentes fases de la adversidad.

La perspectiva multinivel adoptada en este estudio permite profundizar en esta dinámica. Aunque los niveles individual y organizacional presentan recursos y mecanismos particulares, no funcionan de manera completamente independiente. Los emprendedores, propietarios, directivos y empleados participan simultáneamente en redes personales y organizacionales, mientras que las empresas establecen vínculos con actores externos que pueden ampliar las posibilidades de actuación de quienes las integran. En consecuencia, determinados recursos disponibles en un nivel pueden proyectarse sobre respuestas desarrolladas en el otro, siempre que existan mecanismos que permitan su incorporación y movilización.

Esta articulación permite comprender el capital relacional no solamente como un recurso más dentro del conjunto de activos disponibles, sino también como un mecanismo de conexión entre recursos distribuidos entre diferentes actores. Una relación puede proporcionar conocimiento que fortalezca la capacidad de decisión del emprendedor; este conocimiento puede incorporarse posteriormente a una respuesta organizacional; a su vez, la organización puede activar conexiones con proveedores, instituciones, clientes o comunidades para obtener nuevos recursos que amplíen nuevamente las posibilidades de actuación de sus integrantes. El relacionamiento adquiere así relevancia tanto por los recursos que contiene como por aquellos que permite conectar.

La teoría de conservación de recursos y la perspectiva de capacidades dinámicas ofrecen explicaciones complementarias para interpretar este proceso, sin asumir que ambas operan de

manera idéntica. COR resulta especialmente útil para comprender cómo las relaciones pueden contribuir a proteger, recuperar y acumular recursos que sostienen al individuo frente a las pérdidas (Hobfoll, 2011; Newman et al., 2018). La perspectiva de capacidades dinámicas permite explicar cómo, en el nivel organizacional, los recursos accesibles mediante las relaciones pueden ser integrados y reconfigurados para responder a entornos cambiantes (Teece & Pisano, 1994; Teece, 2007, 2010). Su consideración conjunta contribuye a explicar el tránsito entre disponibilidad de recursos y capacidad de movilización, respetando las particularidades de cada nivel.

En consecuencia, la evidencia analizada permite comprender el capital relacional emprendedor como un **sistema dinámico de vínculos y recursos** cuya contribución a la resiliencia depende de su calidad, diversidad, accesibilidad y posibilidad de activación. En el nivel individual, las relaciones, redes y apoyo social proporcionan recursos emocionales, cognitivos, informativos, materiales y estratégicos que pueden fortalecer las capacidades del emprendedor. En el nivel organizacional, las conexiones internas y externas amplían la base de recursos disponible y favorecen procesos de coordinación, aprendizaje y reconfiguración. La articulación entre ambos niveles muestra, además, que los recursos pueden circular entre individuos, organizaciones y actores externos, aunque dicha circulación depende de condiciones y capacidades que no siempre están presentes.

Por tanto, el aporte interpretativo de los hallazgos no consiste únicamente en confirmar que el relacionamiento favorece la resiliencia. La evidencia permite precisar que las relaciones generan posibilidades de acceso; las características de los vínculos condicionan el intercambio; y las capacidades del emprendedor y de la organización determinan, en buena medida, la posibilidad de convertir esos recursos en respuestas frente a la adversidad. Esta comprensión permite avanzar desde una lectura estática del capital relacional hacia una perspectiva en la que las conexiones se construyen, seleccionan, activan y reconfiguran en función de las circunstancias.

5.1 Implicaciones teóricas

Desde el punto de vista teórico, los hallazgos contribuyen, en primer lugar, a reconsiderar las aproximaciones al emprendimiento que representan al emprendedor fundamentalmente como un individuo autónomo y autosuficiente. La evidencia revisada muestra que la capacidad de persistir,

adaptarse y renovarse frente a las crisis se encuentra también inserta en un tejido relacional, emocional y cultural. El capital relacional constituye, en este sentido, una estructura intangible que conecta al emprendedor con recursos que no necesariamente posee directamente, pero a los cuales puede acceder mediante sus vínculos.

Esta interpretación permite también matizar las aproximaciones que conciben la resiliencia emprendedora predominantemente como un atributo individual. Los resultados muestran que características como autoeficacia, confianza, persistencia o capacidad de adaptación pueden encontrarse relacionadas con recursos provenientes del entorno social. Desde la teoría COR, esta interacción permite comprender que las relaciones pueden participar en procesos de protección y acumulación de recursos, favoreciendo dinámicas mediante las cuales recursos sociales y psicológicos se fortalecen mutuamente (Hobfoll, 2011; Newman et al., 2018). La resiliencia emprendedora puede entenderse, así como un proceso que, aun expresándose en el individuo, se encuentra parcialmente construido mediante relaciones.

Una segunda implicación consiste en ampliar la comprensión del capital relacional más allá de una lógica exclusivamente instrumental. Las relaciones proporcionan financiación, información, conocimiento, contactos y oportunidades, pero también contención emocional, confianza, legitimidad, reciprocidad y sentido de pertenencia (Aly et al., 2021; d'Andria et al., 2018; Hartmann et al., 2022; Padilla-Meléndez et al., 2022). La integración de estas dimensiones permite considerar el capital relacional como un recurso simultáneamente instrumental, emocional, cultural y estratégico.

Una tercera implicación se relaciona con la diferencia entre posesión de vínculos y movilización de recursos. Los hallazgos sugieren que la existencia de una red representa fundamentalmente una posibilidad de acceso; su contribución efectiva a la resiliencia depende de que los recursos puedan ser activados y utilizados frente a las demandas específicas de una situación adversa. Esto desplaza la atención teórica desde la cantidad de conexiones hacia procesos como la calidad del vínculo, la confianza, la reciprocidad, la accesibilidad y la capacidad de movilización.

En el nivel organizacional, los hallazgos profundizan la comprensión del capital relacional como un activo dinámico y multisistémico. Las interacciones no actúan solamente como mecanismos de

absorción de impactos, sino también como facilitadoras del aprendizaje, la innovación y la transformación organizacional. Su vinculación con la teoría de capacidades dinámicas permite interpretar las relaciones como parte de las estructuras mediante las cuales las organizaciones detectan cambios, acceden a conocimiento y recursos y posteriormente los integran o reconfiguran (Teece & Pisano, 1994; Teece, 2007, 2010).

Esta interpretación también permite establecer una distinción teóricamente relevante entre recursos relacionales y capacidades organizacionales. Las relaciones proporcionan posibilidades de acceso y cooperación, pero no sustituyen las capacidades necesarias para aprovechar esos recursos. Por ello, el capital relacional puede actuar como catalizador de capacidades dinámicas sin confundirse con ellas: las conexiones acercan a la organización a recursos distribuidos en su entorno, mientras las capacidades internas permiten incorporarlos y convertirlos en respuestas estratégicas. Los hallazgos de McNaughton y Gray (2017), Ozanne et al. (2022), Salvato et al. (2020), Bonomi et al. (2021) y Dai et al. (2021) resultan consistentes con esta interpretación.

Una sexta implicación deriva de la perspectiva multinivel. La resiliencia emprendedora no puede comprenderse plenamente mediante el análisis aislado del individuo o de la organización. Los resultados muestran que ambos niveles presentan configuraciones relacionales diferenciadas, pero conectadas. El emprendedor puede trasladar conocimiento, contactos, confianza y recursos procedentes de sus redes hacia la organización, mientras que esta puede proporcionar estructuras y relaciones que amplíen las posibilidades de actuación individual. Por tanto, la perspectiva multinivel permite comprender el relacionamiento como un espacio de articulación entre capacidades personales, recursos organizacionales y actores externos.

En conjunto, estas implicaciones permiten proponer una lectura del capital relacional emprendedor como una infraestructura de acceso, intercambio y movilización de recursos. Su valor no reside únicamente en los recursos contenidos en una red, sino en la capacidad de conectar recursos distribuidos entre diferentes actores y niveles. Esta perspectiva complementa la visión de COR centrada en la protección y acumulación de recursos con la perspectiva de capacidades dinámicas orientada a su integración y reconfiguración, ofreciendo una interpretación más articulada del papel del relacionamiento en la resiliencia emprendedora.

5.2 Implicaciones prácticas

Desde el punto de vista práctico, los resultados sugieren que el fortalecimiento de la resiliencia emprendedora requiere superar las intervenciones centradas exclusivamente en recursos financieros, formación técnica o capacidades de gestión. Los programas de apoyo al emprendimiento pueden incorporar estrategias dirigidas a construir relaciones significativas y redes que sean efectivamente movilizables, especialmente durante las primeras fases del emprendimiento o en contextos caracterizados por vulnerabilidad estructural.

En el nivel individual, esto implica promover espacios de mentoría, acompañamiento entre pares y conexión con otros emprendedores, profesionales e instituciones. La evidencia revisada muestra que las relaciones pueden proporcionar simultáneamente orientación práctica y apoyo emocional; por ello, los programas de incubación, aceleración y formación emprendedora pueden complementar el desarrollo de competencias técnicas con habilidades relacionales y emocionales que permitan al emprendedor construir, mantener y activar redes frente a situaciones adversas (Aly et al., 2021; Newman et al., 2018).

La dimensión emocional merece una atención particular. El texto original señalaba acertadamente la necesidad de que los programas de apoyo incorporen espacios de acompañamiento emocional y grupos de apoyo entre pares. En términos prácticos, esto supone reconocer que afrontar una crisis empresarial puede requerir no solo conocimiento sobre financiación, marketing u operaciones, sino también relaciones capaces de proporcionar escucha, orientación, confianza y experiencias compartidas. Este apoyo resulta especialmente pertinente cuando la incertidumbre, el miedo al fracaso o la desmoralización afectan la capacidad del emprendedor para continuar actuando.

No obstante, las iniciativas de apoyo no deberían concentrarse únicamente en aumentar el número de contactos. Los hallazgos sugieren que resulta más pertinente favorecer redes diversas y confiables en las que exista posibilidad real de intercambio. En consecuencia, incubadoras, universidades, cámaras de comercio, asociaciones empresariales y otros actores del ecosistema pueden diseñar mecanismos que conecten a los emprendedores con fuentes complementarias de conocimiento, financiación, asesoramiento, mercados y apoyo institucional, evitando redes excesivamente homogéneas que proporcionen recursos redundantes.

Para las organizaciones, las implicaciones apuntan a gestionar activamente las redes internas y externas como activos estratégicos. Esto supone fortalecer relaciones basadas en confianza, reciprocidad y sentido compartido entre propietarios, directivos, empleados y equipos, al mismo tiempo que se desarrollan conexiones con clientes, proveedores, aliados, instituciones y comunidades. La importancia de estas relaciones no se limita al momento en que aparece una crisis: su construcción previa puede determinar la velocidad con la que determinados recursos pueden activarse cuando las condiciones cambian.

La organización debe igualmente desarrollar capacidades internas que le permitan aprovechar los recursos accesibles mediante sus redes. Disponer de alianzas, contactos o apoyo institucional resulta insuficiente si la información no circula, si los equipos no pueden coordinarse o si el conocimiento externo no puede integrarse en las decisiones. Por ello, junto con la construcción de redes, resulta pertinente fortalecer mecanismos de comunicación, aprendizaje, coordinación y participación que permitan convertir recursos relacionales en respuestas organizacionales.

Las redes de cooperación y cocreación ofrecen, además, posibilidades para afrontar perturbaciones mediante respuestas compartidas. La evidencia sobre rediseño de modelos de negocio y adaptación mediante cooperación (Bonomi et al., 2021; Dai et al., 2021) sugiere la conveniencia de desarrollar convenios interorganizacionales antes de que se produzcan las crisis, en lugar de intentar construirlos únicamente cuando la organización ya se encuentra bajo presión. La preparación relacional puede formar así parte de las estrategias de continuidad y resiliencia empresarial.

Los actores institucionales también tienen un papel relevante. Los hallazgos de Adobor (2020), Brito et al. (2022) y Daou et al. (2019) muestran que el respaldo proporcionado mediante redes institucionales y comunitarias puede resultar especialmente importante en entornos informales, de exclusión o con limitaciones de recursos. En consecuencia, las políticas y programas de apoyo pueden orientarse no solamente a transferir recursos directamente a las empresas, sino también a fortalecer las estructuras relacionales mediante las cuales esos recursos circulan, promoviendo conexiones entre emprendedores, empresas, instituciones financieras, universidades, gobiernos, asociaciones y comunidades.

Esta perspectiva tiene también implicaciones para la preparación frente a futuras crisis. Las organizaciones pueden identificar anticipadamente cuáles son sus relaciones críticas, qué recursos proporciona cada una, qué grado de dependencia existe y qué alternativas estarían disponibles si determinados actores fueran afectados simultáneamente por una perturbación. De esta forma, la gestión del capital relacional puede incorporarse a la preparación organizacional mediante la diversificación de vínculos y la construcción de relaciones alternativas.

Finalmente, las implicaciones prácticas deben considerar conjuntamente los niveles individual y organizacional. Fortalecer únicamente al emprendedor sin desarrollar las relaciones de la organización puede limitar la capacidad de trasladar los recursos personales hacia respuestas colectivas; del mismo modo, construir redes organizacionales sin fortalecer las capacidades relacionales de las personas puede dificultar su activación. Por ello, los programas de resiliencia emprendedora pueden adoptar una perspectiva integrada que desarrolle simultáneamente competencias relacionales individuales, estructuras de cooperación organizacional y conexiones con el ecosistema.

En conjunto, las implicaciones prácticas derivadas de esta revisión apuntan a un cambio de énfasis: de acumular contactos a construir relaciones útiles; de disponer de redes a desarrollar capacidad para activarlas; y de proporcionar apoyos aislados a construir estructuras relacionales capaces de movilizar recursos antes, durante y después de las crisis. Esta orientación permite trasladar los hallazgos de la revisión hacia acciones concretas sin reducir la resiliencia emprendedora a una característica individual ni a una capacidad exclusivamente interna de la organización.

Capítulo VI. Conclusiones

Esta revisión sistemática tuvo como propósito analizar cómo los recursos relacionales, en los niveles individual y organizacional, contribuyen a la resiliencia emprendedora frente a situaciones de crisis, identificando los principales recursos que intervienen y las formas mediante las cuales favorecen la capacidad para afrontar y superar la adversidad. A partir del análisis de los 231 estudios seleccionados, se concluye que el relacionamiento constituye un componente relevante de la resiliencia emprendedora, no únicamente por la existencia de vínculos con otros actores, sino principalmente por la posibilidad de acceder, intercambiar y movilizar a través de ellos recursos que amplían las capacidades de respuesta del emprendedor y de la organización.

En el nivel individual, los hallazgos permiten concluir que el capital relacional se configura principalmente a través de las relaciones, las redes y el apoyo social. Estos componentes facilitan el acceso a recursos tangibles e intangibles de naturaleza emocional, informativa, cognitiva, material y estratégica que pueden ayudar al emprendedor a afrontar situaciones adversas. Las relaciones significativas no solo proporcionan información, conocimiento, financiación o acceso a oportunidades, sino que también pueden reforzar la confianza, la autoeficacia, la motivación y el bienestar, contribuyendo a sostener la acción emprendedora en escenarios caracterizados por incertidumbre, pérdida o presión. En este sentido, la resiliencia individual no puede comprenderse exclusivamente como resultado de atributos personales, pues se construye también en interacción con los recursos disponibles en el entorno relacional del emprendedor.

Esta conclusión permite reconocer que los recursos individuales y relacionales no actúan necesariamente de manera separada. Por el contrario, las relaciones pueden contribuir a proteger y fortalecer recursos psicológicos que, posteriormente, amplían la capacidad del emprendedor para afrontar nuevas dificultades. Desde esta perspectiva, el capital relacional trasciende una función exclusivamente instrumental y adquiere también dimensiones emocionales, culturales y estratégicas. La resiliencia emprendedora aparece, por tanto, como un proceso en el que las capacidades del individuo interactúan con los vínculos familiares, profesionales, comunitarios, institucionales y sociales que puede construir y movilizar a lo largo de su trayectoria.

En el nivel organizacional, se concluye que el capital relacional se manifiesta mediante vínculos internos y externos y a través de los recursos de apoyo que pueden mobilizarse por medio de ellos. Las relaciones con empleados, equipos, clientes, proveedores, aliados, instituciones y comunidades amplían las fuentes de información, conocimiento, cooperación, legitimidad y otros recursos disponibles para responder frente a situaciones críticas. Sin embargo, disponer de estas relaciones no garantiza por sí mismo una respuesta resiliente. Su aprovechamiento depende también de las capacidades de la organización para reconocer, incorporar, combinar y reconfigurar los recursos a los que accede mediante su entramado relacional.

Esta distinción permite concluir que el capital relacional y las capacidades organizacionales mantienen una relación complementaria. Las conexiones amplían las posibilidades de acceso a recursos situados fuera de las fronteras de la empresa, mientras que las capacidades internas permiten transformar esos recursos en aprendizaje, adaptación, innovación y respuestas estratégicas. Por ello, el relacionamiento puede actuar como catalizador de procesos de reconfiguración organizacional frente a la adversidad, pero su contribución depende de la existencia de mecanismos internos de comunicación, coordinación, aprendizaje e integración que permitan aprovechar aquello que las relaciones ponen a disposición de la organización.

Uno de los principales elementos que emerge de la integración de ambos niveles es que el capital relacional no debe entenderse como un inventario estático de contactos, sino como una fuente potencial y dinámica de recursos cuya contribución depende de su posibilidad efectiva de activación y movilización. Esta consideración permite desplazar la atención desde la cantidad de relaciones hacia aspectos como su calidad, diversidad, confianza, reciprocidad, pertinencia y capacidad para proporcionar recursos adecuados frente a las características particulares de cada crisis. En consecuencia, no es solamente estar conectado lo que fortalece la resiliencia, sino disponer de relaciones que puedan convertirse oportunamente en recursos útiles para responder a la adversidad.

Al mismo tiempo, la revisión permite concluir que el relacionamiento no produce necesariamente efectos positivos. Determinadas conexiones pueden generar dependencia, tensiones o vulnerabilidades, especialmente cuando presentan interacciones negativas, cuando proporcionan recursos redundantes o cuando los actores vinculados se encuentran afectados simultáneamente

por la misma perturbación. Por tanto, una red más extensa no equivale necesariamente a una mayor resiliencia. Esta constatación introduce un matiz importante en la comprensión del capital relacional: su valor no es inherente a la relación misma, sino que depende de las características del vínculo, de los recursos que circulan a través de él y de las condiciones bajo las cuales estos pueden ser movilizados.

La perspectiva multinivel desarrollada en esta obra permite, además, concluir que las dimensiones individual y organizacional presentan particularidades propias, pero no funcionan necesariamente de manera independiente. Los recursos contruidos por el emprendedor pueden proyectarse sobre determinadas respuestas de la organización, mientras que las estructuras relacionales desarrolladas por esta pueden ampliar las posibilidades de actuación de los individuos que la integran. Esta conexión no supone una transferencia automática entre niveles; requiere mecanismos que permitan que los recursos sean compartidos, incorporados y transformados. La comunicación, la confianza, la coordinación, el aprendizaje y la capacidad de movilización aparecen, en este sentido, como elementos que pueden favorecer la articulación entre ambos niveles.

A partir de esta integración, el relacionamiento puede comprenderse no solo como una fuente de recursos, sino también como un mecanismo de conexión entre recursos distribuidos entre individuos, organizaciones y actores del entorno. Esta consideración constituye una de las principales comprensiones derivadas de la revisión: frente a una crisis, el emprendedor y la organización no responden exclusivamente con aquello que poseen internamente, sino también con aquello a lo que pueden acceder mediante sus relaciones y que son capaces de movilizar frente a las demandas de la adversidad. Así, los recursos psicológicos, sociales, informativos, financieros, institucionales y estratégicos pueden complementarse mediante el entramado relacional y ampliar las alternativas disponibles para responder a situaciones críticas.

La revisión permite igualmente reconocer el carácter temporal del relacionamiento y de la resiliencia. Las relaciones pueden proporcionar información y conocimiento que contribuyan a anticipar situaciones adversas; facilitar recursos emocionales, materiales y estratégicos durante los momentos más críticos; y posteriormente favorecer procesos de recuperación, aprendizaje, adaptación y transformación. En consecuencia, el capital relacional no debería ser considerado únicamente como un recurso al que se recurre cuando aparece una crisis, sino como una capacidad

que se construye, mantiene y reconfigura a lo largo del tiempo y cuyo valor puede modificarse según las necesidades que enfrenta el emprendedor o la organización.

En síntesis, esta obra permite concluir que la resiliencia emprendedora frente a las crisis es un fenómeno que trasciende las fronteras del individuo y de la organización considerados aisladamente. Su construcción involucra recursos propios, pero también relaciones mediante las cuales pueden obtenerse y movilizarse recursos distribuidos en el entorno. El capital relacional adquiere así relevancia no simplemente por conectar actores, sino porque puede facilitar procesos de acceso, intercambio, apoyo, aprendizaje y reconfiguración que amplían las posibilidades de respuesta ante la adversidad.

De esta manera, la principal conclusión de la revisión puede sintetizarse en que la resiliencia emprendedora no depende únicamente de los recursos que el emprendedor y la organización poseen, sino también de las relaciones que construyen, de los recursos a los que estas relaciones permiten acceder y, especialmente, de su capacidad para movilizarlos y reconfigurarlos cuando las circunstancias lo requieren. Comprender esta dinámica permite superar una visión del emprendedor resiliente como un actor aislado y de la organización resiliente como un sistema autosuficiente, para reconocer que afrontar, adaptarse y transformarse frente a las crisis constituye también un proceso relacional.

Referencias

- Adobor, H. (2020). Supply chain resilience: an adaptive cycle approach. *International Journal of Logistics Management*, 31(3), 443–463. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2020-0019>
- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2020). Best-Practice Recommendations for Producers, Evaluators, and Users of Methodological Literature Reviews. *Organizational Research Methods*. <https://doi.org/10.1177/1094428120943281>
- Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291–1315. <https://doi.org/10.1002/smj.3015>
- Ahmed, A. E., Ucbasaran, D., Cacciotti, G., & Williams, T. A. (2022). Integrating Psychological Resilience, Stress, and Coping in Entrepreneurship: A Critical Review and Research Agenda. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 46(3), 497–538. <https://doi.org/10.1177/10422587211046542>
- Aidoo, S. O., Agyapong, A., Acquaaah, M., & Akomea, S. Y. (2021). The performance implications of strategic responses of SMEs to the covid-19 pandemic: Evidence from an African economy. *Africa Journal of Management*, 7(1), 74–103. <https://doi.org/10.1080/23322373.2021.1878810>
- Al-Hakimi, M. A., & Borade, D. B. (2020). The impact of entrepreneurial orientation on the supply chain resilience. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1847990>
- Al-Omoush, K., Ribeiro-Navarrete, B., & McDowell, W. C. (2023). The impact of digital corporate social responsibility on social entrepreneurship and organizational resilience. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2022-1613>
- Aly, M., Audretsch, D. B., & Grimm, H. (2021). Emotional skills for entrepreneurial success: the promise of entrepreneurship education and policy. *Journal of Technology Transfer*, 46(5), 1611–1629. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09866-1>
- Amaral, P. C. F., & Da Rocha, A. (2023). Building resilience during the Covid-19 pandemic: the journey of a small entrepreneurial family firm in Brazil. *Journal of Family Business Management*, 13(1), 210–225. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2022-0017>
- Anggadwita, G., Permatasari, A., Alamanda, D. T., & Profityo, W. B. (2023). Exploring women's initiatives for family business resilience during the COVID-19 pandemic. *Journal*

- of Family Business Management*, 13(3), 714–736. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2022-0014>
- Anglin, A. H., Short, J. C., Drover, W., Stevenson, R. M., McKenny, A. F., & Allison, T. H. (2018). The power of positivity? The influence of positive psychological capital language on crowdfunding performance. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 470–492. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.03.003>
- Anwar, A., Coviello, N., & Rouziou, M. (2021). Weathering a Crisis: A Multi-Level Analysis of Resilience in Young Ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/10422587211046545>
- Aparna, S. M., & Sahney, S. (2022). Examining resilience: the role of creativity-oriented high-performance work practices and role clarity. *Journal of Organizational Change Management*, 35(7), 1047–1060. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2021-0356>
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology: Theory and Practice*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2021). Knowledge complexity and firm performance: evidence from the European SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 693–713. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0178>
- Bakas, F. E. (2017). Community resilience through entrepreneurship: the role of gender. *Journal of Enterprising Communities*, 11(1), 61–77. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2015-0008>
- Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A. S., & Thurik, R. (2022). Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*, 58(2), 593–609. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>
- Berno, T. (2017). Social enterprise, sustainability and community in post-earthquake Christchurch: Exploring the role of local food systems in building resilience. *Journal of Enterprising Communities*, 11(1), 149–165. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2015-0013>
- Bondeli, J. V., & Havenvid, M. I. (2022). Bouncing back in turbulent business environments: Exploring resilience in business networks. *Industrial Marketing Management*, 107, 383–395. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.022>
- Bonomi, S., Ricciardi, F., Rossignoli, C., & Zardini, A. (2021). Cocreating resilient hybrids: the bridging power of social enterprises' organizational logics. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 27(2), 470–495. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2019-0484>

- Branco, J. M. P., Ferreira, F. A. F., Meidutė-Kavaliauskienė, I., Banaitis, A., & Falcão, P. F. (2019). Analysing determinants of small and medium-sized enterprise resilience using fuzzy cognitive mapping. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 26(5–6), 252–264. <https://doi.org/10.1002/mcda.1662>
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0396>
- Brito, R. P. de, Lenz, A. K., & Pacheco, M. G. M. (2022). Resilience building among small businesses in low-income neighborhoods. *Journal of Small Business Management*, 60(5), 1166–1201. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2041197>
- Chowdhury, M. M. H., Quaddus, M., & Chowdhury, M. (2023). Managing relational practices for performance improvement in a complex supply chain network: the mediating roles of proactive and reactive resilience in apparel industry of Bangladesh. *International Journal of Logistics Management*, 34(1), 34–59. <https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2020-0485>
- Conz, E., Denicolai, S., & Zucchella, A. (2017). The resilience strategies of SMEs in mature clusters. *Journal of Enterprising Communities*, 11(1), 186–210. <https://doi.org/10.1108/JEC-02-2015-0015>
- Dai, R., Mookherjee, D., Quan, Y., & Zhang, X. (2021). Industrial clusters, networks and resilience to the Covid-19 shock in China. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 183, 433–455. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.01.017>
- d’Andria, A., Gabarret, I., & Vedel, B. (2018). Resilience and effectuation for a successful business takeover. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1200–1221. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0367>
- Daou, A., Joseph, J., Yousif, D. S., Fathallah, R., & Reyes, G. (2019). Intellectual capital and resilience in torn societies. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4), 598–618. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2019-0008>
- Dimitriadis, S. (2021). Social capital and entrepreneur resilience: Entrepreneur performance during violent protests in Togo. *Strategic Management Journal*, 42(11), 1993–2019. <https://doi.org/10.1002/smj.3292>
- Dost, M., Shah, S. M. M., & Saleem, I. (2022). Mentor expectations and entrepreneurial venture creation: mediating role of the sense of nothing to lose and entrepreneurial resilience. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(6), 1229–1243. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2021-0136>

- Duchek, S. (2018). Entrepreneurial resilience: a biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 429–455. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0467-2>
- Elf, P., Werner, A., & Black, S. (2022). Advancing the circular economy through dynamic capabilities and extended customer engagement: Insights from small sustainable fashion enterprises in the UK. *Business Strategy and the Environment*, 31(6), 2682–2699. <https://doi.org/10.1002/bse.2999>
- Elshaer, I. A., & Saad, S. K. (2022). Entrepreneurial resilience and business continuity in the tourism and hospitality industry: the role of adaptive performance and institutional orientation. *Tourism Review*, 77(5), 1365–1384. <https://doi.org/10.1108/TR-04-2021-0171>
- Fares, J., Sadaka, S., & El Hokayem, J. (2022). Exploring entrepreneurship resilience capabilities during Armageddon: a qualitative study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 28(7), 1868–1898. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-03-2022-0293>
- Fayezi, S., & Ghaderi, H. (2022). What are the mechanisms through which inter-organizational relationships contribute to supply chain resilience? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34(1), 159–174. <https://doi.org/10.1108/APJML-06-2019-0363>
- Fisher, R., Merlot, E., & Johnson, L. W. (2018). The obsessive and harmonious nature of entrepreneurial passion. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(1), 22–40. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-01-2017-0011>
- Gajendran, T., & Oloruntoba, R. (2017). Governance and resilience: A case of re-development after a bushfire disaster. *Technological Forecasting and Social Change*, 121, 50–64. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.016>
- Gianiodis, P., Lee, S. H., Zhao, H., Foo, M. Der, & Audretsch, D. (2022). Lessons on small business resilience. *Journal of Small Business Management*, 60(5), 1029–1040. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2084099>
- Goaill, M. M., & Al-Hakimi, M. A. (2021). Does absorptive capacity moderate the relationship between entrepreneurial orientation and supply chain resilience? *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1962487>
- Gölgeci, I., Arslan, A., Dikova, D., & Gligor, D. M. (2020). Resilient agility in volatile economies: institutional and organizational antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 33(1), 100–113. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2019-0033>
- Gölgeci, I., & Kuivalainen, O. (2020). Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. *Industrial Marketing Management*, 84, 63–74. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.006>

- Gottschalk, M., Kuntz, J. C., & Prayag, G. (2022). TouRes: Scale development and validation of a tourist resilience scale. *Tourism Management Perspectives*, 44. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101025>
- Gur, F. A., Bendickson, J. S., Madden, L., & McDowell, W. C. (2020). Entrepreneurial opportunity recognition in the face of disasters. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(4), 671–693. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-09-2019-0537>
- Hall, C. M., Safonov, A., & Naderi Koupaei, S. (2023). Resilience in hospitality and tourism: issues, synthesis and agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 347–368. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1428>
- Hanson, S. K., Hessel, H. M., & Danes, S. M. (2019). Relational processes in family entrepreneurial culture and resilience across generations. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.001>
- Haq, M. Z. ul, & Aslam, H. (2023). Impact of entrepreneurial leadership on supply chain performance: the mediating role of supply chain resilience. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 34(5), 694–712. <https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2022-0376>
- Hartmann, S., Backmann, J., Newman, A., Brykman, K. M., & Pidduck, R. J. (2022). Psychological resilience of entrepreneurs: A review and agenda for future research. *Journal of Small Business Management*, 60(5), 1041–1079. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2024216>
- Hartmann, S., Weiss, M., Hoegl, M., & Carmeli, A. (2021). How does an emotional culture of joy cultivate team resilience? A sociocognitive perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 313–331. <https://doi.org/10.1002/job.2496>
- Hervas-Oliver, J. L., & Albors-Garrigos, J. (2014). Are technology gatekeepers renewing clusters? Understanding gatekeepers and their dynamics across cluster life cycles. *Entrepreneurship and Regional Development*, 26(5–6), 431–452. <https://doi.org/10.1080/08985626.2014.933489>
- Hiebl, M. R. W. (2021). Sample Selection in Systematic Literature Reviews of Management Research. *Organizational Research Methods*, 26(2), 229–261. <https://doi.org/10.1177/1094428120986851>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116–122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>

- Iyengar, D., Nilakantan, R., & Rao, S. (2021). On entrepreneurial resilience among micro-entrepreneurs in the face of economic disruptions... A little help from friends. *Journal of Business Logistics*, 42(3), 360–380. <https://doi.org/10.1111/jbl.12269>
- Jackson, M. O. (2019). A Typology of Social Capital and Associated Network Measures. *ArXiv:1711.09504v3 [Physics.Soc-Ph]*, 1–29. <http://arxiv.org/abs/1711.09504>
- Jalali, A. (2023). The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation Between Relational Capital and Firm Performance: Evidence From Iranian SMEs. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 14(1), 1–19. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.318338>
- Khan, M. A., Zubair, S. S., & Shah, S. N. M. (2022). Influence of emotional intelligence on enterprise performance with mediating role of entrepreneurial resilience: a case of SMEs in Pakistan under the light of Covid-19. *Transnational Corporations Review*. <https://doi.org/10.1080/19186444.2022.2041913>
- Klyver, K., Steffens, P., & Honig, B. (2022). Psychological factors explaining Ukrainian refugee entrepreneurs' venture idea novelty. *Journal of Business Venturing Insights*, 18. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2022.e00348>
- Kogut, C. S., & Mejri, K. (2022). Female entrepreneurship in emerging markets: challenges of running a business in turbulent contexts and times. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 14(1), 95–116. <https://doi.org/10.1108/IJGE-03-2021-0052>
- Kokubun, K., Ino, Y., & Ishimura, K. (2020). Social capital and resilience make an employee cooperate for coronavirus measures and lower his/her turnover intention. *ArXiv Preprint ArXiv:2007.07963*. <https://arxiv.org/abs/2007.07963>
- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2018). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. In *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* (Vol. 24, Issue 7, pp. 1129–1154). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-10-2016-0356>
- La Rosa, F., & Bernini, F. (2023). Venture resilience, criminal approaches and the welfare state: entrepreneurial decisions and opinions one year after the COVID-19 outbreak. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(1), 144–166. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2022-0246>
- Lang, L. D., Behl, A., Phuong, N. N. D., Gaur, J., & Dzung, N. T. (2023). Toward SME digital transformation in the supply chain context: the role of structural social and human capital. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 53(4), 448–466. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-12-2021-0525>

- Lardón-López, M. E., Garcia-Morales, V. J., Martin-Rojas, R., & Awad, J. (2024). Relational and Social Capital as Drivers of CE in Knowledge-Based Entrepreneurial Ecosystems. *Academy of Management Proceedings*, 2024(1).
<https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.17448abstract>
- Lee, J., & Wang, J. (2017). Developing entrepreneurial resilience: implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*, 41(6), 519–539.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2016-0090>
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41.
[https://doi.org/10.1061/\(asce\)nh.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(asce)nh.1527-6996.0000075)
- Lee, Y., Kim, J., Mah, S., & Karr, A. (2023). Entrepreneurship in Times of Crisis: A Comprehensive Review with Future Directions. *Entrepreneurship Research Journal*.
<https://doi.org/10.1515/erj-2022-0366>
- Leonelli, S., Masciarelli, F., & Fontana, F. (2022). The impact of personality traits and abilities on entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 34(3), 269–294. <https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1666339>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: explanation and elaboration. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 339.
<https://doi.org/10.1136/bmj.b2700>
- Lindsay-Smith, G., Pyke, J., Gamage, A., Nguyen, V. K., & de Lacy, T. (2022). Tourism operator mental health and its relationship with SME organisational resilience during disasters. *Tourism Management Perspectives*, 42.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100961>
- Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business and Management*, 19(3), 277–297. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>
- Marcazzan, E., Campagnolo, D., & Gianecchini, M. (2022). Reaction or anticipation? Resilience in small- and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(5), 764–788. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2021-0271>
- Marzouk, Y. Y., & Jin, J. (2022). Does relational capital matter to food and beverage SMEs' resilience? The mediating role of environmental scanning. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1033837>

- Massaro, M., Dumay, J., & Guthrie, J. (2016). On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 29(5), 767–801. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2015-1939>
- Matharu, S. K., & Juneja, D. (2021). Factors Impacting Resilience of Women Entrepreneurs in India in the Face of COVID-19. *Vision*. <https://doi.org/10.1177/09722629211043299>
- McNaughton, R. B., & Gray, B. (2017). Entrepreneurship and resilient communities – introduction to the special issue. *Journal of Enterprising Communities*, 11(1), 2–19. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2016-0002>
- Mehdi, S. A., & Singh, L. B. (2023). Entrepreneurial fear of failure and psychological well-being: a moderation analysis of resilience. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 15(1), 1–18. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2023.129282>
- Meyer, K. E., Prashantham, S., & Xu, S. (2021). Entrepreneurship and the Post-Covid-19 recovery in Emerging Economies. *Management and Organization Review*, 17(5), 1101–1118. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/mor.2021.49>
- Mignenan, V. (2022). Influence of Digital Transformation on Relational Capital and Digital Entrepreneurial Resilience. *International Business Research*, 15(10), 16. <https://doi.org/10.5539/ibr.v15n10p16>
- Miroshnychenko, I., Vocalelli, G., De Massis, A., Grassi, S., & Ravazzolo, F. (2023). The COVID-19 pandemic and family business performance. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00766-2>
- Morales-Solis, J. C., Chen, J. (JT), May, D. R., & Schwoerer, C. E. (2022). Resiliency and meaningfulness in work: a job crafting perspective. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2951>
- Nassif, V. M. J., & Garçon, M. M. (2022). The integrative approach in the study of resilience in female entrepreneurship. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2022-0040>
- Naswall, K., Kuntz, J., & Malinen, S. K. (2015). *Employee Resilience Scale (EmpRes) Measurement Properties*. <https://www.researchgate.net/publication/281593901>
- Newman, A., Mole, K. F., & Lockett, A. (2018). Can your network make you happy? Entrepreneurs' business network utilization and subjective well-being. *British Journal of Management*, 29(4), 613–633. <https://doi.org/10.1111/1467>
- Nisula, A. M., & Olander, H. (2023). The role of motivations and self-concepts in university graduate entrepreneurs' creativity and resilience. *Journal of Small Business Management*, 61(2), 265–294. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1760030>

- Ozanne, L. K., Chowdhury, M., Prayag, G., & Mollenkopf, D. A. (2022). SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience. *Industrial Marketing Management*, 104, 116–135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.009>
- Padilla-Meléndez, A., Ciruela-Lorenzo, A. M., Del-Aguila-Obra, A. R., & Plaza-Angulo, J. J. (2022). Understanding the entrepreneurial resilience of indigenous women entrepreneurs as a dynamic process. The case of Quechuas in Bolivia. *Entrepreneurship and Regional Development*, 34(9–10), 852–867. <https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2103744>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Pérez-López, M. C., González-López, M. J., & Rodríguez-Ariza, L. (2016). Competencies for entrepreneurship as a career option in a challenging employment environment. *Career Development International*, 21(3), 214–229. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2015-0102>
- Portuguez, M. C., & Gómez, M. G. Z. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review. In *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* (Vol. 13, Issue 4, pp. 721–746). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>
- Pratono, A. H., & Maharani, A. (2023). Enhancing global supply chain resilience in the Indonesian medical device industry: a dynamic capability perspective. *Journal of Asia Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2022-0081>
- Prayag, G. (2023). Tourism resilience in the ‘new normal’: Beyond jingle and jangle fallacies? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 513–520. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.02.006>
- Ramírez-Solis, E. R., Llonch-Andreu, J., & Malpica-Romero, A. D. (2022). Relational capital and strategic orientations as antecedents of innovation: evidence from Mexican SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00235-2>
- Rew, D., & Cha, W. (2020). The Effects of Resilience and Familiarity on the Relationship. *Social Responsibility Journal*, 17(7), 897–913. <https://digitalcommons.georgefox.edu/gfsb>

- Salvato, C., Sargiacomo, M., Amore, M. D., & Minichilli, A. (2020). Natural disasters as a source of entrepreneurial opportunity: Family business resilience after an earthquake. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 594–615. <https://doi.org/10.1002/sej.1368>
- Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A., & Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57(1), 455–471. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00319-x>
- Singh, S., & Chakraborty, A. (2022). Construing the Relationship Between Entrepreneurial Adversity and Mental Well-being of Small Business Owners During COVID-19 Outbreak: The Mediating Role of Entrepreneurial Resilience. *FIIB Business Review*. <https://doi.org/10.1177/23197145221133971>
- Sturm, S., Hohenstein, N. O., & Hartmann, E. (2023). Linking entrepreneurial orientation and supply chain resilience to strengthen business performance: an empirical analysis. *International Journal of Operations and Production Management*, 43(9), 1357–1386. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2022-0418>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An introduction. In *Handbook on Knowledge Management. International Handbooks on Information Systems*, 2(1), 1–28. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/4109/1/WP-94-103.pdf>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). *Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review* *.
- Ukil, M. I., & Jenkins, A. (2023). Willing but fearful: resilience and youth entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(1), 78–99. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2022-0154>
- Wachning, N., Bosworth, G., Cabras, I., Shakina, E., & Sohns, F. (2023). Resilient SMEs and entrepreneurs: evidence from the UK craft brewing sector. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 29(3), 665–686. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2021-0496>

- Williams, Trenton., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Williams, Trenton., & Shepherd, D. A. (2016). Victim entrepreneurs doing well by doing good: Venture creation and well-being in the aftermath of a resource shock. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 365–387. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.04.002>
- Wulandhari, N. B. I., Gölgeci, I., Mishra, N., Sivarajah, U., & Gupta, S. (2022). Exploring the role of social capital mechanisms in cooperative resilience. *Journal of Business Research*, 143, 375–386. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.026>
- Yamauchi, N., & Sato, H. (2023). The relationship between top management team diversity and organizational resilience: Evidence from the automotive industry in Japan. *Journal of General Management*, 48(2), 184–194. <https://doi.org/10.1177/03063070221081202>
- Yeshi, T., Harima, A., & Freiling, J. (2022). Resilience on an emotional rollercoaster: Refugee entrepreneurship under adversity. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.009>
- You, J. J., & Williams, C. (2023). Organizational resilience and interorganizational relationships: An exploration of Chinese business service firms. *European Management Review*, 20(3), 591–609. <https://doi.org/10.1111/emre.12558>
- Yu, W., Li, Z. A., Foo, M. Der, & Sun, S. (2022). Perceived social undermining keeps entrepreneurs up at night and disengaged the next day: The mediating role of sleep quality and the buffering role of trait resilience. *Journal of Business Venturing*, 37(2). <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106186>
- Yu, W., Zhu, F., Foo, M. Der, & Wiklund, J. (2022). What does not kill you makes you stronger: Entrepreneurs' childhood adversity, resilience, and career success. *Journal of Business Research*, 151, 40–55. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.035>