



**TESIS DOCTORAL**

**Resiliencia organizacional de los bancos comerciales en épocas de crisis. Un estudio  
desde la perspectiva de las capacidades**



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Cali

[VIGILADA MINEDUCACIÓN Res. 12230 de 2016.]

**Sedyss Garay Rodríguez**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, CALI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2024**

**TESIS DOCTORAL**

**Resiliencia organizacional de los bancos comerciales en épocas de crisis. Un estudio  
desde la perspectiva basada en las capacidades**

**Sedyss Garay Rodríguez**

**Tesis doctoral presentado como requisito parcial para optar por el título de Doctor  
en Ciencias Económicas**

**Directora:**

**Alina Gómez Mejía - Ph.D. Ciencias de Gestión**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, CALI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS  
SANTIAGO DE CALI**

**2024**

Santiago de Cali, 12 de febrero de 2025

Doctor

**Fabián Fernando Osorio Tinoco**

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana, Cali

Referencia: Entrega Tesis Doctoral

Mediante este documento realizó la entrega de la Tesis Doctoral titulada “*Resiliencia organizacional de los bancos comerciales en épocas de crisis. Un estudio desde la perspectiva de las capacidades*”. Espero que ésta investigación cumpla a cabalidad con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



**Seydyss Garay Rodríguez**

C.C 52557118 de Bogotá

Correo electrónico: [sgaray@javerianacali.edu.co](mailto:sgaray@javerianacali.edu.co)

Santiago de Cali, 12 de febrero de 2024

Doctor

**Fabián Fernando Osorio Tinoco**

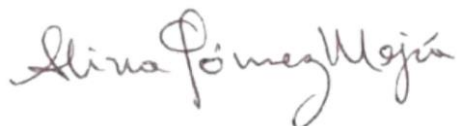
Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana, Cali

Referencia: Entrega Tesis Doctoral

Mediante la presente me permito presentar en calidad de directora la tesis doctoral titulada *"Resiliencia organizacional de los bancos comerciales en épocas de crisis. Un estudio desde la perspectiva de las capacidades"* realizado por la estudiante Seydyss Garay Rodríguez identificada con cédula 52557118 y código 8952037 del Programa de Doctorado en Ciencias Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, Cali, y considero que una vez leída la tesis cumple con los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente.

A handwritten signature in black ink, reading "Alina Gómez Mejía". The signature is written in a cursive, flowing style.

**Alina Gómez Mejía**


Directora del Trabajo de Grado

**ARTÍCULO 23 de la Resolución N° 13 de julio 6 de 1946**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**“RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DE LOS BANCOS COMERCIALES EN ÉPOCAS DE CRISIS. UN ESTUDIO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS CAPACIDADES”**

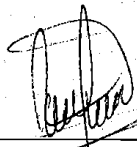
Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Doctor en Ciencias Económicas



---

Fabián Fernando Osorio Tinoco  
Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



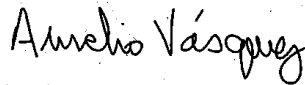
---

Julieth Emilse Ospina Delgado  
Directora Doctorado.



---

Guillermo Buenaventura  
Jurado 1



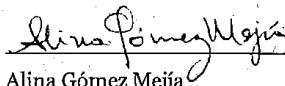
---

Aurelio Vasquez  
Jurado 2.



---

Julio Alejandro Sarmiento Sabogal  
Jurado 3



---

Alina Gómez Mejía  
Director.

Santiago de Cali, 01 de abril de 2025.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis padres, a quienes agradezco profundamente por darme la vida y por su apoyo incondicional. En especial a mi madre, quien ha estado a mi lado en todo momento, brindándome palabras de aliento y motivación en cada etapa, y animándome a seguir adelante frente a las dificultades.

A mi compañero de vida, agradezco su amabilidad y comprensión a lo largo de estos años de estudio e investigación. También, a mi familia y amigos cercanos, que me han ofrecido el apoyo necesario en los momentos clave para superar este gran desafío.

## **Agradecimientos**

Quisiera expresar mi sincero agradecimiento a la Universidad de los Llanos por brindarme la comisión de estudios y las oportunidades necesarias para llevar a cabo mi formación doctoral. Agradezco profundamente a mis compañeros y amigos Jairo Enrique Torres Maldonado y Amanda Silva Parra por su entusiasmo y apoyo constante desde el inicio del proceso en las instancias institucionales hasta la culminación.

Mi gratitud se extiende a los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, Cali, especialmente a mi directora, la profesora Alina Gómez Mejía, por integrarme en su línea de investigación y motivarme a explorar temas complementarios a la economía, fundamentales para el quehacer de las organizaciones.

## INDICE DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS .....	12
RESUMEN GENERAL.....	1
INTRODUCCIÓN GENERAL.....	5
<b>1 RESILIENCIA ORGANIZACIONAL, UN FENÓMENO MULTIDIMENSIONAL. EL CASO DE LOS BANCOS COMERCIALES.....</b>	<b>9</b>
Resumen.....	9
1.1    Introducción .....	9
1.2    Aspectos metodológicos.....	12
1.3    Resultados .....	15
1.4    Conclusiones .....	37
<b>2 RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DE LOS BANCOS COMERCIALES. UNA CONCEPTUALIZACIÓN BASADA EN RECURSOS Y CAPACIDADES .....</b>	<b>39</b>
Resumen.....	39
2.1    Introducción .....	40
2.2    Marco teórico .....	43
2.2.1 <i>La resiliencia: Una conceptualización inicial.....</i>	<i>43</i>
2.2.2 <i>Del enfoque de los recursos y las capacidades dinámicas .....</i>	<i>44</i>
2.2.3 <i>Resiliencia organizacional y capacidades organizacionales .....</i>	<i>44</i>
2.2.4 <i>Resiliencia bancaria (RB).....</i>	<i>45</i>
2.2.5 <i>Resiliencia organizacional de los bancos comerciales (ROBC) ....</i>	<i>46</i>
2.3    Metodología .....	47
2.4    Resultados .....	50
2.4.1 <i>Resiliencia organizacional (RO) .....</i>	<i>50</i>
2.4.2 <i>Resiliencia bancaria (RB).....</i>	<i>54</i>
2.4.3 <i>Resiliencia organizacional de los bancos comerciales (ROBC) ....</i>	<i>57</i>
2.4.4 <i>Diferencias principales entre la RO general versus la ROBC .....</i>	<i>61</i>
2.5    Discusión.....	62
2.6    Conclusiones .....	64
<b>3 LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL COMO METACAPACIDAD: UNA TIPOLOGÍA DE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES BÁSICAS QUE LA COMPONEN.....</b>	<b>67</b>
Resumen.....	67
3.1    Introducción .....	68
3.2    Resiliencia organizacional de los bancos comerciales (ROBC), una capacidad crucial para afrontar la crisis .....	70
3.3    Metodología .....	73
3.4    Resultados .....	75
3.5    La crisis financiera 2007-2009.....	76
3.5.1 <i>Problemas bancarios durante la crisis financiera 2008-2009 .....</i>	<i>77</i>
3.5.2 <i>Reacciones en la crisis 2008-2009.....</i>	<i>78</i>

3.6	Crisis económica 2015-2016.....	81
3.6.1	<i>Problemas bancarios identificados durante la Crisis económica</i>	
2015-2016	82	
3.6.2	<i>Reacciones en la crisis 2015-2016</i> .....	84
3.7	Crisis de la Pandemia 2020-2021 (Covid 19) .....	87
3.7.1	<i>Problemas bancarios durante el periodo 2020-2021 Pandemia,</i>	
Covid-19	89	
3.7.2	<i>Reacciones en la crisis covid-19</i> .....	91
3.8	Una tipología de capacidades organizacionales para afrontar crisis .....	98
3.9	Discusión.....	112
3.10	Conclusiones .....	117
4	<b>CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	120
5	REFERENCIAS.....	124
6	ANEXOS .....	144

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

### 1. Resiliencia Organizacional, un fenómeno multidimensional. el caso de los bancos comerciales

<b>Tabla 1</b> Dimensiones encontradas en la RSL.....	16
<b>Tabla 2</b> Dimensión por enfoque de la resiliencia bancaria y organizacional de los bancos comercial .....	188
<b>Tabla 3</b> Dimensiones, enfoques y variables aplicados en la literatura sobre resiliencia bancaria .....	28
<b>Tabla 4</b> Dimensión macro, enfoques y variables aplicados en la literatura sobre resiliencia bancaria .....	34
<b>Tabla 5</b> Ambas dimensiones, enfoques y variables aplicados en la literatura sobre resiliencia bancaria .....	35

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Adaptación del protocolo de Tranfield et al. (2003) para la elaboración de la RSL ..	122
<b>Figura 2</b> Dimensión micro gestión bancaria, categorías y conceptos.....	155
<b>Figura 3</b> Dimensión macro gestión bancaria, categorías y conceptos.....	155
<b>Figura 4</b> Categorización de la literatura por dimensiones y categorías .....	20
<b>Figura 5</b> Conceptos con mayor relevancia en la dimensión micro y el componente financiero de la gestión bancaria .....	221

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

### 2. Resiliencia Organizacional de los Bancos Comerciales. Una conceptualización basada en recursos y capacidades

<b>Tabla 1</b> Conceptos relevantes de la resiliencia organizacional (RO).....	52
<b>Tabla 2</b> Resultados destacados en la literatura para examinar la RB.....	54

<b>Tabla 3</b> <i>Resultados destacados en la literatura para examinar la resiliencia organizacional de los bancos</i> .....	58
--	----

#### **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> <i>Conceptos con mayor relevancia en el resto de las categorías de las dimensiones micro y macro de la gestión bancaria</i> .....	22
---	----

#### **LISTA DE TABLAS Y FIGURAS**

### **3. La Resiliencia Organizacional Como Metacapacidad: una tipología de las capacidades organizacionales básicas que la componen**

<b>Tabla 1</b> <i>Descripción de las capacidades organizacionales para afrontar crisis desde la macro y micro gestión de los bancos comerciales colombianos</i> .....	98
---	----

#### **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> <i>Dimensiones de la gestión bancaria</i> .....	72
<b>Figura 2</b> <i>Tipología de las capacidades organizacionales de los bancos comerciales colombianos</i> .....	108

## Listado de Anexos

<b>Tabla A1.</b> <i>Códigos bancarios, bancos comerciales y los datos de informes de gestión al 15 de enero 2024.</i> .....	144
<b>Tabla A2.</b> <i>Árbol de códigos y sus conceptos</i> .....	144
<b>Tabla A3.</b> <i>Crisis Financiera 2008-2009: efectos en el contexto nacional e internacional.</i> .....	144
<b>Tabla A4.</b> <i>Crisis Económica 2015-2016: efectos en el contexto nacional e internacional.</i> .....	150
<b>Tabla A5.</b> <i>Crisis Pandemia Covid 19: efectos en el contexto nacional e internacional.</i> .....	153
<b>Figura A1.</b> <i>Árbol de ocurrencias de la resiliencia bancaria por dimensiones de micro y macro gestión durante la crisis financiera 2008-2009.</i> .....	156
<b>Figura A2.</b> <i>Árbol de ocurrencias de la resiliencia bancaria por dimensiones de micro y macro gestión durante la crisis financiera 2015-2016.</i> .....	157
<b>Figura A3.</b> <i>Árbol de ocurrencias de la resiliencia bancaria por dimensiones de micro y macro gestión durante la crisis durante la pandemia Covid-19.</i> .....	157
<b>Figura A4.</b> <i>Árbol de ocurrencias de la resiliencia bancaria por dimensiones de micro y macro gestión durante las tres épocas evaluadas.</i> .....	158

## RESUMEN GENERAL

El sistema bancario es fundamental para el desarrollo económico y se caracteriza por su complejidad y regulación. En este contexto, los bancos comerciales deben demostrar resiliencia frente a crisis e incertidumbres financieras y económicas que puedan amenazar su supervivencia, afectando a los usuarios del sistema bancario. Las organizaciones, en estos entornos, deben ser capaces de desarrollar acciones oportunas de resiliencia organizacional para afrontar y adaptarse a situaciones en crisis, logrando equilibrio e, incluso, ganando ventaja en las disrupciones. Esta investigación se centró en evaluar la resiliencia organizacional de los bancos comerciales colombianos, analizando sus respuestas a las crisis ocurridas en el periodo 2008 y 2021, con el fin, de priorizar las capacidades de éstas organizaciones bancarias durante los periodos de crisis. Inicialmente, se desarrolló una revisión sistemática de la literatura sobre la resiliencia organizacional de los bancos comerciales, abordando un tema poco explorado en Colombia. Se analizaron 52 artículos científicos publicados entre 2007 y 2023. A partir de esta investigación se continuó con la revisión sistemática de la literatura orientada a conceptualizar la resiliencia organizacional de los bancos comerciales, tomando como base los conceptos de resiliencia organizacional y resiliencia bancaria. Se concluye que la resiliencia organizacional es una metacapacidad estratégica que requiere una gestión oportuna tanto a nivel micro como macro. Finalmente, se propone una tipología de capacidades resilientes basada en la microgestión (control del riesgo financiero, capital, liquidez, recursos humanos, innovación, tecnología y estrategias de negocio) y la macrogestión (relacionada con gobierno, políticas y leyes). Este análisis se profundizó en 30 informes de gestión de cinco bancos comerciales colombianos, abarcando tres periodos de crisis (2008-2009; 2015-2016; 2020-2021). Sin embargo, los resultados revelan que no todos los recursos y capacidades del sector bancario contribuyen de

igual forma en situaciones adversas. Variables como el rendimiento del capital y la dinámica de los recursos juegan un papel clave en la adaptación y recuperación de los bancos ante crisis. Una de las contribuciones más relevantes de la investigación es reconocer que, a partir de la estructura del sistema bancario propuesta por autores como Khajehpour y otros, se logró consolidar un conjunto de capacidades resilientes organizacionales (metacapacidades) aplicables en diferentes contextos de crisis, con énfasis en la micro y macro gestión. En este marco, la gestión de las organizaciones bancarias, junto con las políticas, leyes, y la gobernanza pueden marcar la diferencia. Asimismo, se destaca la necesidad de más investigaciones centradas en la resiliencia bancaria, especialmente en contextos específicos como el colombiano, donde la literatura es limitada.

**Palabras clave:** Afrontamiento, Capacidades resilientes, Microgestión, Macrogestión, Tipología

## GENERAL SUMMARY

The banking system is fundamental to economic development and is characterized by its complexity and regulation. In this context, commercial banks must demonstrate resilience in the face of crises and financial and economic uncertainties that could threaten their survival, affecting banking system users. In these environments, organizations must be able to develop timely organizational resilience actions to confront and adapt to crisis situations, achieving balance and even gaining advantage in the face of disruptions. This research focused on evaluating the organizational resilience of Colombian commercial banks, analyzing their responses to crises that occurred between 2008 and 2021, in order to prioritize the capabilities of these banking organizations during crisis periods. Initially, a systematic review of the literature on the organizational resilience of commercial banks was conducted, addressing an underexplored topic in Colombia. Fifty-two scientific articles published between 2007 and 2023 were analyzed. Based on this research, a systematic review of the literature was continued to conceptualize the organizational resilience of commercial banks, based on the concepts of organizational resilience and banking resilience. It is concluded that organizational resilience is a strategic meta-capacity that requires timely management at both the micro and macro levels. Finally, a typology of resilient capabilities is proposed based on micro-management (financial risk control, capital, liquidity, human resources, innovation, technology, and business strategies) and macro-management (related to governance, policies, and laws). This analysis was further analyzed using 30 management reports from five Colombian commercial banks, covering three crisis periods (2008-2009; 2015-2016; 2020-2021).

However, the results reveal that not all banking sector resources and capabilities contribute equally in adverse situations. Variables such as return on capital and resource dynamics play a key

role in banks' adaptation and recovery from crises. One of the most relevant contributions of the research is the recognition that, based on the structure of the banking system proposed by authors such as Khajehpour and others, a set of organizational resilience capabilities (metacapabilities) was consolidated that are applicable in different crisis contexts, with an emphasis on micro- and macro-management. Within this framework, the management of banking organizations, along with policies, laws, and governance, can make a difference. It also highlights the need for more research focused on banking resilience, especially in specific contexts such as Colombia, where the literature is limited.

**Keywords:** Coping, Resilient Capabilities, Micromanagement, Macromanagement, Typology

## INTRODUCCIÓN GENERAL

El siglo XXI ha estado marcado por desafíos y transformaciones sin precedentes, caracterizados por tensiones geopolíticas, desastres naturales, migraciones masivas y crisis económicas (Buzan y Weaver, 2004). Estos acontecimientos no solo repercuten en el ámbito financiero, sino que también afectan a diversas economías, organizaciones y las comunidades.

En este escenario, los bancos comerciales se posicionan como actores clave en la configuración de las dinámicas económicas y contribuyendo al progreso social, pues cumplen una función similar a la de las arterias en el cuerpo humano: facilitan la circulación del dinero que requieren los sectores económicos y los ciudadanos. Los bancos contribuyen a los Objetivos de desarrollo Sostenible (ODS) a través de sus modelos de negocios, productos y servicios, y aunque están relacionados con la mayoría de ellos, están principalmente asociados al trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), la producción y consumos responsables (ODS 12) y la acción por el clima (ODS 13) (UNEP FINANCE INITIATIVE, 2019).

Los bancos comerciales (BC) son fundamentales para permitir el flujo de los recursos superavitarios y deficitarios necesarios para generar desarrollo económico, así como para manejar las crisis a lo largo de los ciclos económicos. En esta medida, los BC deben ser resilientes para satisfacer las necesidades de los agentes económicos, ya que son los encargados de manejar el flujo de recursos en la economía, captando, administrando y generando créditos.

En tiempos de crisis, el sistema financiero global puede verse gravemente afectado, con consecuencias significativas para la economía y eventualmente, puede contagiar a otros sistemas financieros. Villabona-Robayo (2015) plantea que las experiencias en épocas de recesión son distintivas y logran que la banca comercial implemente acciones para afrontar las pérdidas, sostenerse y sobrevivir en el mercado, a estas acciones se les puede llamar acciones resilientes.

Por ejemplo, estas acciones resilientes se pusieron en juego para enfrentar la crisis de las hipotecas subprime en 2008, cuando los BC debieron obligados a implementar cambios del marco normativo y ejecutar acciones para gestionar la liquidez y controlar la rentabilidad, evitando así la quiebra y minimizando los impactos.

En el caso de los bancos comerciales colombianos, las crisis de las últimas tres décadas (la crisis financiera 2008-2009, la crisis económica 2015-2016 y la crisis sanitaria 2020-2021) han sido especialmente relevantes.

Durante la crisis global desatada por la pandemia de COVID-19, el sector bancario colombiano demostró estabilidad y recibió respaldo. Según Arbeláez et al. (2020), los BC, que representan una parte significativa del sistema financiero colombiano, fortalecieron su capacidad para administrar los recursos entregados por el Estado, mejorando también su infraestructura tecnológica, lo cual contribuyó a la resiliencia del sistema, protegiendo los ahorros, préstamos y demás productos financieros que ayudaron a la reactivación del país. En este sentido, la capacidad de los BC para afrontar crisis y asegurar su supervivencia se denomina resiliencia organizacional de los bancos comerciales (ROBC).

La ROBC es la capacidad de los BC para enfrentar momentos de crisis e incertidumbre y como consecuencia de ello, recuperarse y desarrollar estrategias que potencien su éxito futuro (Demmer, Shawnee y Roger, 2011; Pal et al., 2014; Ortiz-de-Mandojana y Pratima, 2016). La ROBC se constituye en un concepto clave para comprender cómo estas organizaciones logran superar las crisis y adaptarse a nuevas condiciones de mercado. En un sentido más amplio, según Duchek (2020), la resiliencia organizacional (RO) puede definirse como una metacapacidad que engloba diversas capacidades resilientes o capacidades básicas, que las organizaciones deben desarrollar para afrontar crisis. Así, la RO es una combinación de habilidades que permite a las

organizaciones no solo recuperarse de las crisis, sino también prosperar entre estas capacidades resilientes o capacidades básicas aparecen la auto-reparación y adaptabilidad, apoyadas en la adecuada gestión de recursos (Serna-Silva et al., 2017, 2018).

Actualmente, los estudios sobre RO abordan temas relacionados con los recursos y capacidades organizacionales, incluyendo la gestión del riesgo, la agilidad, la colaboración y la reconfiguración, con el fin de prevenir interrupciones futuras y mejorar el desempeño financiero en las organizaciones bancarias (Chunsheng et al., 2019; Al Naimi et al., 2020).

El propósito de esta tesis es comprender cómo opera la ROBC a través del estudio de las acciones adoptadas por los bancos colombianos para enfrentar las crisis. Para lograr este objetivo se realizó una investigación bibliográfica de la RO y aplicada a la ROBC colombianos, descrita en los estudios siguientes de la tesis. En el primer estudio se realizó una revisión sistemática de la literatura científica sobre la resiliencia organizacional de los bancos comerciales a partir de la síntesis de los principales aspectos de 33 artículos científicos publicados entre 2010 y 2022. En el segundo estudio se busca tener una comprensión profunda de los conceptos, definiciones y enfoques esenciales para la conceptualización de la resiliencia organizacional de los bancos comerciales (ROBC) en un tema poco abordado en Colombia, en este caso se analizaron 52 artículos publicados entre el 2007 y 2023. Finalmente, el tercer estudio presenta una tipología de las capacidades resilientes de los bancos comerciales durante las crisis presentadas en el periodo 2007 a 2021, basada en el análisis de los informes de gestión de los bancos comerciales de Colombia, asumiendo que la resiliencia organizacional es una metacapacidad. Estos trabajos se consolidan en los siguientes estudios:

- Resiliencia Organizacional, un fenómeno multidimensional. El caso de los bancos comerciales. S Garay-Rodríguez y Gómez-Mejía, A.

- Resiliencia organizacional de los bancos comerciales. Una conceptualización basada en recursos y capacidades. S Garay-Rodríguez y Gómez-Mejía, A.

- La resiliencia organizacional como meta-capacidad: Una tipología de las capacidades organizacionales básicas que la componen. S Garay-Rodríguez, Gómez-Mejía, A. y L Heredia Rodríguez

Después de esta introducción, se presentan los tres artículos y una conclusión general de la tesis.

# 1 RESILIENCIA ORGANIZACIONAL, UN FENÓMENO MULTIDIMENSIONAL. EL CASO DE LOS BANCOS COMERCIALES

## Resumen

Esta investigación presenta una revisión sistemática de la literatura científica sobre la resiliencia organizacional de los bancos comerciales. Culminada la búsqueda en las principales bases de datos electrónicas y efectuado un proceso de selección, se realizó una síntesis de los principales aspectos de treinta y tres artículos científicos publicados entre 2010 y 2022. Para esto se empleó un marco teórico que pone en evidencia que la mayoría de los artículos se concentran en la dimensión de la micro administración bancaria y gestión financiera, pues estudian temas relacionados con el capital, la liquidez y el riesgo de las entidades bancarias. Finalmente, se reconoce la necesidad de ampliar la investigación a otros conceptos organizacionales de la gestión bancaria.

**Palabras clave:** Revisión sistemática de literatura; bancos comerciales; resiliencia organizacional; resiliencia bancaria; crisis económica y financiera.

### 1.1 Introducción

En tiempos de crisis, los bancos comerciales reciben impactos como consecuencia de su rol de intermediación al asumir riesgos que, finalmente, trascienden en el crecimiento y el desarrollo de la sociedad. Por ello, la forma como los bancos comerciales desarrollan acciones para sostenerse y sobrevivir en el mercado durante las crisis, resulta de interés para reguladores y gerentes en tanto que implica una forma de conocer las acciones que pueden resultar útiles para afrontar nuevas crisis (Villabona-Robayo, 2015). En este sentido, Danisman, Demir & Zaremba (2021) afirman que es el reconocimiento de la heterogeneidad de las estructuras bancarias de los

países, así como el conocimiento de las relaciones entre las variables precrisis de cada sistema bancario, sus propias regulaciones y sus indicadores de desempeño, lo que permite afrontar de forma más acertada los choques.

Un ejemplo de ello fue la forma como los bancos comerciales internacionales implementaron normas y planes para el manejo de la liquidez y el control de la rentabilidad, como medidas para evitar la quiebra durante la crisis de las “hipotecas subprime” en 2008 (Corbet, Cumming, Hou, Hu & Oxley, 2022). En este contexto, la crisis del 2008 conllevó la adquisición de un aprendizaje de la crisis financiera, dando una mayor resistencia de gestión a los bancos para afrontar crisis futuras, como lo fue la crisis de la pandemia de COVID-19 (Cao & Chou, 2022).

Durante los periodos posteriores a las crisis, los bancos comerciales y reguladores realizan evaluaciones que aportan mayores conocimientos que ayudan a mitigar los riesgos que pueden presentarse en el futuro (Cao & Chou, 2022). Los acuerdos de Basilea (I, II, III, IV) firmados por el Comité de Basilea, conformado por representantes de los bancos centrales de países como Estados Unidos, Canadá y Francia, entre otros, implementaron medidas de prevención de impactos de los choques de forma progresiva, con especial atención en la gestión del riesgo y los requerimientos de capital para los bancos comerciales: es en este contexto en el cual los bancos comerciales generan estrategias relevantes con respecto a la resiliencia organizacional.

Ahora bien, de forma general, la resiliencia organizacional (RO) puede entenderse como la capacidad para hacer frente a las perturbaciones y mantener o crear configuraciones organizacionales que resulten más adecuadas para afrontar la próxima situación de crisis (McCarthy, Collard & Johnson, 2017). De forma particular, los artículos que estudian este

concepto en los bancos comerciales lo relacionan con dimensiones como la gestión de recursos humanos (Buyl, Boone & Wade, 2019), la estructura organizacional (Colvin, 2019), la gestión de riesgos y la solvencia (Khajehpour, Sedaghatparast & Rabieh, 2022). Aunque la noción de resiliencia ha sido estudiada ampliamente en la literatura psicológica y socioecológica, la investigación empírica sobre los factores que contribuyen a la resiliencia organizacional es escasa (Van der Vegt, Essens, Wahlström & George, 2015; Khajehpour et al., 2022). No obstante, la industria financiera y bancaria ha logrado avanzar en estudios sobre la resiliencia orientados hacia la capacidad del sistema financiero para resistir y recuperarse de las pérdidas en los tiempos de crisis (Bui, Scheule & Wu, 2017). También se encuentran estudios en esta industria orientados a indagar en la política comercial, en la evaluación de las políticas de gestión resiliente del negocio bancario, en estudios de la gestión del riesgo y en la transformación digital como desafío cultural (Bastan, Tavakkoli-Moghaddam & Bozorgi-Amiri, 2023; Chaffai & Dietsch, 2015; Massetti, 2021; Abusharba, Triyuwono, Ismail & Rahman, 2013).

Por consiguiente, el objetivo de este artículo es realizar una revisión sistemática de la literatura (RSL) relacionada con las diferentes dimensiones de la RO, así como los enfoques teóricos y metodológicos que se han usado en los diferentes estudios sobre la misma. Esta RSL contribuye, de esta forma, al tópico de la gestión bancaria con una síntesis sistémica de la RO basada en la industria bancaria, la cual servirá de insumo para nuevas investigaciones. Para esto, se utiliza el protocolo de RSL propuesto por Tranfield, Denyer & Smart (2003), el cual establece un proceso de identificación de las contribuciones científicas claves en el campo del conocimiento de la gestión, que incluye tres etapas: planeación, ejecución y comunicación de la información. Este modelo se complementa realizando, por un lado, la selección de la literatura con el programa Bibliometrix en R Studio y, por otro lado, usando el modelo de Khajehpour et

al. (2022) como rejilla de lectura para la identificación de las dimensiones de la literatura de la RO de los bancos comerciales.

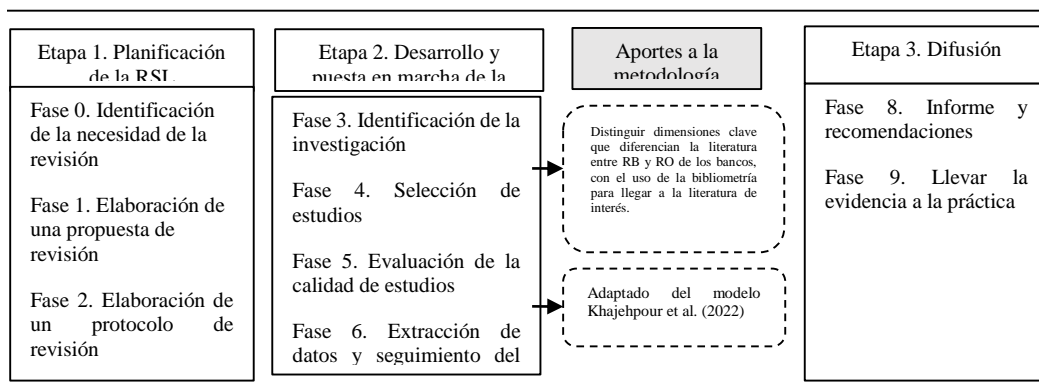
El artículo se divide, así, en cuatro partes: después de la introducción, se detalla la metodología utilizada y, posteriormente, se presentan los resultados en los que se evidencia la descripción general de los artículos, las dimensiones que hacen parte de la RO de los bancos comerciales, y las teorías y métodos en los que se enmarca su estudio. Por último, se presentan las conclusiones, así como las posibles líneas de investigación que podrían desarrollarse a partir de este estudio.

## 1.2 Aspectos metodológicos

La estrategia de investigación que se implementó para adelantar la RSL contempla métodos mixtos. En primer lugar, usa el protocolo definido por Tranfield et al. (2003), mientras que, en segundo lugar, se realizó una selección de la literatura relacionada usando un método fundamentalmente bibliométrico y, finalmente, se realiza el análisis de contenido como técnica para la parte final de la revisión de la literatura.

**Figura 1**

*Adaptación del protocolo de Tranfield et al. (2003) para la elaboración de la RSL*



**Fuente:** Elaboración propia.

El protocolo de Tranfield et al. (2003) para la RSL (Figura 1) contempla tres etapas: (1) planificación; (2) desarrollo y puesta en marcha y (3) difusión. En la primera etapa, la cual corresponde a la planificación de la RSL, se estableció del conjunto de artículos publicados en el campo de conocimiento de la RO de los bancos comerciales entre los años 2010 y 2022, una población de 150 artículos de diferentes disciplinas, posturas epistemológicas, enfoques teóricos y abordajes metodológicos. Así mismo, se elaboró la propuesta y el protocolo de la RSL que fue discutido y aprobado por expertos e investigadores en el campo de estudio: un experto en finanzas, un banquero y un investigador en gestión estratégica de las organizaciones.

En la segunda etapa, correspondiente al desarrollo y puesta en marcha de la RSL, se utilizó como unidad de análisis la RO de los bancos comerciales. La revisión previa se realizó utilizando términos claves como: “resiliencia organizacional de los bancos comerciales” (*commercial bank resilience, banking resilience, banking organizational resilience, financial resilience*), dejando como término básico *banking resilience*. Además, para la delimitación se estableció el siguiente filtro (*searching equation*): [("Bank\*Resilience" OR "Commercial bank\*resilience") AND ("organizational resilience" OR "organisational resilience")].

El resultado alcanzado permitió la construcción de una lista depurada de artículos publicados en revistas con evaluación de pares en los que se basó la selección de los artículos y se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión definidos previamente en el protocolo. Para el caso de la inclusión, el criterio relevante que orientó la selección fue la presencia del término clave en el título, resumen y/o palabras claves. Los tipos de documentos tenidos en cuenta para este fin estuvieron definidos por el hecho de recoger investigaciones empíricas, revisiones de literatura o tesis doctorales. Con respecto a las exclusiones, en este caso no se consideraron ponencias, libros ni vídeos informativos.

El proceso de selección de la literatura anteriormente descrito se complementa con el estudio bibliométrico de la *resiliencia organizacional* (RO) como término raíz de la resiliencia organizacional de los bancos comerciales, para lo cual se utilizó el programa Bibliometrix en R Studio. Esto posibilitó distinguir dimensiones como la cantidad de artículos, las palabras clave, el área de publicación y los enfoques que se estudian en este campo. De los 150 artículos que se habían seleccionado inicialmente, se identificaron publicaciones en los siguientes idiomas: inglés, portugués y español; sin embargo, 117 artículos tuvieron que ser descartados por el cumplimiento de los criterios de exclusión. Finalmente, se contó con una muestra de 33 artículos que fueron evaluados teniendo en cuenta la calidad gracias a indicadores de excelencia (Journal Impact Factor e Índice H) de las revistas arbitradas junto a las revistas del campo de estudio respectivo.

Se encontró que el 58% de estos 33 artículos fueron publicados durante la crisis de la pandemia del COVID-19. Las revistas en las que se publicaron dichos artículos algunas que se distinguen por su calidad científica con un Índice H mayor a 100 en la base de Scimago Journal & Country Rank (SJR): *Journal of Management*, *Journal of banking & Finance* y *Journal of International Money and Finance*. Entre los 33 artículos, el más citado es el de Vallascas y Keasey (2012) con 54 citaciones en la base de Web of Science (WOS).

El análisis de contenido de los 33 artículos se realizó elaborando tablas de resumen que contienen títulos, nombre de los autores, título de la revista y otros detalles como el tipo de artículo y enfoques. Adicionalmente, se identificaron las citas potenciales de los artículos más antiguos; para el caso de los más recientes.

Finalmente, los aportes conceptuales y empíricos de cada publicación se clasificaron usando el modelo planteado por Khajehpour et al. (2022) para la síntesis de la información de la

RSL. Este modelo, clasifica los artículos en gestión “micro”, está integrada las áreas internas de los bancos, con las subcategorías y conceptos que se presentan en la Figura 2.

**Figura 2**

*Dimensión micro gestión bancaria, categorías y conceptos*

1 Financiero	2. Información y Comunicación	3 Estrategia	4. Cadena de suministro	5. Recursos Humanos	6. Monitoreo	7. Cambios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la liquidez;</li> <li>• Gestión del capital;</li> <li>• Correcta gestión de las deudas diferidas</li> <li>• Gestión del riesgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del rumor</li> <li>• Sistemas de comunicación y gestión de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de las crisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de recursos financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión gerencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevención y control del banco; observación y anticipación de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio y dinamismo</li> </ul>

**Fuente:** Adaptado de Khajehpour et al. (2022).

Y en la dimensión “macro” (Figura 3), se abordan subcategorías y conceptos que se relacionan con la gestión del banco y el entorno.

**Figura 3**

*Dimensión macro gestión bancaria, categorías y conceptos*

1. Negocios	2. Político	3. El Control	4. Gobernanza	5. Político y Ley
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura comercial del banco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencias, políticas y cambios</li> <li>• Relacion banco y gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrupción del marco sistema bancario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco del gobierno corporativo del banco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y leyes bancarias del país</li> </ul>

**Fuente:** Adaptado de Khajehpour et al. (2022).

### 1.3 Resultados

Las dimensiones principales encontradas en la RSL se sintetizan en la Tabla 1 desde una perspectiva metodológica y contextual, de tal manera que se ajustan a las necesidades de los

bancos comerciales. En cuanto al enfoque hace referencia a la división de trabajos en resiliencia bancaria y resiliencia organizacional bancaria; respecto a la procedencia de publicación se refiere al lugar de las revistas con mayor concentración en publicaciones en los temas en este campo; finalmente, se encuentra la dimensión en gestión que de manera amplia describe las categorías que hacen parte de las dimensiones micro y macro gestión facilitando la comprensión del aporte de este análisis, además que integra temas relevantes a la banca como la gestión de riesgos y crisis, la regulación financiera, estructura de gobierno corporativo entre otras.

**Tabla 1**

*Dimensiones encontradas en la RSL*

Dimensión	Tipos/Niveles	Ejemplo de la resiliencia bancaria
Enfoque	Incidencia financiera de los bancos Gestión en los bancos	Gestión de riesgos y crisis, regulación financiera y supervisión, capacidad de aprendizaje organizacional, estructura de gobierno corporativo y liderazgo, innovación tecnológica y digitalización e impacto de factores macroeconómicos y geopolíticos.
Procedencia	Por tipo de publicación e interés en el tema	Estudios publicados con mayor concentración en Europa, seguido de Asia y América.
Gestión estratégica	Nivel Micro Nivel Macro	Estrategias para minimizar impactos de crisis financieras, normas y políticas diseñadas para mantener la estabilidad, habilidad del banco para ajustarse a cambios económicos y tecnológicos.

Estas dimensiones contribuyen a diferenciar la ROBC del concepto general del concepto de resiliencia organizacional (RO) considerando aspectos como:

- ✓ Enfoque: la RO en general se destaca en cómo las organizaciones, en distintos sectores, se adaptan a crisis y cambios. Visto desde la ROBC se centra en los riesgos específicos del sector financiero, como regulación, aprendizaje organizacional, gobierno corporativo, digitalización e impacto macroeconómico y geopolítico.
- ✓ Procedencia: la RO se enfoca en que puede estudiarse en diferentes contextos (industria, salud, tecnología, educación). Para la ROBC se desarrolla con base en estudios sobre bancos comerciales con mayor concentración en Europa, Asia y América, donde el sistema financiero afronta desafíos estructurales específicos.
- ✓ Gestión estratégica: la RO hace referencia a estrategias generales de cualquier organización para adaptarse a cambios inesperados y sobrevivir. En la ROBC se encuentra que en la micro gestión se refiere a las estrategias internas de cada banco para minimizar crisis financieras y la macro gestión en como el banco afronta cambios en políticas, regulaciones, diseñadas para la estabilidad del sistema bancario en su conjunto.

En la dimensión por enfoque se hace evidente en el grupo de artículos con temas referentes a la resiliencia bancaria (RB) y otras investigaciones que abordan la RO de los bancos comerciales. En la Tabla 2 se observa que el 82% de los artículos tienen un enfoque en la RB y el 18% en la RO de los bancos comerciales.

Con respecto a los artículos de RB, las investigaciones se centran principalmente en evaluar el manejo de las finanzas mediante la aplicación de test o pruebas de estrés del capital de los bancos, la regulación del capital mínimo frente a los préstamos bancarios durante las crisis y contagios financieros de los mercados e impactos ante cambios por las condiciones

macroeconómicas, entre otras acciones que afectan la solvencia bancaria, entendiéndose en esta revisión que la RB se simplifica y se reduce a la solvencia, capital, liquidez adaptadas en épocas de crisis. Para el caso de las investigaciones con enfoque en la RO de los bancos comerciales, prevalecen las propuestas de modelos conceptuales y de procesos que integran diversos aspectos que explican la gestión para el logro de la resiliencia. Se hace relevante mencionar, que en este grupo de artículos las palabras generadoras de la discusión técnica y teórica que aparecen con mayor frecuencia son: *resiliencia bancaria, capital, riesgo, crisis financiera y estabilidad bancaria*.

**Tabla 2**

*Dimensión por enfoque de la resiliencia bancaria y organizacional de los bancos comerciales*

Resiliencia	Artículo		Autores y año de publicación
	No.	%	
Resiliencia Bancaria	17	82%	Motuco (2011), Vallasca & Keasey (2012), Pompella & Dicanio (2016), Chattha & Archer (2016), Budnik & Bochmann (2017), Bui et al. (2017), Chen, Hamori & Kinkyo (2017), Wiranatakusuma & Duasa (2017), Dua & Kapur (2018), Cooper, Wang, Bartram & Cooke (2019), Ruza, De la Cuesta-González & Paredes-Gazquez (2019), Rogel Gutiérrez y Urquiza Villafuerte (2019), AlZgool, Ahmed, Pahi & Ammar (2020), Nugroho, Kurnia, Qoyum & Fardila (2020), Maudos (2020), Oyetade, Obalade & Muzindutsi (2020), Papadimitriou, Gogas & Agrapetidou (2020), Clichici & Zeldea (2021), Ghosh & Saima (2021), Velliscig, Floreani & Polato (2022), Stewart & Chowdhuryb (2021), Igan, Mirzaei & Moore (2022), Barbieri, Lusignani,

			Prosperi & Zicchino (2022), Cao & Chou (2022), Corbet et al. (2022), Cantú, Lobato, López & López-Gallo (2022)
Resiliencia			Carmeli et al. (2019), Colvin (2019), Buyl et al. (2019), Khajehpour et al. (2022), Zinkanlou, Shekari & Emamgholizadeh (2021), Tok & Yesuf (2022), Eltigani, Kilika & Gekenia (2022)
Organizacio nal	6	8%	
Total	33	100%	

Fuente: Elaboración propia.

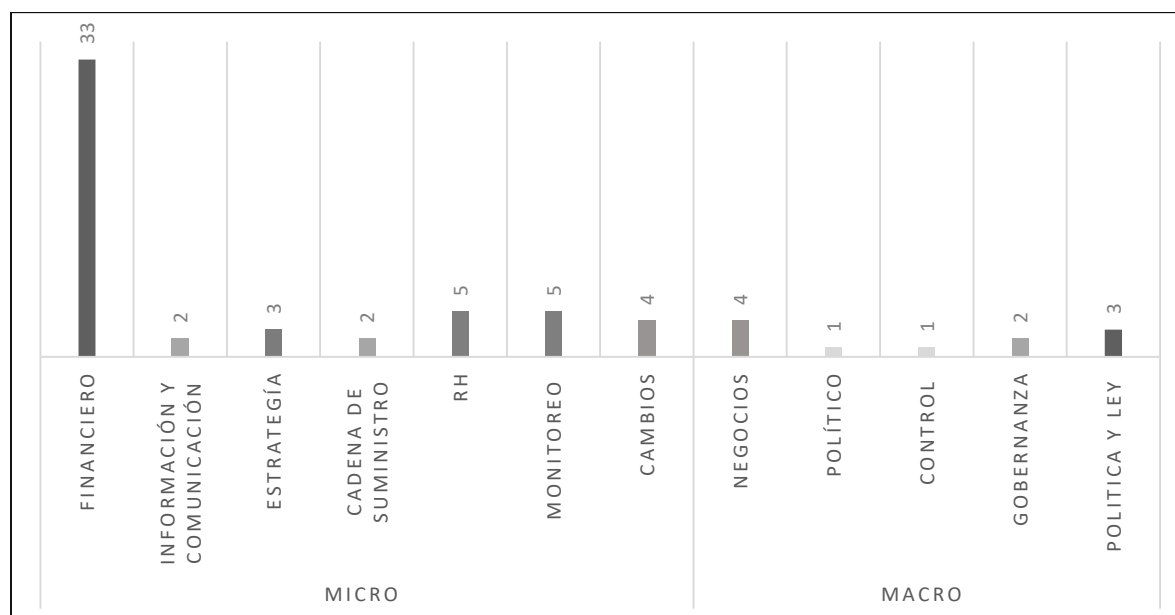
En la dimensión por procedencia de las investigaciones se observa que el 70% está focalizado en Europa, seguido de un 18% en América y un 12% en Asia. Del mismo modo, hay una mayor producción de artículos en el Reino Unido, Países Bajos y Estados Unidos. Se destaca la poca participación de investigaciones en los países de América Latina, evidenciándose solo 1 artículo publicado en Argentina, representando una oportunidad de desarrollo y de creación de futuras líneas de investigación para el resto de países.

A partir de los hallazgos en la RSL se encontró la propuesta de Khajehpour et al. (2022), (Figuras 2 y 3) que destacan la micro y macro gestión como claves en el estudio de la RO de los bancos. En la micro gestión se derivan categorías como la *Financiera* que hace referencia a la gestión de recursos financieros, gestión de liquidez, gestión de capital, y gestión correcta de deudas diferidas; *Información y comunicación* relacionada con sistemas de información y comunicación. *Estratégica* se refiere a la gestión estratégica. *Cadena de suministro* incluye la gestión de la cadena de suministro. *Recursos humanos* con la gestión de recursos humanos. *Monitoreo* con el Monitoreo y control. *Cambio*: Necesidad de cambio y dinamismo. *Negocios*: Gestión de negocios. *Política* hace referencia a preferencias y cambios políticos. *Control*: Prevención y control de la corrupción bancaria. La gestión macrobancaria por su parte incluye la

*Gobernanza*: Marco de gobernanza corporativa bancaria, *Política y leyes*: Políticas y leyes bancarias, también se incluye los *negocios* y el *control*. Estas categorías y subcategorías están interrelacionadas y se estructuran para identificar y clasificar los artículos de la muestra, contrastarlos entre sí, lo que permitió identificar los avances en la investigación de la resiliencia bancaria en las dos dimensiones micro y macro gestión, como se ilustra en la Figura 4.

**Figura 4**

*Categorización de la literatura por dimensiones y categorías*



**Fuente:** Elaboración propia basada en el modelo de Khajehpour et al. (2022).

La Figura 4, muestra la organización de los artículos: la escala de grises se usa para representar el nivel de concentración de los artículos, los tonos oscuros indican un mayor número de artículos y el tono de color se va atenuando a medida que decrece la producción de artículos. De esta manera, la mayor concentración se halla en la dimensión de la micro gestión bancaria

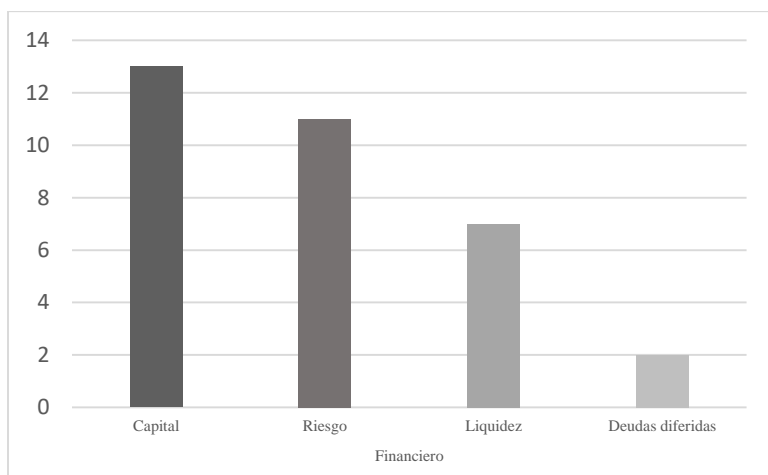
con un 76% y tan solo un 24% se clasifican dentro de la dimensión macro, aunque hay que mencionar la existencia de artículos que abordan ambas dimensiones.

A propósito de las categorías en la dimensión micro se destaca, por su parte, el aspecto financiero con un mayor número de artículos con respecto al resto, y seguidamente se resalta los recursos humanos, el monitoreo, la estrategia, la cadena de suministros, cambios e información, y comunicación. En la dimensión macro se hace evidente la existencia de artículos relacionados con categorías que tienen que ver con los negocios y política y leyes.

A continuación, en las Figuras 5 y 6 se presenta un resumen de los conceptos de mayor relevancia para la gestión bancaria que fueron identificados en las revistas analizadas.

### Figura 5

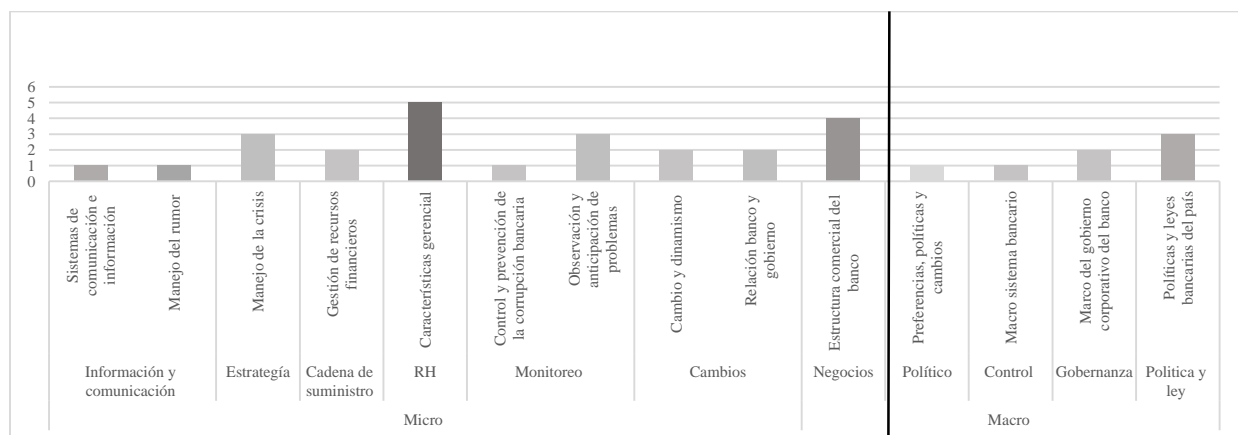
*Conceptos con mayor relevancia en la dimensión micro y el componente financiero de la gestión bancaria*



**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 6**

*Conceptos con mayor relevancia en el resto de las categorías de las dimensiones micro y macro de la gestión bancaria*



**Fuente:** Elaboración propia. En la figura se extraen los conceptos más representativos de las dimensiones.

Con respecto a la *evaluación de la calidad de estudios*, los datos presentados en las figuras anteriores reafirman que el manejo de *capital* es uno de los temas de mayor preocupación en las crisis, seguido del manejo del *riesgo*, la *liquidez* y el manejo correcto de las *deudas diferidas*. Otros conceptos relevantes en la dimensión micro son el *liderazgo gerencial* y la estructura de los *negocios* del banco. Finalmente, se encuentra el interés por la gestión en las crisis, la observación y anticipación de problemas, el resto son conceptos con baja publicación. En la dimensión de macro gestión, por su parte, se encuentran pocos artículos que abordan conceptos de gobernanza, control y político, los demás conceptos no registran estudios en esta dimensión.

En la dimensión micro son escasos los artículos en los cuales se abordan conceptos de prevención de corrupción bancaria y de manejo del rumor en las organizaciones en épocas de

crisis. En la dimensión macro, es notoria la ausencia de artículos que hacen referencia a los conceptos de preferencias, políticas y cambios en relación con el banco y el gobierno.

Para cumplir con los objetivos planteados en esta investigación, se exploran los artículos en la dimensión micro que hacen referencia a la estrategia organizacional, en especial, a propósito del concepto de gestión de la crisis. En este marco se retoman seis artículos sobre resiliencia organizacional de los bancos comerciales a nivel internacional. En primer lugar, está el de Eltigani et al. (2022), quienes realizaron un estudio con trece exlíderes jubilados de los bancos comerciales consultando acerca del papel del liderazgo en la resiliencia de los bancos comerciales de Kenia y recordando eventos disruptivos que se presentaron en su mandato. Estos autores consideran, así, que los bancos son prósperos y se caracterizan por la previsión y preparación para momentos adversos desde el liderazgo, la agilidad dentro de la crisis y la transformación posterior a esta, y resaltan que lo fundamental de la gestión de estrategias son las decisiones y las acciones de liderazgo en lo que tiene que ver con la resiliencia organizacional.

En segundo lugar, Zinkanlou et al. (2021), quienes en el desarrollo de la investigación aplicaron entrevistas semiestructuradas a veinte expertos cuyas opiniones dan como resultado una serie de índices que son formulados en un cuestionario y aplicados a una muestra conformada por empleados del banco Sepah, en una provincia de Irán. Los autores se enfocan en diseñar un modelo de resiliencia organizacional basado en componentes de agilidad empresarial con la teoría de la señalización. Consideran, por ende, cuatro componentes fundamentales para la resiliencia organizacional: i) compromiso y carácter, ii) conocimiento y conciencia de la situación, iii) responsabilidad social y iv) capacidad de adaptabilidad. De igual forma proporcionan algunas recomendaciones de políticas y procedimientos para la creación, almacenamiento y difusión del conocimiento en la empresa, y también consideran relevante

compartir la información de los empleados sobre actividades laborales exitosas y buenas ideas, prestar atención y enfatizar la necesidad del aprendizaje, así como alentar a los empleados a trabajar en equipo.

En cuanto a la tercera publicación, esta tiene que ver con la investigación de Khajehpour et al. (2022), en la cual se realiza un estudio para diseñar un modelo y un plan coherente y consistente para mejorar el entorno bancario y hacer frente a las crisis y a los eventos que enfrenta la industria bancaria de Irán. Para esto, identifica los conceptos, dimensiones y componentes claves de la RO a partir de un cuestionario aplicado a diez expertos de la banca. En uno de sus modelos Khajehpour et al. (2022, p. 76), estos autores consideran doce componentes principales que se clasifican y que apuntan a niveles más importantes para el estudio de la resiliencia que tienen que ver con las políticas y la gobernanza como conceptos y componentes que los gerentes de los bancos deben estudiar a profundidad para aumentar la RO de los bancos comerciales.

Colvin (2019), realiza un estudio para identificar los determinantes organizacionales de la resiliencia bancaria, explicando el desempeño de los bancos pequeños en la crisis financiera holandesa de 1920, utilizando el enfoque teórico de la arquitectura organizacional como fuente fundamental de las organizaciones para crear sus propias formas de enfrentar las crisis y lograr acuerdos de responsabilidad. Este análisis considera que los bancos pequeños deben incluir a los clientes en las decisiones para un mejor resultado de la resiliencia organizacional.

En quinto lugar, Alrob & Jaaron (2018) plantean una investigación donde se desarrolla un marco de gestión de las organizaciones bancarias islámicas que identifica determinantes de una mayor resiliencia, se realiza una comparación de los bancos convencionales con los bancos que

aplican capacidades organizacionales. El estudio encontró una dinámica sobre cómo se pueden lograr capacidades resilientes en las organizaciones bancarias islámicas.

Finalmente, Xu & Lu (2020), estudió la resiliencia bancaria, con enfoque en la gestión del riesgo financiero de los bancos. El origen se dio en la crisis financiera del 2008, considerando que el impacto negativo en la economía brindó una oportunidad para mejorar el seguimiento al riesgo, con mayor relevancia en la capacidad de autorreparación. El análisis toma al efecto de estrés como el impacto original, y describe la resistencia como la consolidación y reconstrucción de los bancos bajo la influencia de factores internos y externos.

En los artículos con enfoque de RO de los bancos comerciales en épocas de crisis se encuentran, así, contribuciones temáticas y metodologías relevantes para futuros estudios como los de la historia empresarial de la banca, seguidos de las propuestas de estrategia orientadas a posicionar el liderazgo como centro de la RO antes, durante y después de las crisis. En estos mismos artículos se nota el interés, además, por temas financieros y de recursos humanos con mayor énfasis en temas de recursos y capacidades, es decir, de la gestión estratégica, para mejorar las capacidades de anticipación, afrontamiento y autoreparación a las crisis.

Las tablas 3, 4 y 5 muestran las dimensiones, conceptos, teorías y variables principales encontradas en los artículos que abordan la resiliencia bancaria relacionadas con la *Extracción de datos y seguimiento del proceso y la síntesis de datos* de la Figura 1. En la tabla 3, la dimensión micro (*inter management bank*) es la que contiene el mayor número de artículos, con un registro de 53 autores en 23 artículos con referencia internacional. De estos, el 66,7% se centra en la categoría financiera relacionada con variables de recursos económicos, y financieros y el 33.3% está en otras categorías relacionadas más con otras capacidades bancarias.

En la dimensión micro (Tabla 3), los autores plantean estudios relacionados con categorías como los recursos financieros, que se centran en conceptos como la solvencia asociados con variables que respaldan el análisis, entre ellos los colchones de capital, la calidad de los activos, el capital, la rentabilidad, la eficiencia, la liquidez y el riesgo; el riesgo basado en las dinámicas de los créditos y de las operaciones en general. Otros autores recientes que soportan estos conceptos en estudios en los que se vulnera el capital y la liquidez son (Vučinić & Šegrt, 2023; Soufi & Esfahanipour, 2021; Houston, Shan & Shan, 2021). Por otra parte, el desempeño de los bancos comerciales que se aborda desde el campo laboral, tanto individual como en grupo (Liu, 2018), y desde lo financiero con provisión y previsión de factores del riesgo financiero, es otro campo explorado en los estudios. A nivel de las finanzas, es relevante vincular variables como los rendimientos y las reservas, entre otras. Otro concepto desarrollado por los autores es la política macro prudencial, en su relación con la política monetaria, el capital, la liquidez, los ingresos y los rendimientos.

También se integran estudios de resistencia y resiliencia como base para el análisis de la solidez de la solvencia apoyados en pruebas como EBA y Basilea, con variables como riesgo, gestión, nivel de precios y Producto Interno Bruto (PIB) (Fungáčová & Jakubík, 2013). Asimismo, se integran las capacidades bancarias en lo que tiene que ver con el concepto de observaciones y anticipación de problemas, vinculados estos a variables como tamaño del banco, compromiso de trabajo y disponibilidad de crédito bancario. Retomando el tamaño de los bancos, el estudio de Lall (2015) menciona, por su parte, la resistencia que mantienen los bancos pequeños con respecto a los grandes frente a una situación de crisis.

Desde la dimensión de la macro gestión bancaria (*around management bank*) se observa por su parte, en la Tabla 4, un total de 14 autores en 5 artículos en los que prevalecen las

categorías sobre la estructura de negocios asociados a las capacidades bancarias basadas en variables como la agilidad empresarial e indicadores de gestión como de captura o monitoreo organizacional.

**Tabla 3**

*Dimensiones, enfoques y variables aplicados en la literatura sobre resiliencia bancaria*

<b>Dimensión micro</b>				
<b>Autores y año de publicación</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Enfoque teórico y conceptual</b>	<b>Variables relevantes</b>
1. AlZgool et al. (2020)	Recursos humanos	Características gerenciales	Teoría subyacente: conservación de los recursos	Compromiso de trabajo, inteligencia emocional de los líderes, autoeficacia
2. Bui et al. (2017)	Financiero	Manejo de capital	Teoría de solvencia: colchones de capital para reducir pérdidas	Tasa de liquidez, fondos de depósito, tasa de crecimiento del PIB, liquidez, préstamos para vivienda, tamaño
3. Barbieri et al. (2022)	Financiero	Manejo de deudas diferidas	Pruebas de estrés EBA	Cantidad de préstamos netos, tenencia de bonos, intereses bancarios, tasa de desempleo, inflación, tipo de interés en el corto plazo, rendimiento de los bonos de gobierno
4. Budnik & Bochmann (2017)	Financiero	Manejo de capital/liquidez	Política macroprudencial	Colchones de capital y liquidez

Dimensión micro				
Autores y año de publicación	Subcategoría	Concepto	Enfoque teórico y conceptual	VARIABLES RELEVANTES
5. Cantú et al. (2022)	Financiero	Manejo del riesgo	Teoría de choques económicos	Crédito, riesgo de la empresa, el tamaño, relaciones bancarias, indicadores de diferencias entre bancos extranjeros y nacionales, propiedad bancaria, estructura de financiamiento, canales de transmisión internacional
6. Cao & Chou (2022)	Financiero	Manejo de capital	Políticas macroprudencial	Ingresos, rendimientos, tamaño, préstamos morosos
7. Chattha & Archer (2016)	Financiero	Manejo de capital/riesgo	Teoría de solvencia: pruebas de estrés	Riesgo, suficiencia de capital, activos ponderados por riesgos
8. Chen et al. (2017)	Monitoreo	Observación y anticipación de problemas	Contagios financieros	Crecimiento de los préstamos bancarios reales, Índice de estrés financiero, Costos de financiamiento, disponibilidad de crédito bancario, liquidez, ratio de los bancos, tasa de inflación

<b>Dimensión micro</b>				
<b>Autores y año de publicación</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Enfoque teórico y conceptual</b>	<b>VARIABLES RELEVANTES</b>
9. Carmeli et al. (2019)	Financiero	Manejo de liquidez	Desempeño de las organizaciones impulsadas financieramente y por la sostenibilidad	Medidas de desempeño: Cognitivo, comportamiento grupal y Sostenibilidad
10. Cooper et al. (2019)	Recursos humanos	Características gerenciales	Arquitectura organizacional. Estructura organizacional.	Tamaño del banco
11. Clichici & Zeldea (2021)	Estrategia	Manejo de crisis	Economía y Sociología	Variación de las exportaciones de bienes y servicios, Índice de morosidad, rendimiento de los activos
12. Dua & Kapur (2018)	Financiero	Manejo del capital/riesgo	Evaluación del sector financiero - Basilea	Indicadores de solidez financiera
13. Eltigani et al. (2022)	Recursos humanos	Características gerenciales	Orquestación de recursos dinámicos	Liderazgo bancario, estrategias durante el cargo, diferencia de recursos

<b>Dimensión micro</b>					
<b>Autores y año de publicación</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Enfoque teórico y conceptual</b>	<b>Variables relevantes</b>	
14. Rogel Gutiérrez y Urquizo Villafuerte (2019)	Cambios	Necesidad de cambio y dinamismo	RL: Resiliencia	Capacidades	
15. Maudos (2020)	Financiero	Manejo de liquidez/capital/riesgo	Solvencia, calidad del activo, rentabilidad, eficiencia, liquidez	Colchón de capital y liquidez	
16. Motocu (2011)	Financiero	Manejo del riesgo	Gestión de riesgo operativo	Riesgo operacional, posición operativa	
17. Nugroho et al. (2020)	Financiero	Manejo del riesgo	Teoría de fondo: Estabilidad financiera, Gestión del riesgo; Fragilidad Financiera	Índice de morosidad basados en el riesgo	
18. Oyetade et al. (2022)	Financiero	Manejo del capital/riesgo	Previsión de quiebras bancarias	Suficiencia de capital, liquidez, ganancias, eficiencia de la gestión y condiciones macroeconómicas	
19. Papadimitriou et al. (2020)	Financiero	Manejo de liquidez/capital	Solvencia	Adecuación de capital, eficiencia operativa	

<b>Dimensión micro</b>				
<b>Autores y año de publicación</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Enfoque teórico y conceptual</b>	<b>VARIABLES RELEVANTES</b>
20. Pompella & Dicanio (2016)	Financiero	Manejo de capital	Vulnerabilidad sistema financiero: solidez de la solvencia	Vulnerabilidad
21. Ruza et al. (2019)	Cadena de suministros	Manejo de recursos financieros	Salud del sistema bancario: resiliencia y la estabilidad simultánea.	Exposición internacional, activo, pasivos, apalancamiento, titularización, endeudamiento de los hogares
22. Ghosh & Saima (2021)	Financiero y estrategia	Manejo de capital/liquidez/riesgo o Manejo de crisis	Riesgo de la cartera de crédito de los bancos	Bajo índice de liquidez, bajo rendimiento, morosidad, datos de gestión de la pandemia
23. Vallascas & Keasey (2012)	Financiero	Manejo del riesgo	Choques Sistémicos	Registro de activos totales, relación de ingresos no financieros, promedio de crecimiento de los activos, activos sobre el patrimonio, valor del mercado del patrimonio, tasa de inflación

<b>Dimensión micro</b>				
<b>Autores y año de publicación</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Enfoque teórico y conceptual</b>	<b>Variables relevantes</b>
24. Velliscig et al. (2022)	Financiero	Manejo del capital/riesgo	Teoría de la señalización: calidad del capital y de los activos	Apalancamiento bancario, Medida Eva, capital regulatorio, provisiones para préstamos, provisiones para préstamos, índice de pólizas de cobertura
25. Wiranatakusuma & Duasa (2017)	Monitoreo	Observación y anticipación de problemas	Índices	Depósitos, financiamiento

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4**

*Dimensión macro, enfoques y variables aplicados en la literatura sobre resiliencia bancaria*

<b>Dimensión macro</b>				
<b>Autores y año de publicación</b>	<b>Subc ategoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Enfoque teórico y conceptual</b>	<b>Variables relevantes</b>
1.Zinkanlou et al. (2021)	Negocio	Estructura de negocios del banco	Teoría de la señalización	Agilidad empresarial: capacidades de adaptabilidad y responsabilidad social
2.Corbet et al. (2022)	Política	Relación entre banco/gobierno	Estructura de propiedad y apoyo al rescate	Capitalización de mercado deuda sobre patrimonio  Recursos propios/activos ponderados por el riesgo, costo sobre beneficios, incremento y caídas de la tasa de interés, flexibilización cuantitativa

3.Tok & Yesuf (2022)	Negocios	Estructura de negocios del banco	Estabilidad	Rendimiento, calidad de capital, rentabilidad, eficiencia, depósitos
4.Colvin (2019)	Negocios	Estructura de negocios del banco	Modelo de predicción de quiebra	Indicador que captura organizacional, capital, la reserva y capital social pagado, porcentajes de capital comprometido y capital social pagado
5.Igan et al. (2022)	Política	Políticas y leyes	Políticas macro prudenciales	Capital, devoluciones y acciones bancarias, variación de precios

Fuente: Elaboración propia.

### Tabla 5

*Ambas dimensiones, enfoques y variables aplicados en la literatura sobre resiliencia bancaria*

Ambas Dimensiones				
Autores y año de publicación	Subcategoría	Concepto	Enfoque teórico y conceptual	VARIABLES RELEVANTES

---

1.Buyl et al. (2019)	Recursos humanos y gobierno	Características gerenciales	Teoría del narcisismo de los ejecutivos.	Bajo índice de liquidez, bajo rendimiento morosidad
2.Khajehpour et al. (2022)	Micro y macro	Resiliencia	Financiero y estrategia	Adecuación del capital índices de la gestión micro y macro bancaria
3.Stewart & Chowdhuryb (2021)	Política	Política y leyes	Regulación del sector bancario	Capital, liquidez, crecimiento del PIB inversiones

---

Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a los artículos que integran los dos aspectos (*inter and around management bank*), tanto de micro como de macro gestión bancaria, involucra a 8 autores (Tabla 5). En 3 de los artículos uno de los conceptos más relevantes es el de las *leyes y políticas* que regulan la banca y se relacionan con el cambio en el capital de los accionistas, la variación de precios y las devoluciones.

#### **1.4 Conclusiones**

La RSL identifica diferentes dimensiones desde el contexto de las investigaciones en RO de los bancos comerciales. Por su naturaleza temática se observan dos corrientes en los artículos: el de resiliencia bancaria y el de la resiliencia organizacional de los bancos comerciales.

En la investigación se seleccionó las dimensiones con mayor relevancia en los artículos correspondientes al enfoque, procedencia en la publicación y la gestión estratégica de los bancos.

El enfoque presenta un menor número de artículos relacionados con el estudio organizacional, lo que destaca la necesidad de abordar temas relacionados con las capacidades de gestión administrativa y estratégica de los bancos para enfrentar épocas de crisis.

Al contrastar las dimensiones, se observa una mayor concentración de artículos centrados en la dimensión de micro gestión bancaria, principalmente en la categoría de finanzas, abordando conceptos con mayor publicación relacionados con el manejo del capital, riesgo y liquidez; mientras que los artículos relacionados con las deudas son menos frecuentes. Otra de las categorías que se destaca en la dimensión micro son las investigaciones en recursos humanos, temas referentes a características gerenciales desarrollados a través de la percepción de los usuarios.

Con respecto a la dimensión de macro gestión bancaria, los artículos son más escasos, en las categorías de política y control del sistema bancario, las cuales aún no han sido abordadas

con profundidad. En cambio, la categoría de los negocios especialmente en la estructura comercial de los bancos muestra mayor relevancia. Sólo tres artículos abordan ambos temas, lo que subraya oportunidades para investigaciones futuras.

En la dimensión de procedencia de publicación de artículos se encuentra una mayor concentración en Europa, seguido de Asia y América Latina. En Colombia no se encuentran artículos relacionados con la ROBC.

Se logró a partir de la propuesta del modelo de Khajehpour et al. (2022) visualizar las tendencias en las investigaciones que contribuyen a las dimensiones micro y macro. Esta investigación contribuye de manera relevante a la identificación y clasificación de artículos relacionados con la RO de los bancos comerciales, empleando la bibliometría en la selección de los artículos, aporte metodológico que permite ver la concentración de los estudios.

Se evidencia en los artículos un mayor uso de las teorías referentes a la resiliencia bancaria en conceptos como la solvencia bancaria y las reservas para afrontar las crisis futuras.

Los tipos de variables más concurrentes en las investigaciones son de información financiera de los bancos comerciales, variables económicas y financieras, además de agregados económicos. Se destaca que los métodos estadísticos de mayor uso para la medición de la RB en los artículos son el panel dinámico y las ecuaciones estructurales.

Con respecto a futuras líneas de investigación sobre resiliencia organizacional, se considera conveniente abrir un espacio académico para el análisis de la capacidad organizacional de los bancos comerciales ante las situaciones de diferentes tipos de crisis, teniendo en cuenta que las adversidades económicas y financieras han sido cíclicas en el contexto global. Se considera investigar, de igual forma, las acciones impulsoras y sostenibles generadas de imprevistos en épocas de crisis en cuestiones estructurales, operacionales de los bancos

comerciales y en cambios en los modelos de negocio entre países. Así como abordar otras dimensiones de la gestión organizacional como el tamaño de los bancos comerciales. Además de caracterizar los recursos y capacidades de los bancos comerciales que cumplen funciones específicas en sectores económicos

Las implicaciones teóricas sugieren que la resiliencia organizacional de los bancos comerciales es una construcción conceptual y teórica que incluye varios factores que las organizaciones deben explorar para mejorar la resiliencia en futuros eventos disruptivos. Por otro lado, la implicación metodológica notable de RSL es el uso de la bibliometría como herramienta eficaz para ver nuevas formas y temas de trabajo; y finalmente, las implicaciones prácticas es llevar a cabo investigaciones en las diversas categorías de las dimensiones micro y macro para afianzar fundamentos de la resiliencia organizacional.

## **2 RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DE LOS BANCOS COMERCIALES. UNA CONCEPTUALIZACIÓN BASADA EN RECURSOS Y CAPACIDADES**

### **Resumen**

El estudio proporciona una comprensión profunda de los conceptos, definiciones y enfoques esenciales para la conceptualización de la resiliencia organizacional de los bancos comerciales en un tema poco abordado en Colombia, a partir de una revisión sistemática de la literatura centrada en la resiliencia, resiliencia organizacional y resiliencia bancaria. Se analizaron 52 artículos publicados entre el 2007 y 2023, utilizando criterios de inclusión específicos para identificar estudios relevantes durante períodos de crisis financiera. El objetivo es identificar y conceptualizar los constructos y términos clave de la ROBC. Los resultados indican que no todos los recursos y capacidades del sector bancario contribuyen igualmente en situaciones adversas. Sin embargo, se identificaron variables influyentes en la realidad organizativa de los bancos como el

rendimiento del capital, destacando la dinámica de los recursos como motores esenciales de las capacidades de adaptación y recuperación. A través de un análisis exhaustivo de la literatura existente, se ha identificado una clara necesidad de investigaciones más focalizadas en la resiliencia bancaria, especialmente en contextos específicos como el colombiano, donde la literatura científica es escasa, abriendo nuevas perspectivas para la investigación en este campo, donde la resiliencia organizacional de los bancos juega un papel importante para afrontar crisis.

**Palabras clave:** resiliencia organizacional, bancos comerciales, crisis financiera, capacidades adaptativas, gestión de riesgos

## 2.1 Introducción

El siglo XXI ha marcado el inicio de una era de desafíos y transformaciones sin precedentes, caracterizada por tensiones geopolíticas, desastres naturales, migraciones masivas, amenazas a la ciberseguridad y turbulencias económicas (Buzan y Weaver, 2004). Un caso reciente es la caída de *Silicon Valley Bank* en 2023, que subraya la importancia de la resiliencia organizacional en los bancos comerciales (ROBC) como un mecanismo clave para garantizar la estabilidad del sistema financiero y la continuidad del negocio (Medellín, 2016). Estos eventos no solo afectan al mundo financiero, sino también a economías, organizaciones, comunidades e individuos, destacando la necesidad de la resiliencia de los bancos comerciales.

La resiliencia organizacional (RO) ha sido conceptualizada de diversas maneras en la literatura. Duchek (2020) la define como una metacapacidad la cual se compone de un conjunto de capacidades y rutinas organizacionales que permiten enfrentar y adaptarse a eventos inesperados. Lengnick-Hall et al. (2011) asume la resiliencia organizacional como la capacidad de una empresa para absorber de manera efectiva, desarrollar respuestas específicas a las circunstancias, y finalmente, participar en actividades transformadoras para capitalizar choques

disruptivos que potencialmente amenazan la supervivencia de las organizaciones. Por su parte, Lengnick-Hall y Beck (2009) afirman que el aspecto activo de la resiliencia organizacional es la “capacidad de resiliencia”, entendida para absorber impactos, desarrollar respuestas específicas para cada situación y transformar crisis en oportunidades.

Actualmente, se observa una gran amplitud de temáticas relacionadas con la resiliencia, dentro de los cuales, y por su grado de concentración, sobresalen los recursos y capacidades organizacionales. Incluso, al sugerirse el concepto de resiliencia, se ha llegado a incursionar en la gestión del riesgo, la agilidad, la colaboración, la integración, la reconfiguración, para evitar futuras disrupciones y el desempeño financiero a nivel de las organizaciones bancarias (Chunsheng et al., 2019; Al Naimi et al., 2020).

La visión basada en recursos (RB)<sup>1</sup> es una alternativa con potencial de reunir una cantidad de temas alrededor de la resiliencia organizacional, considerando sobre todo los recursos estratégicos<sup>2</sup>, donde tales recursos son descritos como fuente de la variedad entre las organizaciones, en los que se distinguen unas con mayor resistencia frente a otras en las que se distinguen unas con mayor resistencia en contextos volátiles (Eternad, 2020).

Con base en lo señalado, se identifica que la resiliencia organizacional es vista como un constructo de múltiples influencias aplicado a diversos tipos de organizaciones entre ellos a las organizaciones bancarias o ROBC, y que, a la luz de la teoría, se diferencia de la RO porque aplica los conceptos de las metacapacidades organizacionales y de recursos a los sistemas bancarios. Según Prorokowski (2011) la RO se define como un elemento que mantiene el

---

<sup>1</sup> Bastan et al. (2023) La noción de resiliencia bancaria es un concepto completamente reciente que destaca la necesidad de que un sistema bancario se mantenga en pie en caso de un shock.

<sup>2</sup> Entendido como un activo, capacidad o ventaja de la organización.

equilibrio y la equivalencia no solo en el sistema bancario, sino también en todas las organizaciones relacionadas con el mismo.

Las diferencias de la resiliencia organizacional (RO), con la resiliencia bancaria (RB) y con la ROBC a la vista de las organizaciones bancarias están dadas por actividades particulares que se incluyen a la RB en la ROBC. A pesar del creciente interés en la resiliencia bancaria, persisten brechas en la literatura, en esta investigación se busca una abordar como la RO se ha conceptualizado en diversos enfoques y como aporta a la ROBC a un enfoque más específico que considere las características únicas del sector bancario.

Diversos autores han abordado el tema de la resiliencia de los bancos comerciales. Por ejemplo, en el contexto bancario autores como Khajehpour et al. (2022) y Houston et al. (2021), han indagado sobre las dimensiones en la gestión (gestión micro y macro) y sus componentes (relaciones sólidas con los clientes y la calidad del servicio) que contribuyen a la mejora de la ROBC. En este sentido, en el ámbito de la gestión de riesgos aparece el concepto de (ROBC), que se entiende como la capacidad de los bancos para enfrentar y recuperarse de eventos disruptivos mediante la interacción de factores protectores internos y externos.

En este contexto, el objetivo de esta investigación es identificar y analizar los factores que contribuyen a la resiliencia organizacional de los bancos comerciales en tiempos de crisis. Para ello, se sigue un enfoque cualitativo basado en una revisión sistemática de la literatura sobre resiliencia organizacional y bancaria.

En la primera sección, se presenta una revisión exhaustiva de la literatura sobre el concepto de la RO y RB identificando sus principales contribuciones teóricas y empíricas. La segunda describe la metodología utilizada para la búsqueda y selección de artículos relevantes, asegurando la calidad y relevancia de las fuentes. En la tercera sección, analiza los resultados de

la revisión, proponiendo una conceptualización integradora de la ROBC. Finalmente, se discuten las implicaciones prácticas y teóricas de los hallazgos, y se sugieren futuras líneas de investigación.

## **2.2 Marco teórico**

### ***2.2.1 La resiliencia: Una conceptualización inicial***

El concepto de resiliencia está vinculado a diferentes ámbitos y disciplinas, por lo tanto, es interdisciplinar, concepto incorporado por Grawford Holling, en 1973, como parte de la literatura ecológica. El vocablo resiliencia proviene del verbo latino resilio, que significa retornar, y recientemente ha sido adaptado al español a partir del vocablo inglés *resilient* y del francés *résilience*. La resiliencia es un concepto que se utiliza en diversos campos y disciplinas científicas y en general indica que cada sistema debe mejorar sus capacidades frente a acontecimientos perturbadores como desviaciones internas y externas, cambios y perturbaciones (Sahebjamnia et al., 2018).

La ecología, psicología, economía, antropología, y la sociología han utilizado el término, trasladándose a unidades de análisis como los sistemas (por ejemplo, el sistema financiero), los individuos y los grupos sociales. Akgün y Keskin (2014) añaden que la resiliencia implica seguir un curso de acción alternativo para prevenir riesgos futuros, mediante la capacidad de sobrevivir, adaptarse y crecer en tiempos turbulentos. En tanto otros autores ven a la resiliencia, como la capacidad de mantener y hacer ajustes positivos bajo condiciones desafiantes y reforzarse con recursos y capacidades (Ortunio y Guevara, 2016).

### ***2.2.2 Del enfoque de los recursos y las capacidades dinámicas***

El enfoque basado en los recursos sostiene que las organizaciones deben gestionar y desarrollar estos insumos para mejorar su desempeño y sostenibilidad, de tal manera que las organizaciones deben evaluar y aumentar los recursos críticos para lograr una diferenciación estratégica. Una buena gestión de recursos puede asegurar un desempeño sólido, dada la dificultad de transferir es recursos entre empresas. La teoría también indica que la ventaja competitiva se basa en recursos inimitables y únicos. Las capacidades dinámicas, que permiten a las empresas adaptarse y evolucionar, son cruciales para gestionar entornos cambiantes y generar nuevas ventajas competitivas (Kaur & Mehta., 2016). Estos conceptos, que no eran el foco principal de las teorías anteriores, subrayan la importancia de la adaptación y la innovación continua. Es así, que la perspectiva basada en las capacidades dinámicas ofrece un marco útil para que las organizaciones sean resilientes en entornos inciertos, al centrarse en la gestión de recursos tangibles e intangibles para enfrentar adversidades donde la teoría de las capacidades, presenta aspectos positivos para las organizaciones, de manera que logren ser resilientes en entornos impredecibles y de incertidumbre. Entre estos aspectos, se reconoce el planteamiento de Penrose (1959) donde afirma que los recursos son los tangibles que puede adquirir la empresa, mientras que los intangibles son las capacidades que los recursos pueden hacer con las operaciones de la organización. En este contexto, las organizaciones crean así la base de los procesos cotidianos y ante choques adversos.

### ***2.2.3 Resiliencia organizacional y capacidades organizacionales***

La relación de la resiliencia organizacional con las capacidades organizacionales integra la capacidad de gestionar estratégicamente los recursos para adaptarse y responder positivamente a cambios disruptivos. Desde el ámbito organizacional según Serna-Silva et al., (2017), la

resiliencia, mide la capacidad de la organización cualquiera que sea, para reinventarse constantemente, antes que sea demasiado tarde y generar cambios obligatorios, por lo tanto, trata de anticiparse y adaptarse a aquellas tendencias de largo plazo. Ortiz-de-Mandojana y Bansal (2016) también mencionan como la resiliencia organizacional no es un atributo estático, sino un conjunto de capacidades latentes y dependientes de la trayectoria que las organizaciones desarrollan al hacer frente a eventos inesperados.

#### ***2.2.4 Resiliencia bancaria (RB)***

La resiliencia organizacional y la capacidad de los bancos para enfrentar crisis son preocupaciones cruciales a nivel global. Dado que los bancos son pilares fundamentales de la economía, su incapacidad para resistir crisis puede causar problemas económicos significativos y afectar la estabilidad financiera de sus clientes. Por lo tanto, para fortalecer la resiliencia organizacional en el sector bancario, es necesario implementar un modelo que refuerce tanto la resiliencia de cada banco como la de toda la industria, mediante el fortalecimiento de sus dimensiones y componentes (Khajehpour et al., 2022).

La resiliencia bancaria (RB) ha cobrado gran relevancia en la literatura económica y financiera, especialmente en el contexto de crisis económicas y financieras. Diversos autores han explorado la RB desde diferentes enfoques teóricos y prácticos, evaluando cómo los bancos pueden resistir, adaptarse y recuperarse de perturbaciones económicas. Un ejemplo de este enfoque es el estudio de Ahmed y Calice (2023), quienes destacan la importancia de las pruebas de estrés supervisadas como herramientas clave para evaluar la resiliencia bancaria frente a choques adversos, asegurando así la estabilidad financiera y restaurando la confianza pública.

### ***2.2.5 Resiliencia organizacional de los bancos comerciales (ROBC)***

Este es un concepto que reúne los argumentos de la resiliencia, resiliencia organizacional, resiliencia bancaria, aplicados a los bancos como intermediarios financieros que desempeñan un papel importante en la creación de necesidades financieras para diferentes sectores. Debido al papel crítico de esta industria en la producción, el consumo, la inversión y otras variables e instituciones, proporcionar un sistema bancario sano y resistente es muy importante para afrontar con las conmociones y la gestión de las economías (Shahoseini et al., 2014). El estudio de la resiliencia organizacional en los bancos comerciales se enfoca en cómo logran adaptarse a cambios en el contexto organizacional, utilizando el enfoque basado en los recursos y capacidades dinámicas (Haworth et al., 2016). Este enfoque sugiere que el desempeño de una organización bancaria depende más de sus recursos internos únicos que de factores externos. El éxito organizacional se basa en establecer condiciones internas exclusivas. Por ejemplo, la inclusión de la resiliencia organizacional a los bancos, debe centrarse en aumentar el acceso a los servicios de ahorro y transacciones monetarias para los grupos vulnerables, así como en la prestación de crédito y seguros a un costo asequible (McCarthy et al., 2017). En la literatura sobre resiliencia organizacional, diversos conceptos explican ¿cómo las organizaciones bancarias enfrentan crisis? Estos autores destacan capacidades de adaptación, cambio y eficacia como elementos clave de la resiliencia organizacional de los bancos comerciales.

En resumen, la resiliencia organizacional aplicada a los bancos es acorde con la capacidad de gestionar estratégicamente los recursos para adaptarse y responder positivamente a crisis que ocasionan cambios disruptivos (Figura 1). El contexto influye en las capacidades individuales de resiliencia, con impulsores como los recursos temporales, financieros y humanos (Duchek, 2020). Estos recursos incluyen anticipación a eventos, flujo de efectivo para

actividades preventivas, e inversión en habilidades de los empleados. Además, la dinámica de las capacidades de resiliencia (anticipación, afrontamiento y adaptación) debe ser considerada, ya que se alternan en respuesta a adversidades.

### Figura 1

Enfoque conceptual de la resiliencia organizacional de los bancos comerciales.



**Fuente:** Elaboración de la autora

## 2.3 Metodología

Para conceptualizar la resiliencia organizacional de los bancos comerciales (ROBC), el estudio sigue un enfoque metodológico cualitativo basado en una revisión sistemática de la literatura. La metodología empleada se adapta a las características específicas de la disciplina económica, siguiendo las recomendaciones de García y Chicaíza (2021).

Las preguntas de investigación se centraron en la ROBC durante períodos de crisis. Las preguntas específicas que guían este estudio son:

- ✓ ¿Cuáles son los enfoques que contribuyen a la conceptualización de la resiliencia organizacional de los bancos comerciales?
- ✓ ¿Cómo se conceptualiza y aplica la resiliencia organizacional de los bancos comerciales para enfrentar los desafíos contemporáneos?

La revisión de la literatura se llevó a cabo en varias etapas, comenzando con la identificación de términos de búsqueda relevantes. Se definieron términos clave como

"resiliencia organizacional", "resiliencia bancaria" y "resiliencia de los bancos comerciales" ("organisational resilience", "banking resilience" y "resilience of commercial banks"). Estos términos fueron utilizados para realizar búsquedas en las bases de datos Scopus, Web of Science y Google Scholar, reconocidas por su amplia cobertura y calidad en la literatura científica.

Se utilizó una combinación de términos de búsqueda en los títulos, resúmenes y palabras clave de los artículos. Las ecuaciones de búsqueda específicas fueron:

- ✓ ("resiliencia organizacional" OR "organisational resilience") AND ("bancos comerciales" OR "commercial banks") AND ("crisis financiera" OR "financial crisis")
- ✓ ("resiliencia bancaria" OR "banking resilience") AND ("crisis económica" OR "economic crisis")
- ✓ ("resiliencia de los bancos comerciales" OR "resilience of commercial banks") AND ("gestión de riesgos" OR "risk management")

En cuanto a los criterios de inclusión, se consideraron aquellas publicaciones entre 2007 y 2023, que abordan directamente la resiliencia organizacional en el sector bancario, especialmente en contextos de crisis financiera y la pandemia de COVID-19. Se incluyeron artículos en español e inglés para asegurar una mayor accesibilidad y relevancia académica. Además, solo se consideraron artículos de investigación publicados en revistas académicas revisadas por pares, asegurando la calidad y validez de las fuentes utilizadas. En cuanto a los criterios de exclusión, no se consideraron los estudios que no hicieran referencia directa a la resiliencia en contextos de crisis financieras. También se dejaron fuera aquellos documentos que no estuvieran revisados por pares, así como aquellos publicados en idiomas diferentes al español y al inglés.

En el proceso de selección de los documentos, este se llevó a cabo en varias etapas:

- ✓ Búsqueda inicial: Se identificaron artículos potencialmente relevantes utilizando los términos de búsqueda definidos en las bases de datos seleccionadas. Esta etapa produjo un total de 427 artículos.
- ✓ Revisión por título y resumen: Se revisaron los títulos y resúmenes de los 427 artículos para evaluar su relevancia con respecto a los criterios de inclusión y exclusión. Esta etapa redujo el número de artículos a 117.
- ✓ Revisión completa de artículos: Se realizó una lectura detallada de los 117 artículos seleccionados para asegurar que cumplieran con todos los criterios de inclusión. De estos, solo 52 artículos fueron finalmente seleccionados para el análisis detallado.
- ✓ Extracción y codificación de datos: Se extrajeron y codificaron los datos relevantes de los 52 artículos seleccionados, utilizando técnicas de codificación temática para identificar patrones y temas recurrentes en la literatura revisada.

Para su comprensión y análisis, los datos extraídos de los artículos seleccionados fueron sintetizados y organizados en una representación tabular, que incluye el nombre del autor, año de publicación y el concepto y enfoque teórico sobre la resiliencia de las organizaciones, y de los bancos comerciales. Este enfoque permitió una comparación estructurada de los hallazgos y una integración coherente de las diferentes perspectivas sobre (ROBC).

La revisión sistemática permitió una comprensión profunda y exhaustiva de la resiliencia organizacional de los bancos comerciales, identificando las prácticas y políticas que contribuyen a esta resiliencia en tiempos de crisis económica. Los hallazgos proporcionan una base sólida para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas en la gestión bancaria.

## 2.4 Resultados

Los estudios revisados proporcionan una comprensión profunda de la resiliencia organizacional de los bancos comerciales (ROBC), a partir de la resiliencia organizacional (RO), lo que permite identificar los principales elementos conceptuales. En este sentido, se destaca la capacidad de las organizaciones para anticiparse, afrontar y adaptarse a eventos adversos.

### 2.4.1 Resiliencia organizacional (RO)

La resiliencia organizacional (RO) es un concepto multifacético que se ha definido y examinado desde diversas perspectivas teóricas. De ahí que los investigadores de gestión hayan empleado la resiliencia organizacional como la capacidad de una organización para lidiar con perturbaciones, mantener configuraciones organizativas y/o crear nuevas configuraciones organizativas que tengan más idoneidad con las próximas condiciones (McCarthy et al., 2017).

Por su parte, Conz y Magnani (2020) identifican atributos como redundancia, resistencia, agilidad y flexibilidad como esenciales para la resiliencia organizacional. Estos conceptos incluyen adaptación, reconstrucción, innovación, resistencia, supervivencia y transformación. Kantur y Di (2015) estudiaron métodos cualitativos y cuantitativos para mejorar la definición de resiliencia organizacional, aplicando el modelo Multitrait-Multimethod Matrix (MTMM), que fue desarrollado para validar la estructura definida de resiliencia. Sus hallazgos mostraron que la resiliencia organizacional se forma a partir de tres aspectos distintos, incluyendo resistencia, agilidad e integridad. Por otra parte, Koronis y Ponis (2018), Conz y Magnani (2020) subrayan la importancia de la dimensión temporal en la resiliencia organizacional, destacando la capacidad para enfrentar dificultades a largo plazo. Näswall et al. (2019), se centran en la importancia de la capacidad del recurso humano para adaptarse y generar cambios en las organizaciones. Williams et al. (2017) ven la resiliencia organizacional, como un proceso de construcción y utilización de

capacidades en situaciones de emergencia. Finalmente, Morales et al. (2019) mencionan la importancia de absorber eventos y fortalecer capacidades de respuesta.

Ahora bien, Fiksel (2006) destaca la capacidad de las organizaciones para sobrevivir, adaptarse y crecer frente a los cambios turbulentos, desde el concepto de la resiliencia, afirma también que implica una capacidad de adaptación continua, no sólo para absorber choques, sino también para transformarse y prosperar a partir de las adversidades. Mientras tanto, Akgün y Keskin (2014) destacan la importancia de enfrentar turbulencias y realizar inversiones estratégicas para prevenir riesgos futuros, subrayando que la capacidad de respuesta rápida y efectiva es crucial para evitar mayores cambios adversos. Lengnick-Hall et al. (2011) enfatizan que la resiliencia organizacional implica el mantenimiento de ajustes positivos en condiciones desafiantes y el fortalecimiento continuo con más recursos. Por su parte, Conz y Magnani (2020) proponen un modelo integrado de resiliencia que combina la capacidad de absorción (absorber), adaptación (adaptar) y transformación (transformar). Este modelo destaca que la resiliencia no es un estado estático, sino un proceso continuo que involucra la interacción de múltiples capacidades organizacionales.

Por otro lado, Williams et al. (2017) describen la RO como un proceso mediante el cual un actor construye y utiliza sus capacidades para interactuar con el entorno en situaciones de emergencia. Según los autores, la capacidad de una organización para enfrentar y recuperarse de las crisis se basa en su habilidad para integrar la gestión de crisis con la resiliencia, fusionando ambos conceptos en un marco teórico que facilita la durabilidad y la adaptación organizacional. En este sentido, Näswall et al. (2019) destaca, por ejemplo, la capacidad de los empleados para utilizar recursos y prosperar positivamente en respuesta a circunstancias laborales, además de subrayar la importancia del capital humano y la capacidad de los empleados para adaptarse y

responder eficazmente a los desafíos laborales como componentes críticos de la resiliencia organizacional. En otras palabras, es el desarrollo de respuestas específicas ante situaciones adversas, lo que permite a las organizaciones no solo resistir choques, sino también transformarse y capitalizar las sorpresas disruptivas (Koronis y Ponis, 2018).

Ampliando el concepto de Duchek (2020), la resiliencia organizacional (RO) se define como una meta capacidad que se estructura en tres etapas esenciales: anticipación, afrontamiento y adaptación. La anticipación se refiere a la capacidad de prever y prepararse para posibles adversidades antes de que ocurran, permitiendo a las organizaciones identificar señales tempranas de cambios y amenazas. El afrontamiento, por otro lado, es la habilidad para gestionar y mitigar los efectos de las adversidades en tiempo real, permitiendo una respuesta eficaz a los desafíos inmediatos y evitando que las crisis se agraven. Finalmente, la adaptación destaca la capacidad de cambiar y evolucionar en respuesta a las adversidades experimentadas, implicando la reflexión sobre las experiencias pasadas, el aprendizaje de ellas y el ajuste de procesos y estructuras para mejorar la resiliencia en el futuro.

Ahora bien, es importante subrayar que también deben considerarse la innovación y la capacidad de respuesta rápida como componentes críticos de la resiliencia organizacional. Otros autores cercanos al tema incluyen relevantes conceptos de la RO como se observan en la Tabla 1.

### **Tabla 1**

*Conceptos relevantes de la resiliencia organizacional (RO)*

Enfoque teórico	Conceptos relevantes	Autores
Teoría del aprendizaje organizacional	Es el resultado de procesos que ayudan a las organizaciones a mantener los recursos de una forma suficientemente flexible, sostenible en el tiempo, almacenable, convertible y maleable como para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado.	Meneghel et al. (2013)
Modelo teórico de resiliencia organizacional	Implica la reacción de la organización ante la destrucción, que enfatiza la capacidad de recuperación y se desarrolla en un estado de incertidumbre, discontinuidad y emergencia.	Xiao, L., y Cao, H. (2017)
Planificar para resistir y contener la crisis	Es una metacapacidad que evoluciona y se basa en facilitadores vinculados a los comportamientos, recursos y capacidades de una organización	Darkow, P. M. (2019).
Medición de la resiliencia organizacional	Una capacidad, una característica, un resultado, un proceso, un comportamiento, una estrategia o un enfoque, un tipo de desempeño o una combinación de estos.	Hillmann, J., y Guenther, E. (2021)

**Fuente:** Elaboración de la autora

### 2.4.2 Resiliencia bancaria (RB)

El concepto de la resiliencia bancaria (RB), ha ganado relevancia en la literatura económica y financiera, especialmente en el contexto de crisis financieras y económicas, diversos autores han abordado la RB desde distintos enfoques de gestión interna y externa de la organización, además de perspectivas teóricas y variables explorando la resiliencia de los bancos para resistir, adaptarse y recuperarse de perturbaciones y choques económicos. En la Tabla 2 se relacionan los autores que relaciona directamente el enfoque con la resiliencia de los bancos.

**Tabla 2**

*Resultados destacados en la literatura para examinar la RB*

Enfoque teórico	Enfoque empírico	Autores
Arquitectura organizacional	Investigan cómo las prácticas de los recursos humanos orientados al bienestar afectan la resiliencia bancaria.	Cooper et al. (2019)
Estructura de propiedad y apoyo al rescate	Analizan el clima social y las prácticas de recursos humanos en relación con la resiliencia en el sector bancario.	Corbet et al. (2018)
Gestión de riesgo operativo	Examinaron cómo los requisitos de capital afectan la resiliencia de los bancos.	Motocu (2011)
Previsión de quiebras bancarias	Tratan la resiliencia y estabilidad del sistema bancario cuando las pérdidas superan el capital.	Oyetade et al. (2022)

Choques Sistémicos	Abordan cómo las restricciones de tamaño pueden reducir el riesgo sistemático, afectando la estabilidad y resiliencia.	Vallascas y Keasey (2012)
Teoría de la señalización	Exploran la calidad del capital y los activos, y sus implicaciones para la actividad bancaria.	Velliscig et al. (2021)

**Fuente:** Elaboración de la autora

La resiliencia del banco, en su estructura financiera y las transacciones que emergen en torno al riesgo. Bastan et al (2023) refiere que la resiliencia es un concepto relativamente nuevo, y destaca la necesidad de que un sistema bancario lo mantenga flotante en caso de choque. Según Zinkanlou (2021), la resiliencia no es una estrategia para responder a una crisis o rescatarse de una falla, sino una actividad continua para anticipar disrupciones que puedan perturbar el negocio.

Otros autores, Xu y Lu (2020) afirman que la resiliencia de los bancos se manifiesta como un factor positivo generado por la interacción de características protectoras tanto internas como externas. Lall (2015) entender como características de rentabilidad de los bancos puede afectar la forma de enfrentar riesgos y emergencias cambiando su estado operativo estable. Por ejemplo, un banco puede implementar sistemas avanzados de gestión de riesgos, políticas de liquidez sólidas y tecnologías de protección de datos para fortalecer su capacidad de recuperación y adaptación ante crisis financieras.

Los bancos, debido a su papel crucial en la economía, especialmente en países en desarrollo, están sujetos a una variedad de crisis y desastres que pueden impactar gravemente su funcionamiento (Bastan et al., 2023). Por lo tanto, el concepto de "banca resiliente" se ha convertido en una prioridad para los responsables de la formulación de políticas, quienes deben

asegurar que las instituciones financieras puedan continuar operando eficazmente incluso en circunstancias adversas. Esto implica no solo la implementación de medidas de recuperación rápida, sino también la integración de prácticas y estrategias que fortalezcan la resiliencia a largo plazo.

Entre estas características de ajuste y la reconstrucción de los factores de protección se hacen relevantes: i) La gestión del riesgo financiero. Según Xu y Lu (2020) el banco puede lograr un mayor nivel de capacidad de gestión de riesgos y un estado operativo estable a largo plazo, el desafío de la crisis se transforma en la oportunidad de mejorar la resiliencia bancaria y lograr un desarrollo equilibrado de alto nivel de riesgo y beneficios. Por su parte, Cao y Chou (2022) encontraron que los bancos con mayores niveles de capital regulador antes de la crisis mostraron una mayor resiliencia en la prestación de servicios durante la pandemia. Es así, como Maudos (2020) resalta la importancia de analizar las capacidades de los bancos, siendo relevante la “salud de partida en términos de solvencia, rentabilidad, liquidez, eficiencia, cobertura con provisiones, calidad del activo, etc.” (p. 2). ii) El cumplimiento regulatorio. Corbet (2022) señala que la intervención del gobierno influye directamente en la resiliencia ante nuevos episodios de disrupción. Igan et al. (2022) destacan que una política macroprudencial más estricta antes de la crisis puede mejorar la resiliencia bancaria y reducir el riesgo sistémico percibido. iii) Sistemas de información y tecnologías. Chen, (2017) corrobora que la resiliencia de los bancos se puede aumentar promoviendo la competencia mediante los sistemas de información, esto ayuda a desarrollar un sector más profundo y eficiente. Houston et al. (2021) menciona la capacidad de los bancos para retener clientes en medio de choques sistemáticos o idiosincrásicos promoviendo nuevas tecnologías. Otro tipo, es el poder de los bancos extranjeros que aumenta la resiliencia, inclusive de los sistemas bancarios. iv) La planificación de contingencias. Eltigani et al. (2022)

enfatan la importancia del liderazgo estratégico y la dinámica de recursos para desarrollar capacidades resilientes. Finalmente, Stewart y Chowdhuryb (2021) examinan como las dificultades en el sector bancario afectan el crecimiento económico y cómo la capacidad de los bancos para manejar estas dificultades influyen en la estabilidad económica general

En la literatura se destaca, las investigaciones en el contexto de la pandemia de COVID-19, donde la resiliencia bancaria fue puesta a prueba de manera significativa (Korzeb y Niedziółka, 2020). Entre las relaciones bancarias existentes en la literatura, estos autores, hacen énfasis en la dificultad de cuantificar empíricamente el vínculo entre el capital intangible y la resiliencia bancaria.

Por lo anterior, la capacidad de los bancos para resistir perturbaciones, adaptarse a situaciones de crisis y gestionar riesgos ha avanzado en mantener la estabilidad del sector financiero. La literatura revisada proporciona una comprensión integral de los conceptos y enfoques teóricos que subyacen a la RB, destacando la importancia de la gestión de riesgos, el liderazgo estratégico y la preparación proactiva para enfrentar desafíos futuros (Mutanda y Chrispen, 2022).

En este sentido, la resiliencia bancaria se refiere a la fortaleza y flexibilidad de un banco para manejar y superar desafíos que podrían amenazar su estabilidad y funcionamiento.

#### ***2.4.3 Resiliencia organizacional de los bancos comerciales (ROBC)***

La literatura revela diferencias significativas entre la resiliencia bancaria y las teorías tradicionales de gestión bancaria. En la Tabla 7 se observan artículos de referencia en la gestión de los bancos.

### **Tabla 3**

*Resultados destacados en la literatura para examinar la resiliencia organizacional de los bancos*

Enfoque teórico	Enfoque empírico	Autores
Teoría del desempeño	Implicar que las reformas sobre el capital regulatorio bancario han fortalecido efectivamente la fortaleza de los bancos.	Carmeli et al. (2019)
Modelo de predicción de quiebra	Los acuerdos de responsabilidad para accionistas, por el contrario, tuvieron un impacto insignificante en la resiliencia de estos bancos	Colvin (2019)
Teoría de la señalización	En esta investigación se utilizó el método de combinación cualitativo-cuantitativo y la entrevista a expertos	Zinkanlou et al. (2021)
Industria bancaria	La resiliencia organizacional y la preparación de los bancos en crisis son algunas de las principales preocupaciones de los bancos	Khajehpour et al. (2022)

Fuente: Elaboración de las autoras

La pregunta central es cómo las organizaciones pueden crear nuevas oportunidades para gestionar y procesar mejor las crisis. Xu y Lu (2020) argumentan que, para fortalecer la resiliencia bancaria, es fundamental integrar esta capacidad en las operaciones diarias de los bancos mediante mecanismos efectivos de coordinación, innovación y supervisión. Por otro lado,

Khajehpour et al. (2022) destacan que la resiliencia organizacional no solo debe aplicarse al sistema bancario, sino también a toda la red financiera, sugiriendo una perspectiva más amplia para mantener la estabilidad. La resiliencia de los bancos incluye la capacidad de autoprotección y la reducción de riesgos, así como una mejor adaptación a las condiciones del mercado. Los autores también recalcan que, durante períodos de alta rentabilidad, pueden acumularse riesgos, pero una mayor resiliencia mejora el juicio y la capacidad de autorreparación de los bancos.

Prorokowski (2011) advierte que la falta de investigación en resiliencia organizacional podría llevar a estancamientos y crisis potenciales, subrayando la necesidad de un enfoque continuo para prevenir fallos significativos. Los avances en la investigación de la resiliencia organizacional en los bancos se enfocan tanto en el sistema como en la industria bancaria. A nivel del sistema, se considera esencial la planificación económica, la relación entre el gobierno y los bancos, el mercado de valores y las inversiones. Tanto los bancos, como el banco central y bancos comerciales, juegan un rol crucial en la economía, y su desarrollo debe adaptarse a las tecnologías de información y la interacción con el sistema financiero global. Respecto al enfoque en industria bancaria, la resiliencia se evalúa mediante indicadores que muestran factores protectores y ajustes de la capacidad bancaria en las crisis.

Las características de la literatura en resiliencia organizacional de los bancos se consolidan en temas como: i) Teorías y métodos de evaluación de resiliencia, Zinkanlou et al., (2021) utiliza métodos cualitativos y cuantitativos para investigar la resiliencia bancaria desde la teoría de la señalización; ii) Preparación y gestión de crisis. Khajehpour et al. (2022) revisa como los bancos se preparan para las crisis y la importancia que le dan a la resiliencia organizacional; iii) Impacto de reformas y políticas regulatorias. Carmeli et al. (2019) explora cómo la resiliencia organizacional mejora el desempeño bancario y analiza el impacto de las reformas en el capital

regulatorio. Colvin (2019) analiza el impacto de los acuerdos de responsabilidad para accionistas en la resiliencia bancaria y modelos predictivos de quiebras, y iv) Cultura organizacional. Tok y Yesuf, (2022) incorpora principios basados en valores dentro de la cultura y como esta puede mejorar la sostenibilidad y resiliencia de los bancos.

En economía, se enfoca en la salud financiera, solvencia, liquidez, capital, riesgos y provisiones (Xu y Lu, 2020; Zinkanlou et al., 2021; Houston et al., 2021; Velliscig et al., 2022) se destaca autores que abordan ambos enfoques como Zinkanlou et al. (2021). Y las características como el tamaño de los bancos, esto pueden variar los resultados de la resiliencia (Lall, 2015).

La literatura proporciona una base sólida para entender la resiliencia organizacional bancaria, destacando la importancia de las capacidades organizacionales básicas para absorber choques, recuperarse y adaptarse a cambios.

Con base en estas investigaciones y la revisión sistemática de la literatura seleccionada, se propone una definición original de la ROBC:

“La resiliencia organizacional de los bancos comerciales es un constructo complejo; se considera como una meta-capacidad en el sentido de que integra capacidades básicas que permiten enfrentar situaciones de crisis y asegurar la supervivencia de las organizaciones. Estas capacidades facilitan la gestión y optimización de los recursos, la anticipación y adaptación a cambios y crisis, y la preservación de la estabilidad operativa y financiera mediante una respuesta efectiva y proactiva ante eventos adversos. Esta meta-capacidad incluye elementos como un liderazgo sólido, políticas prudenciales robustas, una cultura organizacional adecuada, evaluaciones de resiliencia, preparación y gestión de crisis, y gestión de riesgos financieros, entre otros, que fomentan la flexibilidad, el aprendizaje continuo y la adaptación.”

Este concepto subraya la importancia de integrar recursos y capacidades organizacionales, gestionar riesgos de manera efectiva y fomentar una cultura de resiliencia que permita a los bancos comerciales no solo sobrevivir, sino prosperar en tiempos de incertidumbre y cambio.

#### ***2.4.4 Diferencias principales entre la RO general versus la ROBC***

La resiliencia organizacional involucra diversos factores, como la flexibilidad operativa, el liderazgo resiliente, el aprendizaje organizacional y la capacidad de innovación (Van der Vegt et al., 2015; Vogus & Sutcliffe, 2007). En el contexto del sector bancario, la resiliencia organizacional adquiere particularidades que la diferencian de otros sectores. Vale la pena destacar algunos aspectos claves, por decir:

Mientras que en organizaciones generales la resiliencia depende de la cultura organizacional, la innovación y la flexibilidad operativa (Hamel & Välikangas, 2003), en el sector bancario la resiliencia se centra en la capitalización, liquidez, gestión del riesgo financiero y cumplimiento normativo (Kosse & Wang, 2020).

En organizaciones generales, los riesgos pueden derivarse de interrupciones en la demanda, problemas en la cadena de suministro o cambios tecnológicos (Boin & Van Eeten, 2013). En los bancos comerciales, las principales amenazas incluyen crisis de liquidez, morosidad crediticia, riesgo sistémico y volatilidad del mercado (Laeven & Valencia, 2018).

Mientras que en sectores industriales y de servicios se fomenta la diversificación de productos y mercados como mecanismo de resiliencia (Christopher & Peck, 2004), en el sector bancario se priorizan estrategias como pruebas de resistencia (stress testing), provisiones de capital y digitalización para mitigar riesgos (Berger et al., 2016; IMF, 2020).

La resiliencia organizacional tiende a afectar principalmente a sus clientes, proveedores y empleados. En contraste, la resiliencia bancaria tiene un impacto macroeconómico significativo, ya que una crisis bancaria puede desencadenar efectos en toda la economía, afectando mercados financieros, empresas y consumidores (Acemoglu et al., 2013).

Finalmente, la brecha que aborda este estudio es como llenar un vacío existente en cuanto a como la resiliencia organizacional es un concepto que es aplicable a los bancos comerciales, considerando aspectos como los riesgos financieros, regulatorios y de mercado, y que es fundamental para comprender cómo pueden fortalecer su capacidad de respuesta y evitar crisis sistémicas que afecten la estabilidad económica.

## **2.5      Discusión**

La literatura presenta dos perspectivas principales sobre la resiliencia organizacional (RO). Una visión la define simplemente como la capacidad de recuperarse de situaciones inesperadas, estresantes y adversas (Gregory, 2014). En contraste, otra perspectiva amplía la definición para incluir no solo la restauración, sino también el desarrollo de nuevas capacidades y recursos, lo que permite a las organizaciones no solo adaptarse, sino también crear nuevas oportunidades (Lengnick-Hall y Beck, 2009; Cynthia et al., 2011; Chen et al., 2017; Corbet et al., 2022).

Desde esta perspectiva, la RO se presenta como un constructo complejo. Para algunos autores, es una cuestión procesual, mientras que, para otros, es un resultado o una combinación de varios factores. En este sentido, la RO puede considerarse una metacapacidad que integra otras capacidades organizacionales, a las que se denomina capacidades básicas, facilitando el afrontamiento de crisis y la supervivencia organizacional.

El análisis exhaustivo de la literatura sobre resiliencia organizacional (RO) y resiliencia bancaria (RB) indica que ambas son capacidades críticas para las organizaciones, especialmente en el sector bancario, donde la estabilidad financiera es crucial. Los estudios revisados subrayan que tanto la RO como la RB se basan en la capacidad de anticipación, afrontamiento y adaptación ante eventos adversos en diferentes contextos globales (Tok y Yesuf, 2022). Esta conceptualización se alinea con los hallazgos de Duchek (2020), quien estructuró la RO en tres etapas clave: anticipación, afrontamiento y adaptación.

Se evidencia que el riesgo financiero, como componente de la ROBC (Resiliencia Organizacional Basada en Capacidades), puede reducir la capacidad del banco para prestar ciertos servicios y, en consecuencia, disminuir el número de clientes. Por ello, se resalta la necesidad de una preparación proactiva y una respuesta efectiva a las crisis (Fiksel, 2006). La innovación y la flexibilidad emergen como componentes esenciales de la RO, como destacan Hamel y Valikangas (2003) y Akgün y Keskin (2014). Estos elementos son vitales para la capacidad de adaptación continua de las organizaciones. En la RB, el capital humano y la gestión de recursos también son cruciales, con Williams et al. (2017) y Näswall et al. (2019) enfatizando la importancia de los empleados para adaptarse y prosperar en entornos adversos.

Desde una perspectiva práctica, la implementación de políticas prudenciales y reformas como Basilea III ha demostrado ser crucial para la RB, como indican los estudios de Cao y Chou (2022) e Igan et al. (2022). Estas reformas son fundamentales para asegurar la estabilidad financiera de los bancos en tiempos de crisis. Además, el liderazgo estratégico desempeña un papel crucial en la resiliencia organizacional, con Eltigani et al. (2022) y AlZgool et al. (2020) señalando que los líderes con alta inteligencia emocional pueden mejorar significativamente la resiliencia organizacional. Las evaluaciones continuas, como las pruebas de estrés y las

evaluaciones de solvencia, son herramientas esenciales para asegurar la estabilidad financiera de los bancos, como sugieren Ahmed y Calice (2023) y Bastan et al. (2023).

La identificación de los componentes de la resiliencia organizacional puede ayudar a los bancos a reconocer los puntos críticos y las dimensiones clave de la resiliencia, permitiendo una planificación coherente y consistente para mejorar el entorno bancario y enfrentar crisis y eventos imprevisibles.

El estudio presenta algunas limitaciones a considerar. En primer lugar, la mayoría de los estudios revisados se centran en contextos específicos, principalmente en economías desarrolladas, lo que puede limitar la generalización de los hallazgos a otros contextos, como los países en desarrollo. En segundo lugar, aunque se abordan la pandemia de COVID-19 (2020 – 2021) y la gran crisis financiera (2007 – 2009), existe menos información sobre el impacto de otras crisis en la resiliencia bancaria y organizacional. Finalmente, la diversidad en las definiciones y métodos utilizados para medir la RO y la RB puede dificultar la comparación directa entre estudios y la síntesis de resultados. A pesar de estas limitaciones, los hallazgos proporcionan una base sólida para futuras investigaciones y prácticas en la mejora de la resiliencia en el sector bancario.

## **2.6 Conclusiones**

La revisión sistemática de la literatura, proporciona una comprensión profunda de los conceptos, definiciones y enfoques esenciales para la conceptualización de la resiliencia organizacional de los bancos comerciales (ROBC). A través de un análisis exhaustivo de la literatura existente, se ha identificado una clara necesidad de investigaciones más focalizadas en la resiliencia bancaria, especialmente en contextos específicos como el colombiano, donde la literatura científica es escasa.

Este estudio destaca la importancia de gestionar adecuadamente los recursos y las metacapacidades organizacionales para mejorar la resiliencia de los bancos frente a choques externos que tienen efectos a largo plazo en la economía y la sociedad.

La ROBC destaca la relevancia de una gestión robusta de riesgos, la solvencia y estabilidad financiera, el cumplimiento de regulaciones y normas financieras, así como la protección de activos y pasivos. Además, la flexibilidad y la capacidad de respuesta rápida frente a los cambios, junto con la construcción de una cultura organizacional resiliente, consideradas importantes para enfrentar desafíos contemporáneos.

Para avanzar en el conocimiento y aplicación de la ROBC, es fundamental fomentar nuevas líneas de investigación, dedicadas al análisis de las capacidades de las organizaciones bancarias en situaciones de crisis, considerando que las adversidades económicas y financieras en la región han sido cíclicas.

Adicionalmente, se recomienda explorar la resiliencia del sistema bancario de los bancos pequeños y su capacidad para adaptarse a cambios disruptivos. Estas investigaciones no sólo enriquecerán la literatura existente, sino que también proporcionarán herramientas prácticas para mejorar la gestión y sostenibilidad de las organizaciones bancarias en entornos complejos y volátiles.

El aporte de la revisión sistemática de la literatura en el ámbito investigativo, contribuye a la diferenciación entre resiliencia organizacional general (RO) y resiliencia organizacional bancaria (ROBC), incorporando elementos específicos del sector financiero como la regulación, la digitalización y la gestión de riesgos. Aporta una conceptualización integradora de la ROBC, conectando enfoques organizacionales y financieros para comprender mejor cómo los bancos pueden fortalecer su capacidad de respuesta ante crisis. A diferencia de otros estudios que han

abordado la resiliencia bancaria desde la estabilidad financiera y regulatoria, este trabajo incorpora la perspectiva de los recursos, explicando cómo los bancos pueden desarrollar capacidades internas para mejorar su resiliencia. Al utilizar un enfoque metodológico cualitativo basado en una revisión sistemática, el estudio proporciona una base teórica sólida que puede servir como punto de partida para futuras investigaciones empíricas sobre resiliencia bancaria.

La RSL acorta la brecha de investigación en cuanto a la ROBC, ya que se identifican factores críticos para fortalecer su resiliencia a nivel interno como externo, como el desarrollo de metacapacidades organizacionales, la gestión del riesgo y la transformación digital. Brinda información valiosa para diseñar estrategias que mejoren la capacidad de respuesta y recuperación ante crisis financieras y operativas

En definitiva, este estudio destaca cómo los bancos pueden integrar su resiliencia organizacional con prácticas de gestión de riesgos, asegurando no solo estabilidad financiera sino también operativa. Proporciona insumos para que los reguladores comprendan mejor cómo los bancos pueden fortalecer su resiliencia sin depender exclusivamente de requisitos de capital y liquidez. Se debe avanzar significativamente en la conceptualización de la ROBC, destacando la importancia de integrar recursos, metacapacidades y estrategias organizacionales para enfrentar las crisis de manera efectiva.

### **3 LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL COMO METACAPACIDAD: UNA TIPOLOGÍA DE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES BÁSICAS QUE LA COMPONENTEN**

#### **Resumen**

A nivel global, los bancos comerciales desempeñan un papel crucial en la economía, la cual puede verse afectada por distintos tipos de crisis, resultando en graves pérdidas económicas. La resiliencia organizacional de estos bancos es fundamental, ya que les permite superar crisis a través de una gestión efectiva. El propósito de esta investigación es desarrollar una tipología de las capacidades resilientes de los bancos comerciales durante las crisis presentadas en el periodo 2007 a 2021, basada en el análisis de los informes de gestión de los bancos comerciales de Colombia, asumiendo que la resiliencia organizacional es una metacapacidad. Para este análisis, se utilizó la técnica de análisis de contenido, procesada mediante el software MaxQDA. Los datos se extrajeron de 30 informes publicados por cinco bancos comerciales, seleccionados según criterios específicos, abarcando tres épocas de crisis. Indistintamente de las crisis, la tipología abarca capacidades resilientes enfocadas en la microgestión del control del riesgo financiero, capital, liquidez, recurso humano, innovación y tecnologías, estrategias (negocios) y, a nivel de la macrogestión concentrar los esfuerzos en capacidades relacionadas con el gobierno, políticas y leyes. Se concluye que las capacidades organizacionales básicas de los bancos comerciales para enfrentar las crisis constituyen un concepto estratégico clave integrando diversas reacciones de la micro y macrogestión oportuna en tiempo de crisis.

**Palabras clave:** bancos comerciales, capacidades resilientes, resiliencia organizacional bancaria, tipología.

### 3.1 Introducción

Las revisiones sistemáticas de la literatura han permitido conocer la base teórica de la resiliencia organizacional (RO) y de la resiliencia organizacional de los bancos comerciales (ROBC), proporcionando herramientas aplicables a los bancos como son las metacapacidades organizacionales, que permiten a los bancos comerciales ser más resilientes frente a las crisis para la construcción de una tipología.

Las crisis independientemente de su naturaleza pueden afectar los países y a su vez, a las diversas organizaciones que funcionan en ellos, incluyendo a los bancos comerciales. Según la UNESCO (2021), la globalización, los cambios medioambientales, las crisis económicas y financieras están provocando importantes transformaciones sociales, lo que conduce al aumento de las desigualdades, la pobreza extrema, la exclusión y la negación de los derechos fundamentales. En este contexto, las organizaciones deben protegerse ante los efectos negativos de las crisis para mantener la estabilidad del negocio y gestionar los riesgos para la toma de decisiones en momentos disruptivos (Chiriboga, 2010).

La incidencia de las crisis que se han presentado en las organizaciones en las últimas tres décadas resultan relevantes para los bancos comerciales como actores cruciales de la economía, debido a la contribución que prestan en relación con el manejo de la liquidez del sistema económico en los países (Arbeláez et al., 2020). Es allí que la resiliencia organizacional juega un rol protagónico, pues permite a las organizaciones responder ante los impactos de las crisis, al desarrollar estrategias para enfrentar los eventos inesperados, recuperarse e incluso fomentar el éxito futuro (Demmer, Shawnee y Roger, 2011; Pal et al., 2014; Ortiz-de-Mandojana y Pratima-Bansal, 2016). Desde el punto de vista conceptual, Duchek (2020) afirma que la resiliencia organizacional es una metacapacidad, definida como un conjunto de capacidades resilientes que

las organizaciones deben desarrollar para enfrentar crisis. El concepto de metacapacidad en la resiliencia organizacional, propuesto por Duchek (2020), fue desarrollado a partir de estudios cualitativos sobre cómo las organizaciones enfrentan la incertidumbre. Estas metacapacidades incluyen la auto-reparación oportuna y la adaptabilidad en la gestión, las cuales se ven reforzadas por la contribución y distribución de diversos tipos de recursos (Serna-Silva et al., 2017, 2018).

En este sentido, según Salgado (2012, p. 30) “[...] la resiliencia organizacional es una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado, también se le puede considerar como un detonante de acciones de previsión o como parte total de un proceso estratégico”; y de acuerdo con Rogel-Gutiérrez y Urquizo-Villafuerte, (2019, p. 113): [...] “para quedar en mejores condiciones que antes de las crisis”. En contraste, otros autores se refieren a la resiliencia organizacional como un proceso cuya naturaleza dinámica resulta de la interacción de la organización con su ambiente (Singh y Rao, 2017; Williams y Gruber, 2017). Por otra parte, Ortiz-de-Mandojana y Bansal (2016) mencionan que la resiliencia organizacional es un conjunto de capacidades latentes y dependientes del camino que las organizaciones desarrollan al hacer frente a eventos inesperados y que por tanto no se trata de un atributo estático. Según Kirchhoff et al. (2010) las capacidades resilientes están asociadas a acciones de adaptabilidad, transformación, auto-organización y el aprendizaje, los cuales se han convertido en conceptos fundamentales dentro de una perspectiva social y ecológica de la organización.

Duchek (2020) sugiere que es necesario llevar a cabo investigaciones teórico-empíricas para comprender las capacidades organizacionales que constituyen la resiliencia, así como clasificar estas "capacidades resilientes" permitiría a las organizaciones evaluar y monitorear los riesgos potenciales que enfrentan (Somers, 2009; Limnios, Mazzarol, y Steven, 2014).

No obstante, en la literatura no se encuentran investigaciones que presenten una tipología de las capacidades que componen la resiliencia organizacional - RO. Según Duit (2016), sigue sin estar claro qué hacen realmente las organizaciones resilientes y cómo se puede lograr la resiliencia organizacional en la práctica. En este sentido, el objetivo de este trabajo es construir una tipología de las capacidades organizacionales de los bancos comerciales y de esta forma contribuir al estudio de la RO. Para esto se usa como punto de partida la estructura de dimensiones de micro y macro gestión y las categorías de la gestión bancaria propuestas por Khajehpour et al. (2022). Esta estructura incluye diversas dimensiones, categorías y conceptos que se emplearon como rejilla de lectura para establecer las capacidades resilientes.

Tras esta introducción, el documento se organiza de la siguiente manera: i) se realiza la revisión de la literatura relevante, ii) se describe la metodología empleada, iii) se detalla en los resultados las crisis, los problemas bancarios y las reacciones resilientes, tomando las dimensiones micro y macro gestión de los bancos comerciales, que a su vez permite, definir una tipología de las capacidades organizacionales de los bancos comerciales colombianos para afrontar crisis, finalmente, v) se plantean la discusión y vi) las conclusiones.

### **3.2 Resiliencia organizacional de los bancos comerciales (ROBC), una capacidad crucial para afrontar la crisis**

En el contexto actual de las organizaciones, caracterizado por una alta competitividad y la adversidad del mercado, pueden surgir momentos críticos o de "crisis" que deben ser gestionados adecuadamente para garantizar la supervivencia y estabilidad. Sin embargo, desafortunadamente, solo una parte de las organizaciones logra mantenerse en el mercado. Esta capacidad de las organizaciones para renovarse y fortalecerse tras enfrentar una crisis es lo que se conoce como Resiliencia Organizacional (RO) (Normandin y Therrien, 2016).

Algunos autores consideran la RO como una metacapacidad, ya que permite "[...] adaptar, integrar y reconfigurar recursos y competencias internas y externas para satisfacer las necesidades en condiciones de cambio" (Duchek, 2020, p. 219). Zinkaluo et al. (2021) destacan que la RO abarca tanto la capacidad de una organización para enfrentar crisis y desafíos, como la habilidad para volver a un funcionamiento normal. Esta es una característica fundamental para la supervivencia y la continuidad de los negocios. Ciertamente, las estrategias que una organización adopta para afrontar las adversidades pueden ser determinantes para su permanencia en el mercado en momentos específicos. Dicho de otro modo, las estrategias de afrontamiento son esenciales en el ciclo operativo de una organización (Duchek, 2020). Autores como Ismail et al. (2011), Lengnick-Hall et al. (2009) y Ortiz Madojana y Bansal (2016) coinciden en que las capacidades de una organización pueden ser tanto operativas como estratégicas, manifestándose en rutinas que subyacen de la RO y en un conjunto de capacidades latentes que dependen del cambio.

En otras palabras, se enfoca en la gestión de la organización para manejar y adaptarse a los cambios y crisis mediante el uso estratégico de capacidades. Estas características se pueden fortalecer a lo largo del tiempo para resistir y responder mediante la adaptación, desarrollo e implementación de soluciones, y cambios propios relativos a los momentos de adversidad (De Carvalho et al. 2016).

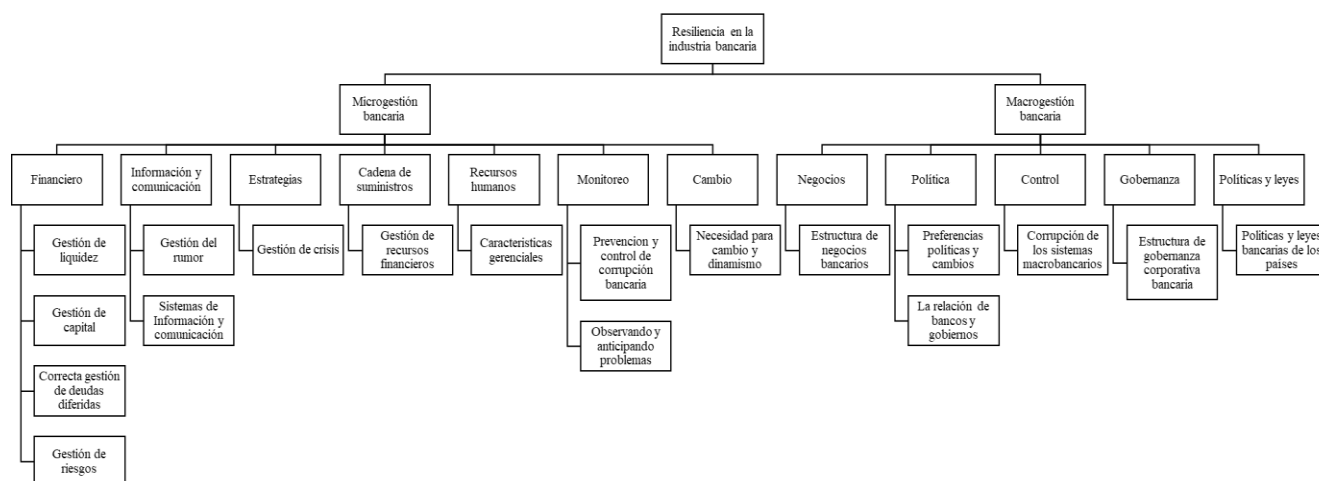
Para avanzar en la comprensión de la RO, en la banca comercial Khajehpour et al. (2022) proponen que la resiliencia organizacional bancaria (ROBC) se compone de acciones en las dimensiones micro y macro de la gestión (Figura 1)

En la gestión "micro" se integra las áreas internas de los bancos, con las subcategorías y conceptos. En la categoría *Financiera* se relacionan los conceptos de mayor relevancia para las

organizaciones bancarias tales como la liquidez, el capital, la deuda diferida y el riesgo. Por ejemplo, en esta categoría Financiera se puede encontrar una volatilidad de los mercados, que conlleva a revisar las decisiones de ajuste de inversiones y estrategias de mitigación de riesgos, incluso en operaciones menores en épocas de alto riesgo. Finalmente, en la dimensión “macro” se relacionan la gestión del banco y el entorno, entre las categorías se encuentra los *Negocios*. Un ejemplo es el tiempo asignado a la supervivencia del banco, desplazando las estrategias de diversificación, fusiones o adquisidores en el mercado.

**Figura 1**

*Dimensiones de la gestión bancaria*



**Fuente:** Khajehpour et al. (2022)

### 3.3 Metodología

El diseño de la investigación es de tipo cualitativo, basado en el análisis de contenido clásico. A través de la codificación, se recurrió a los Informes de Gestión (IG) anuales de los bancos comerciales colombianos. En primer lugar, se consultaron los IG de los 29 bancos activos para enero de 2024. De estos, se determinó que 25 han estado activos durante los periodos de crisis definidos para el estudio. La consulta de los IG publicados se realizó mediante las páginas web de los bancos comerciales (en la Tabla A.1. se describen los códigos de los bancos comerciales colombianos, junto con los informes publicados y no publicados). De un universo de 375 documentos que deberían estar publicados, sólo se obtuvieron 248 IG anuales de los 25 bancos comerciales que se incluyeron en el estudio.

Según Fernández (2017) y Verd y Lozares (2016), en el análisis cualitativo es necesario un proceso que implica: la transcripción, organización de la información, reducción de datos mediante la codificación y categorización, y el análisis final. En este estudio, se adoptó un método de muestreo intencional bajo los siguientes criterios: i) la disponibilidad de todas las publicaciones y ii) la calidad del IG en PDF, con el fin de garantizar una captura de la información. La muestra final identificó 5 bancos y 30 informes correspondientes a los periodos de las crisis. Entre 2007 y 2021, el sector bancario colombiano se vio afectado por tres principales crisis: la crisis financiera global de 2008-2009, la crisis económica de 2015-2016 y la crisis derivada de la pandemia de 2020-2021. Estas crisis fueron seleccionadas debido al alto grado de incertidumbre que generaron en el funcionamiento del sector bancario, afectando aspectos como la liquidez global, el acceso al crédito, la demanda de exportaciones y la calidad

de los activos demandando capacidad de adaptación y una gestión prudente del riesgo cruciales para mitigar los impactos.

A pesar de esas limitaciones, se puede afirmar que los IG contienen información confiable, sobre las capacidades resilientes, observadas mediante las reacciones que los bancos comerciales para afrontar las crisis y mantener la estabilidad organizacional. La lectura de los IG se inició con la construcción del árbol de categorías, sus unidades de análisis y definiciones, tomando la estructura propuesta por Khajehpour et al. (2022) (Figura1). Se empleó este esquema como rejilla para organizar las capacidades dentro del modelo de resiliencia bancaria, abarcando las dimensiones de micro y macrogestión bancaria y delimitando las categorías y conceptos correspondientes. Además, se contempló la aparición de variables emergentes asociadas con información de opinión sobre el contexto de las crisis.

La información recolectada se procesa con el software MaxQDA, diseñado para el análisis de datos y parte de la familia de CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software) o QDAS (Qualitative Data Analysis Software). MaxQDA permite marcar segmentos codificados, asignarles códigos de nivel superior (también llamados códigos principales), o clasificarlos como subcategorías, facilitando la asociación de ideas similares y promoviendo la interpretación de la información (Kuckartz y Rädiker, 2019).

En la segmentación realizada en MaxQDA, se identificaron los problemas que enfrentaron los bancos comerciales (ver Tabla A2 de anexos. Árbol de códigos, conceptos por categorías), así como las reacciones implementadas durante dichas crisis, luego de la codificación de datos y revisiones posteriores, se procedió con la interpretación y análisis de los códigos. Un aspecto clave fue el análisis de las relaciones por dimensión y categoría, analizadas

junto a las principales tendencias de respuesta. Por último, se estructuró una tipología de las capacidades organizacionales de los bancos comerciales para enfrentar crisis.

Respecto a las reacciones bancarias de las figuras A1, A2 y A3 de anexos, en el árbol arrojado en MaxQDA se priorizaron las reacciones de los bancos en las dimensiones de micro y macro gestión, durante las tres crisis, condensadas en la figura A4. A partir de estos resultados y de las acciones de los bancos comerciales contenidas en los segmentos, se elaboró una tipología de las capacidades organizacionales para afrontar crisis de los bancos comerciales (Figura 2), donde se resaltan las capacidades organizacionales enfocadas en las categorías de la microgestión del riesgo, el capital y la liquidez (estrategias de sostenibilidad), las de microgestión de los recursos humanos, información y de comunicación interna, y las de macro gestión relacionadas con gobernanza, política y leyes, permitiendo a los bancos comerciales no solo adaptarse a las circunstancias cambiantes sino también fortalecer su resiliencia y capacidad para colaborar efectivamente con el gobierno y otros actores claves durante las crisis.

### **3.4 Resultados**

Para abordar la tipología de las capacidades organizacionales que componen la resiliencia organizacional de los bancos comerciales, como un constructo de meta-capacidades (con factores que la alimentan y/o en todo caso la explican), y enmarcados en las dimensiones de gestión micro y macro para afrontar las distintas crisis. Primeramente, se revisaron en los IG los argumentos relevantes de las crisis en el contexto nacional, luego, los problemas bancarios y las acciones de los bancos comerciales en cada crisis que permiten llegar a la tipología (Ver Tablas A.3, A.4 y A.5 de anexos). En este sentido, las crisis se vuelven problemáticas para los bancos porque afectan su estabilidad financiera al reducir la liquidez, aumentar la morosidad de los préstamos y devaluar sus activos. Esto genera incertidumbre, dificulta la gestión de riesgos, y

puede llevar a una fuga de capitales y a una mayor regulación, poniendo en peligro su rentabilidad y solvencia.

### **3.5 La crisis financiera 2007-2009**

La crisis financiera de 2007-2009 tuvo su origen en la morosidad de las hipotecas subprime de Estados Unidos y tuvo alcance global, de manera principal, impactó a los países miembros de la Unión Europea (Juárez et al., 2015), lo que generó una alta recesión económica, disminución del comercio internacional, aumento del desempleo y de la pobreza, así como presiones fiscales y de balanza de pagos. Si bien los efectos directos de la crisis financiera global fueron menos severos en Colombia que en la mayoría de países del mundo, la consecuente modificación del acuerdo de Basilea llevó a que los reguladores bancarios acordaron obligar a los bancos comerciales a nivel mundial a aumentar sus reservas de capital por medio de estrategias que entraron en vigencia gradualmente hasta 2019. Se acordó, de igual forma, que los bancos pudieran crear un colchón de liquidez que les permitiera afrontar eventuales salidas masivas en cuanto a solvencia (Mesa et al. 2008). Se acordó establecer la exigencia de colchones “buffers” de seguridad para los bancos que por su tamaño pudieran afectar sistémicamente a otros bancos en caso de afrontar dificultades en su operación. Así mismo, se previó que los activos totales de un banco no podrían sumar más de 33 veces el volumen de su capital primario, tendiente a limitar el endeudamiento de los bancos.

Una de las razones que explican que los efectos de esta crisis en Colombia fueron menos severos que en otros países de Latinoamérica, es que en 1998 ya se había presentado una crisis interna, por incumplimiento en los créditos que las denominadas corporaciones de ahorro y vivienda otorgaron para la compra de vivienda (Pérez-Reyna, 2017), lo que llevó a que los bancos comerciales implementaran medidas. Durante la crisis factores como el aumento de la

tasa de inflación y el alza en las tasas de interés incidieron en la menor disponibilidad de bienes, a raíz de la pérdida del poder adquisitivo de los ingresos reflejada en el crecimiento del pago de intereses de créditos, como proporción de los salarios, que pasó de 3,8% en 2003 a 7,1% en 2008, viéndose agravado por el derrumbe de las "pirámides", por el volumen de colombianos que perdieron sus ahorros, se estima que fueron más de 700.000 personas (Portafolio, 2009). No obstante, las medidas adoptadas en el acuerdo de Basilea III tienen carácter obligatorio, también para los bancos colombianos.

### ***3.5.1 Problemas bancarios durante la crisis financiera 2008-2009***

La crisis financiera en este periodo muestra un énfasis en la exposición al riesgo de mercado y la desaceleración de la economía, que ocasionaron problemas en la micro gestión bancaria, entre estos, los IG de los bancos comerciales tal como se evidencia en los siguientes verbatines.

#### **- Impacto del riesgo de crédito en las operaciones de mercado.**

Scotiabank Colpatria (2008, p.5) manifiesta: “[...] la cobertura entre provisiones y cartera vencida tanto por calificación como por temporalidad, que registró disminuciones en dos de las tres carteras, especialmente en la cartera comercial”. “[...] la contracción en la demanda de crédito derivada de la situación económica que impactó negativamente la capacidad de generar ingresos” (Bancolombia, 2009, p.61). Sin embargo, S.A.C.I. Falabella (2009, p.24) indica que “[...] las repercusiones más fuertes se dieron en el año 2009, no obstante, el banco presentó una positiva evolución de su principal indicador de riesgo de la cartera, finalizando con un índice de provisiones sobre colocaciones totales de un 3,60%”.

- **El riesgo económico.** “[...] el incremento en las tasas de interés y la consecuente disminución de la capacidad de pago de las familias, generaron que los indicadores económicos hayan sufrido un ligero deterioro en el sector” (BBVA, 2008, p.7).

### 3.5.2 Reacciones en la crisis 2008-2009

A partir del árbol de categorías mostrando en la Fig. A1 de los anexos, se destaca la relevancia de la gestión micro financiera relacionada con la gestión de riesgo. A continuación, se describen las principales reacciones observadas:

- **Microgestión Financiera y de Riesgo**

- **Gestión del riesgo de crédito y cartera.** Se implementaron estrategias diferenciadas por segmento en los bancos comerciales, que incluyeron ajustes en el proceso de otorgamiento del crédito, fortalecimiento de la cobranza, gestión de captaciones, optimización de cartera y mejora del servicio. A continuación, se destacan algunas de estas reacciones: “[...] en la cartera de personas - durante el 2009, los niveles de morosidad se redujeron de manera importante con relación al 2008, a pesar de los rezagos de la crisis financiera internacional y las disminuciones en las tasas de crecimiento, especialmente en la cartera de consumo” (Scotiabank Colpatria, 2009, p.12). Es importante señalar el impacto positivo de las medidas implementadas en la cartera de tarjetas de crédito a finales del 2007, lo que resultó en mejoras notables en el 2008” (Scotiabank Colpatria, 2008, p.13). “[...] finalmente, se han logrado controlar los niveles de cartera vencida, mediante diferentes estrategias que van desde ajustes en el proceso de origen del crédito hasta el fortalecimiento de la cobranza” (Bancolombia, 2009, p. 23).

“[...] los esfuerzos de esta banca durante 2008 se enfocaron en la gestión de captaciones, la optimización de cartera y el fortalecimiento del servicio, como mecanismo para proteger frente a la crisis actual (Bancolombia, 2008, p. 26).

En resumen, las reacciones observadas muestran la capacidad de las organizaciones para fortalecer su flexibilidad y proactividad en la gestión.

- **Gestión del monitoreo del riesgo.** Los bancos comerciales implementaron diversas estrategias de cobranza, así como acciones comerciales, que incluyeron el monitoreo de políticas de crédito, un enfoque en segmentos menos riesgosos, un manejo proactivo de cuentas, el monitoreo de diversos canales de autoservicio y la construcción de un nuevo modelo. Entre las reacciones destacadas se encuentran: “[...] estrategias de cobranza segmentadas, dirigidas a diferentes niveles de riesgo, un monitoreo continuo de las distintas políticas de crédito aplicadas por el banco, y un enfoque menos riesgoso, diversificando la cartera hacia segmentos de ingresos altos y medios. Además, se llevó a cabo un manejo proactivo de cuentas con líneas revolventes para controlar las exposiciones no utilizadas en clientes de alto riesgo” (Scotiabank Colpatria, 2008, p. 13). “[...] mejoramos las herramientas de monitoreo de diversos canales de autoservicio” (Bancolombia, 2009, p. 92). “[...] el testeo mensual que se realiza al modelo para comprobar su capacidad de predicción, ha evidenciado desajustes marginales en las tasas de severidad, las cuales fueron construidas con bases históricas de la crisis hipotecaria pasada. Por esta razón, a partir del último trimestre del año, iniciamos un proceso de revisión de bases para construir un nuevo modelo” (Scotiabank Colpatria, 2008, p.14). “[...] implementación de medidas adicionales de protección” (Bancolombia, 2009, p. 104). En conclusión, las reacciones orientadas al monitoreo de refuerzan la

capacidad de recopilar información, mejorando así la comunicación de los cambios en tiempos de crisis.

- **Gestión del riesgo operacional.** “[...] durante el ejercicio 2007, BBVA continuó con la implementación de herramientas de gestión del riesgo operacional, con el objetivo de obtener la calificación en el modelo de gestión avanzado, según lo define el documento de criterios de convergencia de Basilea” (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A.-BBVA, 2007, p. 317). “[...] el contraste de back-testing realizado con los resultados de gestión del riesgo de mercado del perímetro BBVA en el año 2007, que compara cada día los resultados de las posiciones con el nivel de riesgos estimado por el modelo, confirma el correcto funcionamiento de gestión de riesgos” (BBVA, 2007, p. 317). Estas reacciones fortalecen la capacidad de generar estrategias de fortalecimiento operacional dentro de la organización.

- **Gestión del riesgo de negocios.** Los bancos implementaron productos innovadores y ampliaron su oferta de servicios y productos: “[...] para el segmento de negocios, se han realizado diversas campañas, con productos como el Préstamo Flexible Negocios, la Cuenta de Crédito Triple Cero Plus o el Pack Negocios. Además, se ha ampliado la oferta de productos de cobertura de riesgos (*Stockpyme*) y se lanzó Soluciones BBVA (servicios no financieros a pymes). Asimismo, el Plan Comercios incluyó productos como la Cuenta Total Comercios, la Cuenta de Crédito Comercios Triple Cero, el Pack Negocios o el Compromiso de Calidad de TPV’s. Y, para el sector agrario, se ha realizado la Campaña PAC y se lanzó el nuevo Depósito PAC. En el área de Consumer Finance, se destaca la adquisición de la compañía italiana de gestión de flotas Intesa Renting S.P.A. y el lanzamiento del Depósito 15 Uno-e (BBVA, 2007, p.

308). Este enfoque destaca la capacidad de creación y fortalecimiento de la gestión interna del negocio bancario.

- **Gestión del riesgo de liquidez.** La gestión y control del riesgo de liquidez busca asegurar que la organización bancaria cumpla los compromisos de pago de manera oportuna, evitando obtener fondos en condiciones desfavorables y protegiendo su imagen y reputación. En este sentido, se destacó: “[...] el seguimiento del riesgo de liquidez del Grupo BBVA se realiza con un doble enfoque: el de corto plazo, con un horizonte temporal de hasta 90 días y se centra en la gestión de pagos y cobros de Tesorería y Mercados, incluyendo tanto la operativa del área, así como las posibles necesidades de liquidez del banco en su conjunto. El segundo enfoque, de carácter estructural de medio y largo plazo, se centra en la gestión financiera del balance total, con un horizonte de seguimiento de al menos un año” (BBVA, 2007, p. 229). Estas reacciones reflejan la capacidad de los bancos para generar estrategias de fortalecimiento operativo y, además, consolidar su capacidad para adaptarse a condiciones cambiantes.

En resumen, los bancos comerciales abordan de manera integral la gestión del riesgo, lo que incluye el manejo de riesgos en el portafolio, la evaluación de contrapartes, la consideración de criterios de riesgo, y la calidad y rentabilidad de sus operaciones. Asimismo, se implementan sistemas de control efectivos y un seguimiento continuo de riesgos para anticipar y reaccionar rápidamente a posibles amenazas, minimizando así el impacto negativo en sus operaciones y finanzas.

### **3.6 Crisis económica 2015-2016**

La fase evolutiva de esta crisis económica se remonta a las políticas extraordinarias de bajas tasas de interés para frenar el colapso de los sistemas de pago durante la crisis financiera de

2008-2009. Estas medidas se tomaron para impulsar la recuperación de la actividad económica tras las crisis anteriores (Calves y De Vidales, 2014), destacando el impacto en los sistemas crediticios de los países que necesitaron rescates.

Por otra parte, en este periodo la economía mundial experimentó una de las mayores caídas del precio del petróleo de los tiempos modernos. Aunque el exceso de inventarios de barriles de petróleo, originado por la recesión de la industria durante la crisis inmobiliaria, afectó principalmente a países productores como Arabia Saudita, Estados Unidos y Rusia, el efecto también alcanzó a otras economías más pequeñas y vulnerables debido a su dependencia económica de este recurso (Portafolio, 2015), tal es el caso de Colombia depende en gran medida del sector de hidrocarburos para su estabilidad económica y financiera, y está situación que se vio alterada por el impacto de la caída de los precios del petróleo. Entre los efectos económicos negativos que se observaron durante la crisis, se incluyen la reducción del Producto Interno Bruto (PIB), el incremento de la inflación y el aumento de las tasas de desempleo (Monroy, 2015).

Según Natera (2016, p. 9), “[...] la situación de bajos ingresos para el país, enfrenta la capacidad de solución oportuna de la banca comercial para mantener la estabilidad económica y social”. Aunque sus efectos pueden ser menos severos que los experimentados en otras crisis anteriores, si implicaron una adaptación significativa de los bancos comerciales.

### ***3.6.1 Problemas bancarios identificados durante la Crisis económica 2015-2016***

La crisis de la época estuvo marcada por los aumentos y disminuciones en los porcentajes del encaje bancario nacional como son la tasa de interés, el crédito, la tasa de cambio, el precio de los activos y el de las expectativas, que llevaron a una menor cantidad de desembolsos de

créditos debido a las altas tasas de interés incurriendo en la mora crediticia. A continuación, se presentan los problemas bancarios y segmentos más relevantes de los bancos comerciales.

- **Morosidad en las carteras de consumo.** En este sentido, Scotiabank Colpatria (2015, p. 17) manifiesta que: “[...] la cartera de consumo presentó un incremento en la morosidad, principalmente por el deterioro en el segmento de préstamos personales y en el portafolio de tarjetas de crédito, donde se tomaron medidas para ajustar las políticas de endeudamiento, plazo máximo y ajustes en los modelos de originación del producto”. Por otra parte, Scotiabank Colpatria (2016, p. 19) identificó que “[...] la cartera de consumo presentó un deterioro en su calidad crediticia, visto a través del indicador de cartera vencida (31+), el cual pasó de 5.9% a 6.4% entre Dic’15 y Dic’16, reflejando un incremento en la morosidad en 60 pbs, principalmente explicado por el deterioro”. Sin embargo, el mismo banco afirma que “[...] al cierre de 2015 la cartera comercial presentó un crecimiento moderado propiciado por la variación del tipo de cambio en un entorno de desaceleración de las colocaciones de cartera, afectadas por la Crisis macroeconómica colombiana” (p.180).

- **Riesgo operativo.** “[...] a diciembre 31 de 2015 se registraron pérdidas por valor de COP 17 mil millones, siendo el fraude la cuenta que presenta mayor participación con un 54% del total” (Bancolombia, 2015, p. 31). “[...] durante el 2015 se registraron 31 eventos de riesgo operativo que generaron una pérdida de \$782 millones de los cuales se recuperó \$221 millones, generando una pérdida neta por \$561 millones” (Banco Finandina, 2015, p.77).

- **Disminución de los rendimientos de las inversiones.** “[...] el año 2015 estuvo enmarcado por un menor dinamismo de la economía y la inversión (BBVA, 2016,

p. 49). “[...] en 2016 la banca registró disminuciones en sus indicadores de rentabilidad, efecto de los impactos de la política monetaria y el desempeño de la economía” (Banco Finandina, 2016, p. 16). “[...] las comisiones se vieron afectadas durante el año por la devaluación del peso, lo que se reflejó en una disminución del ingreso neto por comisiones del 8,0% al comparar con el cierre del año 2015” (BBVA, 2015, p.70).

### ***3.6.2 Reacciones en la crisis 2015-2016***

De acuerdo con el árbol de ocurrencias (Fig. A2), en esta crisis bancaria se priorizaron las reacciones de resiliencia bancaria en las dimensiones de la gestión micro de los bancos comerciales enfocándose en los aspectos financieros y en la sostenibilidad.

- **Microgestión del capital**

- **Gestión en la adaptación al mercado.** A pesar de las condiciones desafiantes del mercado, BBVA Colombia logró registrar un crecimiento significativo en la inversión crediticia, tanto para particulares como para empresas, consolidando la expansión de la franquicia. Esto evidencia la capacidad de adaptarse y prosperar en un entorno económico adverso. En cuanto al riesgo de tasa de interés del libro bancario, en el 2015 se modificó la metodología paramétrica utilizada para estimar la máxima desvalorización del valor económico del patrimonio ante movimientos adversos de las tasas de interés, adoptando una metodología de simulación histórica. Esta nueva metodología tiene la ventaja de no asumir ninguna distribución específica sobre el movimiento de las tasas de interés” (Bancolombia, 2015, p. 104). Finalmente, se destaca una capacidad de crecimiento sostenido de la cartera, facilitada por la apertura de créditos a nuevos clientes.

- **Gestión en la generación de valor.** El año 2015 presentó grandes desafíos debido a las condiciones del mercado, pero fueron superados exitosamente, resultando en la generación de valor para inversionistas, clientes y empleados. Esta capacidad resilientes se refleja en la habilidad para enfrentar y manejar crisis económicas y de mercado. Se fortaleció el crecimiento rentable de la inversión: “[...] lo que fue posible gracias a la orientación de la cartera hacia clientes ubicados en sectores con evolución positiva y menor vulnerabilidad” (BBVA, 2016, p. 49). Así se destaca que esta capacidad está centrada en la gestión del capital y las provisiones. Como lo soportado por Chotigeat, Kramer y Pyun (2004), cuando se compararon los bancos franceses con sus homólogos mundiales, los factores comunes que explican el desempeño de estos bancos son la eficiencia y los activos totales de capital, en al menos 3 de los 6 países.

- **Gestión efectiva de liquidez y colocación de recursos.** La administración efectiva de excedentes de liquidez, al colocar oportunamente el crecimiento de depósitos en la cartera de créditos, demuestra una capacidad estratégica y adaptativa para gestionar recursos frente a fluctuaciones en el mercado y los cambios en la economía.

- **Crecimiento en inversión crediticia y rentable.** A pesar de la desaceleración de la economía colombiana, BBVA Colombia experimentó un notable crecimiento en la inversión crediticia, especialmente impulsado por la cartera de particulares. Esto demuestra la capacidad de crecer y prosperar incluso en condiciones económicas difíciles. En este sentido, Bancolombia (2015, p. 29) señala que: “[...] durante el 2015, la entidad mantuvo sus portafolios de inversión dentro de un perfil de riesgo conservador respecto al sistema, en un ambiente de turbulencia en los mercados”. Sin embargo, y a pesar del menor dinamismo económico y los desafíos

específicos del sector petrolero y la devaluación del peso colombiano, el segmento de empresas logró mantener una inversión rentable significativa. Esto indica la capacidad de adaptarse y encontrar oportunidades incluso en sectores afectados por crisis económicas, la capacidad de resiliencia las organizaciones lograron prosperar en entornos difíciles e inclusive capacidad estratégica con la gestión de portafolios y capacidad de identificación de oportunidades.

- **Gestión del riesgo operativo.** Esta gestión ha sido fundamental para identificar riesgos en los distintos procedimientos del banco. Se ha fortalecido el seguimiento de los planes de mejora, así como el análisis de ejecución y la efectividad operativa de los controles claves. (Banco Falabella, 2015, p. 30). Las capacidades observadas se centran en el seguimiento y mejora continua, por el seguimiento y sistematización de planes de mejora, la capacidad de evaluación destacando la la habilidad de analizar la ejecución y efectividad de los controles clave, implementados en la mitigación del riesgo.

- **Microgestión de la liquidez (sostenibilidad)**

- **Gestión del desarrollo de programas especiales y anticipación de deterioros económicos.** Se implementó el "Plan País" con el objetivo de enfrentar la situación económica, brindando apoyo anticipado a empresas afectadas y tomando medidas proactivas frente a posibles deterioros. Este plan también incluyó medidas de acompañamiento para mitigar los impactos económicos. Esta capacidad de anticipación y adaptación operativa es fundamental para mitigar riesgos y asegurar la estabilidad en entornos económicos volátiles.

- **Gestión de recuperación y apoyo financiero a empresas afectadas.** Se priorizó la gestión de colectivos empresariales mediante soluciones personalizadas, acompañando a aquellas empresas que enfrentaron dificultades financieras debido a cambios en la economía. Esta capacidad de adaptación y oferta de soluciones a medida refleja una respuesta resiliente frente a desafíos financieros y económicos. “[...] concentración de riesgos (relación entre los riesgos mantenidos con un cliente y los fondos propios de la entidad que los asume), la situación de los mercados, la Crisis macroeconómica, etc.” (BBVA, 2016, p. 84). Se logra observar una capacidad de resiliencia financiera, en la medida que responde eficazmente a los desafíos macroeconómicos.

### **3.7 Crisis de la Pandemia 2020-2021 (Covid 19)**

La crisis más reciente fue la pandemia por Covid-19 declarada por la Organización Mundial de la Salud en el año 2020, generó impactos profundos tanto a nivel global como nacional, obligando a los gobiernos a implementar medidas para mitigar su propagación y promover la recuperación económica. La inflación aumentó a nivel mundial debido a la alta demanda de productos, los cuellos de botella en las cadenas de suministro y altos precios de alimentos y materias primas. La emergencia sanitaria desafió a gobiernos, bancos centrales y organismos de control, impulsándolos a desarrollar estrategias para contener la crisis.

En 2020, alrededor de un tercio de las economías latinoamericanas experimentaron una contracción en su actividad productiva, con caídas superiores al 10%. En diciembre de 2021, la declaración de default del gigante inmobiliario chino Evergrande, añadió tensiones adicionales al

sistema financiero global, anticipando posibles reestructuraciones por parte del gobierno chino que afectarían la dinámica bancaria mundial.

Durante este periodo las prioridades internacionales se centraron en la crisis sanitaria, tensiones geopolíticas y la recuperación económica, mientras que otros esfuerzos, como el combatir el cambio climático, quedaron relegados. En 2021, la volatilidad de los mercados se vio parcialmente contenida gracias a los avances en la vacunación y decisiones políticas, con los mercados financieros experimentaron alcanzando máximos en países desarrollados, aunque con episodios de corrección.

Fue una crisis globalizada. Al respecto, Dev y Sengupta (2020), describen el estado de la economía india en el período anterior a Covid-19, evaluaron el impacto potencial del shock en varios segmentos de la economía, analizaron las políticas que anunciaron el gobierno central y el Banco de la Reserva de la India para mejorar el shock económico y presentar un conjunto de recomendaciones de políticas para sectores específicos durante la crisis.

La turbulencia del mercado financiero desencadenada por la COVID-19 reveló varias vulnerabilidades asociadas con los vínculos transfronterizos entre los bancos y las IFNB (Aldasoro et al. 2020).

El ordenamiento macroeconómico y el control de la inflación permitieron a economías como la de Colombia expandir sus mercados crediticios, en gran parte canalizados a través del sector bancario. El nivel de bancarización creció especialmente en servicios electrónicos como Nequi y Daviplata y debido a las restricciones de movilidad que afectaron las operaciones presenciales en las oficinas bancarias y otros canales de remesas, siguiendo la tendencia global (Martelo-Ochoa, 2021).

### ***3.7.1 Problemas bancarios durante el periodo 2020-2021 Pandemia, Covid-19***

Los problemas bancarios durante la crisis estuvieron relacionados principalmente con la estimación prospectiva del deterioro de la cartera de crédito e impacto en el riesgo de crédito y provisiones entre muchos otros. A continuación, se detallan los problemas más relevantes.

- **Disminución de los ingresos por comisiones o riesgo de negocio.**

S.A.C.I Falabella (2020, p.7) afirma que: “[...] los principales ingresos afectados fueron las comisiones de avances (-65,5%) como resultado de una menor colocación del producto, las comisiones interbancarias (-16,6%) dada la menor facturación, y las comisiones de seguros (-20,1%) atribuida a una menor colocación de productos. Por su parte, los gastos de comisiones cerraron en \$54.515 millones con una disminución frente a 2019 de 10,6% debido principalmente al menor volumen transaccional. “[...] el gasto por deterioro neto por riesgo de crédito fue de \$282.731 millones, registrando un incremento del 38,8% frente a 2019 dado el rodamiento de la cartera resultante de la Emergencia Sanitaria. “[...] finalmente, Bancolombia cerró el año 2020 con un decrecimiento en su utilidad neta del 73.07%, (equivalente a COP 2.45 billones), llegando a COP 903.959 millones al final del período; y causando un deterioro de 1,006 pbs en la rentabilidad del patrimonio, la cual se ubicó en un 3.51%” (p.29).

- **Deterioro de provisiones y cartera.** Al respecto, “[...] la afectación de la pandemia Covid-19 tuvo un impacto significativo en los diferentes sectores económicos, impacto que debió ser reflejado en las provisiones de cartera de los deudores de cartera comercial, lo cual requiere de juicio y criterio considerando que al haberse otorgado alivios para dar periodos de gracia a los créditos, tanto obligatorios como voluntarios, se debe identificar los factores de riesgo que impactan la real capacidad de pago de los

clientes que han sido afectados por la pandemia de manera estructural" Bancolombia (2020, p.178). Por otra parte, "[...] los cambios en los compromisos de préstamos corresponden a incrementos en la provisión en Bancolombia, Banistmo, GAH y Banco Agrícola por mayores riesgos a raíz de la pandemia global COVID-19" (Bancolombia, 2021, p.412). "[...] el gasto por provisiones netas, se tuvo un incremento del 64.73% como resultado del deterioro de los clientes y mayores constituciones de provisiones, generando de esta manera un aumento de 134 Pbs en el costo de crédito llegando a 3.82% (Bancolombia, 2020, p.29). "

- **Morosidad y Calidad de Cartera.** En los IG se menciona que "[...] con el vencimiento de los alivios a partir de julio de 2020, se evidenció un incremento en la morosidad, deteriorando así la calidad de la cartera" Scotiabank Colpatría (2020, p. 23). Por otra parte, Bancolombia (2020, p. 76) afirma que el "[...] el Indicador de cartera vencida a 30 días presentó un aumento pasando de 4.9% al cierre de 2019 a 6.2% al cierre 2020; este resultado es influenciado por el incremento de la cartera vencida en las modalidades comercial, consumo y microcrédito, las cuales pasaron entre los cierres analizados de 4.3% a 5.4%, 5.2% a 8.1% y 11.8% a 17.1%, respectivamente".

- **Aumento del Riesgo Operacional.** En este sentido, esta situación se evidencia en la siguiente afirmación: "[...] para el año 2019 fueron reportados 428 eventos de riesgo operacional que, comparados con los 213 reportados en el año 2020 representa una disminución del (50%)" (Banco Finandina 2020, p.46). Adicionalmente, los gastos de operación se vieron afectados como lo muestra el informe de otro banco "[...] durante las cuarentenas obligatorias llevadas a cabo en 2020 y 2021 para frenar el brote del COVID-19, el banco no recibió importantes concesiones de alquiler como

arrendatario en las condiciones de pago de sus contratos de arrendamiento"

(Bancolombia, 2021, p.273).

- **Disminución de la Transaccionalidad de oficina.** Al respecto, "[...] en 2020, la transaccionalidad de las oficinas presentó una caída histórica del 59%, comparado con 2019, frente a caídas promedio del 6% en los dos años anteriores, situación apalancada en gran parte por la pandemia a la que se ha enfrentado desde el mes de abril, donde por las cuarentenas estrictas y cierres parciales de oficinas, el Banco se vio en la necesidad de acudir a la digitalización" (BBVA, 2020, p.69). Se presentó una digitalización acelerada de las operaciones como consecuencia de las medidas restrictivas de la pandemia.

- **Fraude Interno y Seguridad.** "[...] las investigaciones de fraude interno alcanzaron un incremento de casi tres veces lo realizado en 2020, esto gracias al aumento de denuncias recibidas por el canal de integridad, las investigaciones realizadas mediante analítica de datos en búsqueda de alertas y brechas de control y los casos remitidos por el equipo de fraude externo" (S.A.C.I. Falabella, 2021, p.19). "[...] el incremento de las pérdidas de fraude corresponde principalmente en los canales digitales a raíz de las flexibilizaciones en las reglas de seguridad para evitar bloqueos durante el confinamiento, al aumento de ataques a clientes por enumeración e inscripciones fraudulentas a la clave dinámica" Bancolombia (2020, p.80).

### ***3.7.2 Reacciones en la crisis covid-19***

A partir del árbol en la Fig. A3 de los anexos, se puede identificar las reacciones más relevantes de los bancos comerciales en la gestión micro de recursos humanos, así como en la gestión de la información y comunicación. En el ámbito de la macrogestión, se destacaron

reacciones con el gobierno, políticas y leyes. A continuación, se presentan en la dimensión de microgestión bancaria:

- **Microgestión de recursos humanos (RH)**

- **Gestión del desarrollo en RH.** En respuesta a estas crisis, los bancos comerciales colombianos unificaron procesos de evaluación de desempeño, implementaron estrategias de formación virtual y promovieron el bienestar integral de sus colaboradores, garantizando así el bienestar integral de sus colaboradores, garantizando así la continuidad operativa y el desarrollo profesional y personal en un entorno desafiante. Según BBVA (2020, p.79): "[...] ante la crisis de salud que se afrontó durante el año, se generó una estrategia de formación para profundizar en las herramientas virtuales de aprendizaje, a través de la plataforma CAMPUS y se ejecutaron 330 webinars en diferentes temas, en las cuales participaron 12.435 personas" BBVA. Se puede mencionar la capacidad de adaptación y resiliencia en la gestión de los RH, destacando la habilidad de los bancos para implementar rápidamente estrategias de formación virtual y promover el bienestar de sus empleados en contexto a la crisis en mención.

- **Microgestión de estrategias**

- **Gestión de estrategias.** La respuesta de los bancos comerciales colombianos en cuanto a la gestión de estrategias fue crucial para mantener la estabilidad operativa y manejar eficazmente los riesgos durante los años 2020-2021. Estos procesos incluyeron la implementación de estrategias de comunicación interna para fortalecer el control interno y combatir la lucha contra el fraude, monitorear del riesgo de mercado, y mitigar el deterioro de la cartera de consumo. "[...] Durante el año 2020, se definieron e

implementaron diferentes estrategias comerciales, tanto desde la originación como en la profundización de clientes, enfocadas en mitigar el deterioro de la cartera de consumo, dada la situación de emergencia ocasionada por el Covid-19" (S.A.C.I. Falabella, 2020, p. 10). De manera similar, el Banco Finandina (2020, p.42) el cual "[...] implementó un plan de mitigación que resultó exitoso durante la pandemia, centrándose en la gestión de siete pilares de acción, lo que permitió mitigar los impactos que pudieran en la administración de los diferentes riesgos del negocio". Se destaca la capacidad para diseñar e implementar estrategias adaptativas y proactivas para enfrentar los desafíos del entorno económico.

- **Microgestión de cambio**

- **Gestión del cambio.** Durante este periodo los IG mostraron un enfoque creciente en las variables de información, comunicación y tecnología, particularmente en lo que respecta a la microgestión del cambio. Se duplicó el número de journeys desarrollados, lo que mejoró la relación con los clientes en términos de pagos, tarjetas y soluciones de seguridad. Además, se destacó el notable aumento en la captación de clientes a través de canales digitales, así como el incremento en el uso de códigos QR, lo que impulsó las ventas. La transformación digital avanzó como la implementación de capacidades como *Ether* y nuevas formas de atención a clientes en redes sociales utilizando *Salesforce Social Studio*. Este crecimiento digital fue acelerado por la pandemia, junto con la adopción de medidas bioseguras, como la implementación de edificios certificados y con normativas especiales. "[...] En 2021, la transaccionalidad de las oficinas presentó un incremento del 4% frente a 2020, reflejando la reactivación económica post pandemia; sin embargo, en comparación con 2019, se mantuvo un 32%

por debajo, impulsado por la domiciliación de productos, la recurrencia de operaciones en datafonos (POS) en establecimientos comerciales y el aumento de transacciones en canales digitales" (BBVA, 2021, p.161). Finalmente, se destaca la capacidad de los bancos comerciales para adaptarse rápidamente a cambios tecnológicos y operativos, optimizando el uso de herramientas digitales y canales alternativos para mantener el negocio ante situaciones de crisis.

- **Microgestión financiera**

- **Gestión a deudores.** Los bancos colombianos demostraron una resiliencia ante la crisis generada por la pandemia del COVID-19, manteniendo colchones de activos líquidos (buffers), gestionando programas de alivio crediticio y optimizando la gestión de liquidez y fondeo, al tiempo que recibían apoyo gubernamental. Se desarrollaron actividades de contraste sobre los procesos derivados de la crisis, centradas en la gestión de los alivios crediticios (circulares externas 007 y 014 de la Superintendencia Financiera de Colombia -SFC), la nueva originación de créditos y programas del Gobierno Nacional, como el Fondo Nacional de Garantías para créditos a Pymes y empresas, así como el Programa de Ayuda a Deudores (PAD) regulado por la Circular Externa 022 de la SFC BBVA (2020). Además, "[...] durante el 2020, el banco se enfocó en llevar a cabo una estrategia de optimización de costo de fondos con el fin de contrarrestar la crisis macroeconómica" Scotiabank Colpatria (2020, p.13). Así mismo, Bancolombia implemento una medida clave: "[...] habilitamos una funcionalidad que automáticamente les permitió ampliar el plazo del crédito, manteniendo el valor regular de las cuotas hasta la última" Bancolombia (2021, p. 22). Se destaca la capacidad de los bancos para adaptarse y ofrecer soluciones flexibles a los deudores durante la crisis.

- **Microgestión de monitoreo**

- **Gestión del monitoreo e identificación de la información.** Las

reacciones de los bancos colombianos enfatizan la importancia de las inversiones en tecnología para mejorar la eficiencia operativa, la necesidad de contar con estructuras de gobernanza flexibles y la conformación de equipos de respuesta ágiles para enfrentar desafíos imprevistos. Además, se enfatiza en el monitoreo constante y mejora continua de los indicadores de desempeño y riesgo, elementos clave para mantener la estabilidad y el crecimiento en un entorno dinámico e incierto. En este contexto, se implementaron varias iniciativas: "[...] la herramienta de monitoreo de ATMs, que permitió mejorar el indicador de uptime en 0,5 puntos porcentuales durante el primer año" BBVA (2020, p.68). "[...] en cuanto al riesgo de mercado-trading, durante el 2020 se realizaron mediciones y controles diarios de los niveles de consumo de los límites internos aprobados, informando regularmente a la alta dirección sobre el cumplimiento de los mismos" BBVA (2020, p.596). Asimismo, "[...] en materia de gestión de riesgo de mercado, los esfuerzos en 2021 se enfocaron en el control, monitoreo y robustecimiento del marco general de riesgo de mercado, que permitió mantener baja la volatilidad en los resultados de la Tesorería" (Banco Falabella, 2021, p.15). En resumen, se observa una capacidad de los bancos para anticiparse y responder eficazmente a los riesgos del mercado, mediante el uso de tecnología avanzada y el monitoreo continuo.

En la dimensión de la macro gestión bancaria se encontró:

- **Macro gestión de negocios (estructura comercial del banco)**

- **Gestión estratégica.** Los bancos comerciales colombianos han

reaccionado a la crisis adaptando sus estrategias y formando alianzas claves para apoyar a

diversos actores económicos. Se llevaron a cabo importantes iniciativas, incluyendo la conceptualización de 132 proyectos. Entre ellos, se destacó el aporte en la transformación de procesos en áreas críticas como los alivios financieros derivados de la contingencia COVID-19, el proceso hipotecario con tasa fija no VIS del gobierno, la implementación del Remote Model para Retail y Pymes, la optimización de la herramienta DWP para empresas, y el uso de Gestor Documental Digital para la gestión PQRs, carpeta digital del empleado y los modelos de ATDP" (BBVA, 2020, p.67). Se resalta la capacidad estratégica de adaptación y transformación de los bancos para implementar soluciones innovadoras que respondan a las necesidades urgentes del mercado durante la crisis.

- **Macrogestión Gobierno**

- **Gestión con el gobierno.** Los bancos comerciales en Colombia han gestionado su relación con el gobierno adaptándose a regulaciones extraordinarias y participando activamente en programas gubernamentales. En este contexto, Bancolombia se alineó con la metodología de solvencia Basilea III y se involucró en iniciativas como el Fondo Nacional de Garantías (FNG – Unidos por Colombia). Asimismo, cumplieron con las circulares de la SFC, implementando esquemas de alivios y planes de acompañamiento a deudores afectados por la pandemia. Los bancos también fortalecieron su cultura de gestión de riesgos y se comprometieron con los formuladores de políticas y reguladores para abogar por un entorno propicio para el desarrollo sostenible. Entre los segmentos más relevantes se encuentran las inversiones en Títulos de Solidaridad (TDS) “[...] cabe resaltar que, a partir de mayo de 2020, se realizaron inversiones en Títulos de Solidaridad (TDS) por COP 2.49 billones, dando cumplimiento al decreto expedido por el gobierno nacional como medida para aliviar las consecuencias económicas y sociales

causadas por la declaratoria del Estado de Emergencia" (Bancolombia, 2020, p.28). De igual manera, el Banco Finandina (2020, p.6), "[...] fue pionero en el diseño y ofrecimiento de planes especiales para facilitar el pago de las obligaciones en medio de la pandemia, los cuales fueron acompañados con el Programa de Apoyo a Deudores reglamentado por la Superfinanciera". Se destaca la capacidad de los bancos para colaborar con el gobierno y adaptarse a nuevas regulaciones, ofreciendo soluciones financieras que mitigaron el impacto económico de la pandemia.

- **Macrogestión de las políticas y leyes bancarias del país**

- **Gestión frente a las políticas y leyes.** En Colombia, los bancos comerciales han respondido a las regulaciones extraordinarias adoptando medidas clave y participando en programas gubernamentales. Se alinearon con los estándares internacionales de Basilea III, fortaleciendo las políticas internas y la cultura de gestión de riesgos. Además, los bancos establecieron vínculos más sólidos con las agencias gubernamentales para desarrollar políticas de apoyo, asegurando así una contribución significativa a las necesidades y objetivos sociales. "[...] durante el 2020 se realizó la adopción de las circulares externas 007, 014 y 022 de 2020 asociadas a los esquemas de alivios y plan de acompañamiento a deudores (PAD) con el objetivo de que las entidades ofrecieran alternativas de pago a sus clientes dada la crisis presentada por la emergencia sanitaria del Covid-19" (Banco Falabella, 2020, p.10).

En este contexto, Jeans et al. (2016), destacan que las crisis son inherentemente transformadoras y desestabilizan los sistemas preexistentes, afectando las relaciones entre las comunidades impactadas, la sociedad civil y los gobiernos. Ante estas disrupciones, los gobiernos están llamados a realizar ajustes en las políticas fiscales, formulando estabilizadores

económicos automáticos que permitan una expansión presupuestaria, y ayuden a mitigar los problemas financieros de los bancos comerciales. Por otro lado, Luhmann (1949, p. 49), menciona: “[...] el estado de bienestar es la realización de la inclusión política en la actualidad”. En línea con esto, Navarro (2011) sostiene que el Estado del bienestar incluye todas aquellas intervenciones del Estado, ya sean a nivel central, autonómico o local, que impactan significativamente en la configuración del bienestar y calidad de vida de la ciudadanía. Finalmente, se observa la capacidad de adaptación y resiliencia frente a crisis económicas como la generada por la pandemia.

### 3.8 Una tipología de capacidades organizacionales para afrontar crisis

Una vez identificados los principales problemas bancarios y analizados mediante las reacciones de los bancos comerciales en las crisis de estudios (Figura A4), se consolidan en la Tabla 1, diferentes capacidades organizacionales por cada crisis desde la micro y macro gestión de los bancos comerciales colombianos, detallando las acciones dentro de cada capacidad, su descripción y segmentos extraídos de este estudio.

**Tabla 1**

*Descripción de las capacidades organizacionales para afrontar crisis desde la macro y micro gestión de los bancos comerciales colombianos.*

<b>Tipo de Crisis.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Descripción</b>	<b>Segmentos</b>
<b>Categoría/ subcategoría</b>	<b>dentro de cada</b>	<b>(reacciones)</b>	
<b>dimensiones- Capacidades</b>	<b>capacidad</b>		
<b>Crisis económica 2008-2009</b>			
<b>Tipo 1: Micro</b>	Información y	-	“[...] la crisis internacional puso a

<p><b>Gestión financiera/manejo de riesgos.</b></p> <p>Capacidades de Micro gestión de riesgos</p>	comunicación	<p>Monitoreo de diversos canales de autoservicio</p>	<p><i>prueba</i> al Banco en cuanto a su manejo de riesgos en las posiciones de su portafolio y el manejo de sus contrapartes” (Bancolombia, 2008, p. 32).</p>
	<p>Estrategias de flexibilidad y proactividad en la gestión del riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustes en el proceso de origen del crédito</li> <li>-Fortalecimiento de cobranza</li> <li>- Gestión de captaciones</li> <li>-Optimización de cartera y fortalecimiento del servicio</li> </ul>	<p>“[...] en un entorno de turbulencias, BBVA ha mantenido sus sólidos fundamentales, en términos de rentabilidad, eficiencia y gestión del riesgo de crédito, que nos sitúan como líder de los grandes grupos financieros de toda la Unión Europea. Al tiempo, BBVA se ha anticipado a las dificultades del entorno, con una gestión activa del balance que nos proporciona hoy una fuerte posición de liquidez y unas adecuadas ratios de capital (BBVA, 2007, p. 6).</p>
<p>Estrategias de integración de distintos tipos de riegos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Productos novedosos y nuevos productos de negocio</li> </ul>	<p>“[...] en el ámbito de la Banca de Empresas y Corporaciones, destacan la Línea ICO PYME 2007, la ampliación de la oferta de productos derivados de cobertura de riesgos (<i>Riskpyme</i>), un nuevo producto para anticipar la devolución del IVA, IGIC e Impuesto de Sociedades, así como nuevas fórmulas, como el renting operativo, el factoring de subvenciones, el leasing con carencia de principales, el leasing con pago confirmado, el leasing polivalente con pago final, el renting inmobiliario, o el confirming asociado a un leasing inmobiliario (BBVA, 2007, p. 308).</p> <p>“[...] todos los riesgos deben estar</p>	

		identificados, medidos y valorados, y deben existir procedimientos para su seguimiento y gestión” (BBVA, 2007, p. 60).
Estrategias de fortalecimiento o operacional	-Fortalecimiento de la cobranza -Modelos de gestión avanzado -Modelos de gestión de riesgos	“[...] tenemos una gran fortaleza, tanto en términos de solvencia como de liquidez, y un bajo perfil de riesgo. Y BBVA, gracias precisamente a su política de gestión de riesgos, no se encuentra implicado en ninguno de los instrumentos y operaciones que en los últimos meses han generado tantos problemas a muchas entidades financieras” (BBVA, 2007, p. 9)
Metodologías y actividades de monitoreo	-Estrategias de cobranzas segmentadas -Monitoreo de políticas de crédito -Manejo proactivo de cuentas -Construcción de un nuevo modelo	“[...] gracias a las políticas de gestión de riesgo implementadas, la calidad de la cartera en los estados financieros consolidados, medida por la relación cartera vencida sobre cartera total, se mantuvo por debajo del 4%” (Bancolombia, 2008, p. 15). “[...] en el ámbito de riesgo de crédito, se establecen límites máximos de exposición por cliente y de riesgo país, así como marcos genéricos de exposición máxima para determinadas operativas o productos. La delegación se basa en curvas isoriesgo, en base a la suma de pérdida esperada y capital económico, y su equivalencia a exposición nominal en función del rating” (BBVA, 2007, p. 60).

<p><b>Tipo 1:</b> <b>Microgestión</b> <b>financiera/manejo</b> <b>de capital.</b> Capacidades de la micro gestión del capital</p>	<p>Crecimiento sostenido de la cartera</p>	<p>-Nueva metodología paramétrica para estimar la máxima desvalorización del valor económico del patrimonio</p>	<p>“[...] lo que fue posible gracias a la orientación de la cartera hacia clientes ubicados en sectores con evolución positiva y menor vulnerabilidad” (BBVA, 2016, p. 49).</p>
	<p>Gestión del capital y provisiones</p>	<p>-Fortalecimiento de inversiones -Excedentes de liquidez</p>	<p>Se fortaleció el crecimiento rentable de la inversión: “[...] lo que fue posible gracias a la orientación de la cartera hacia clientes ubicados en sectores con evolución positiva y menor vulnerabilidad” (BBVA, 2016, p. 49).</p>
	<p>Enfoque en rentabilidad y otorgamiento de créditos</p>	<p>-Orientación de la cartera hacia clientes ubicados en sectores con menor vulnerabilidad</p>	<p>Esto muestra una capacidad de anticipación y preparación ante escenarios adversos. “[...] el 2015 fue un año retador para la unidad, la cual cerró con resultados positivos en términos de cartera. Vale la pena mencionar el cierre de transacciones de M&amp;A que generaron <i>fees</i> relevantes para el banco” (BBVA, 2016, p. 84).</p>
<p><b>Tipo 1: Micro</b> <b>gestión</b> <b>financiera/Manejo</b> <b>de la liquidez</b> <b>(sostenibilidad)</b> Capacidades de la micro gestión de sostenibilidad</p>	<p>Fortalecimient o del riesgo operacional</p>	<p>-Fortalecimiento al seguimiento a los planes de mejora y efectividad operativa</p>	<p>“[...] en el marco de la gestión integral de riesgo y con el objetivo de promover sinergias en el ámbito de control y riesgo operacional, la administración definió estrategias y metodologías para el fortalecimiento del Control Interno de Banco Falabella a través de los elementos del Sistema de Control Interno (SCI), implementando actividades de monitoreo, seguimiento, evaluaciones sobre procesos, mecanismos de</p>

		escalamiento de riesgos y seguimiento sobre proyectos y nuevos productos” (Falabella, 2015, p. 30).
Gestión integral de riesgos corporativos	-Gestionar colectivos con soluciones personalizadas	Se implementó el "Plan País" para enfrentar la situación económica, proporcionando apoyo anticipado a empresas afectadas, anticipando acciones frente a posibles deterioros y ofreciendo medidas de acompañamiento. Esta capacidad de anticipación y adaptación es crucial para mitigar riesgos y mantener la estabilidad en entornos volátiles.
Pruebas de stress y escenarios extremos	-Análisis de escenarios extremos	Estas acciones fueron esenciales para enfrentar los desafíos económicos y asegurar la continuidad operativa en un entorno altamente incierto "[...] de los ejercicios de estrés llevados a cabo periódicamente se desprende que BBVA Colombia mantiene un colchón de activos líquidos (buffer de estrés) suficiente para hacer frente a las salidas de liquidez estimadas en un escenario resultante de la combinación de una crisis sistémica y una crisis propia" (BBVA, 2015, p.20).
Gestión Avanzada de Liquidez	-Implementación de modelos internos para la implementación de indicadores regulatorios de liquidez	“[...] durante 2015, continuamos fortaleciendo el modelo de gestión de riesgos de liquidez para el Grupo Bancolombia (Bancolombia, 2015)”

### **Crisis Pandemia Covid-19**

<p><b>Tipo 1: Micro gestión Recursos Humanos/características gerenciales.</b></p> <p>Capacidades de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos</p>	<p>Unificación de evaluación de desempeño</p>	<p>-Unificar los procesos de evaluación anual de desempeño</p>	<p>"[...] se unificaron los procesos de Evaluación de desempeño individual y la valoración de personas en 'Evaluación Anual' BBVA (2020, p.77).</p>
	<p>Formación virtual</p>	<p>-Estrategias de formación en herramientas virtuales de aprendizaje</p>	<p>"[...] la creación de nuevas funcionalidades como el "CVV dinámico" (El CVV digital es un número aleatorio de 3 dígitos para realizar compras en línea de manera virtual y más segura), para la seguridad de pagos" (BBVA, 2020, p.47).</p>
	<p>Promoción del bienestar integral</p>	<p>-Desarrollo de estrategias como la promoción de la contratación de mujeres, generación de nuevos empleos, y acciones que fomenten el desarrollo personal</p>	<p>"[...] en medio de las exigencias y retos que demandó la atención de la Crisis, Finandina desarrolló exitosas estrategias para garantizar el bienestar de sus trabajadores, promoviendo la contratación de mujeres (más del 60% de la planta), la generación de nuevos empleos en las zonas de influencia y municipios de la sabana de Bogotá, así como la implementación de acciones que fomentan su desarrollo personal" Banco Finandina (2020, p.7).</p>
<p><b>Tipo 1: Microgestión de Estrategias/manejo de crisis.</b></p> <p>Capacidades Estratégicas y de Comunicación</p>	<p>Estrategia de comunicación interna</p>	<p>-Implementación de estrategias de comunicación de lucha contra el fraude y el fortalecimiento de los valores éticos</p>	<p>"[...] se ejecutó una estrategia de comunicación al interior del Banco durante los primeros meses del año se focalizó en monitorear los controles claves definidos para los nuevos productos que se debieron poner en operación de forma acelerada, como</p>

Interna	e integridad en la organización	fueron los alivios para TDC, alivios para CDC y créditos de consumo con garantía del FNG, acompañando y retroalimentando el sistema de control interno de forma continua (S.A.C.I. Banco Falabella, 2020, p.15).
Gestión de negocios	-Enfoque general de negocios sostenibles	Bancolombia (2021, p. 20) “[...] desembolsó USD 40 millones para financiar pymes afectadas, mantuvo niveles de liquidez adecuados, facilitó acceso a subsidios para vivienda, adaptó programas a la virtualidad y colaboró con el Fondo Nacional de Garantías e Impulsa para ofrecer préstamos a trabajadores independientes, además de realizar donaciones y desembolsar créditos por COP 72.9 billones. Acompañamos a personas, pymes, empresas y corporativos con distintas alternativas que les permitieran alivianar su situación financiera y así enfrentar uno de los momentos más desafiantes.
<p><b>Tipo 2: Macro gestión de los bancos con el gobierno.</b></p> <p>Capacidades de Adaptación y Cumplimiento Regulatorio</p>	Adopción de regulaciones extraordinarias	-Esquemas de alivio y planes de acompañamiento para deudores afectados
	Cumplimiento de estándares internacionales	-Alianzas internacionales asegurando la
		El BBVA (2020, p.20) “[...] se relaciona con las agencias gubernamentales de manera más amplia para establecer políticas de cómo podría apoyar las políticas gubernamentales en las áreas en las que ha establecido como objetivos en las mejoras del banco, asegurando así que pueda contribuir significativamente a la sociedad. necesidades y objetivos”. Bancolombia (2020, p.22) manifiesta: “[...] fortalecimos la capacidad operativa, aliándose con Teleperformance para

		estabilidad del sistema financiero	atender más solicitudes y rediseñamos el proceso de desembolsos de Bancóldex, generando un modelo operativo descentralizado que nos permite realizar una reserva de recursos ante la entidad y atender oportunamente las solicitudes".
	Participación en programas gubernamentales	-Programas de apoyo gubernamental para ofrecer créditos y alivios financieros a diferentes sectores de la economía	El BBVA (2020, p. 609) "[...] se relaciona con las agencias gubernamentales de manera más amplia para establecer políticas de cómo podría apoyar las políticas gubernamentales en las áreas en las que ha establecido como objetivos en las mejoras del banco, asegurando así que pueda contribuir significativamente a la sociedad, necesidades y objetivos".
<b>Tipo 2:</b>	Colaboración con entidades externas	-Alianzas estratégicas con otras organizaciones para generar un modelo operativo descentralizado	Bancolombia (2020, p.22) manifiesta: "[...] fortalecimos la capacidad operativa, aliándose con Teleperformance para atender más solicitudes y rediseñamos el proceso de desembolsos de Bancóldex, generando un modelo operativo descentralizado que nos permite realizar una reserva de recursos ante la entidad y atender oportunamente las solicitudes".
<b>Macrogestión de las políticas y leyes bancarias del país.</b>	Capacidades de Alianzas Estratégicas y Cooperación Interinstitucional	-Implementación de nuevos productos financieros para mejorar la atención al cliente y la eficiencia operativa	"[...] se llevó adelante un plan que incluyó más de 60 líneas de acción enfocadas en la optimización de las funcionalidades más utilizadas de la Banca Móvil y en el incremento de la capacidad, tanto de hardware como de las piezas necesarias de software para permitir una mayor cantidad de clientes y transacciones simultáneas" BBVA (2020,

Contribución a políticas gubernamentales	-Compromiso con los formuladores de políticas y reguladores del país y externos	p.60). "[...] actividades de contraste sobre los procesos derivados de la crisis, principalmente en temas como: gestión de los alivios crediticios (circulares externas 007 y 014 de la SFC), nueva originación crediticia, programas del Gobierno Nacional a través del Fondo Nacional de Garantías para créditos a segmentos de Pymes y Empresas, Circular Externa 022 de la SFC- Programa Ayuda Deudores (PAD), entre otros" BBVA (2020, p.115).
--	---	--

---

Fuente: Informe de gestión, Bancos comerciales.

Los bancos comerciales en Colombia han demostrado una notable capacidad de resiliencia organizacional ante crisis económicas, financieras y operativas. A partir del análisis de sus estrategias de gestión, se pueden identificar patrones recurrentes que evidencian una evolución en sus capacidades organizacionales para afrontar y mitigar riesgos en diferentes periodos de crisis.

Durante la crisis financiera 2008-2009 las capacidades básicas se centraron en la gestión del crédito y la gestión de riesgos de forma general; mientras que en la crisis de 2015-2016, las capacidades básicas desarrolladas por los bancos comerciales estuvieron relacionadas con la gestión de la liquidez, la gestión del capital y la innovación, un componente que no fue introducido por Khajehpour et al. (2022), pero que resultó crucial en este análisis. Finalmente, la crisis de la pandemia de COVID-19, tal vez por su magnitud y características, movilizó capacidades básicas en la micro y la macrogestión (Tabla 1).

En este caso, las capacidades básicas que representaron la mayor novedad durante la última crisis financiera, estuvieron relacionadas con la gestión de recursos humanos, las estrategias de comunicación, la modificación del modelo operacional y la aparición de una preocupación por la sostenibilidad. En esta misma crisis, es de anotar, que se ve cómo una política pública, termina impactando los aspectos operativos, en este caso los Programas de alivio del gobierno nacional, se traducen en una forma de gestión del crédito y la cobranza transformada y que implica el acompañamiento de los clientes como una nueva competencia básica.

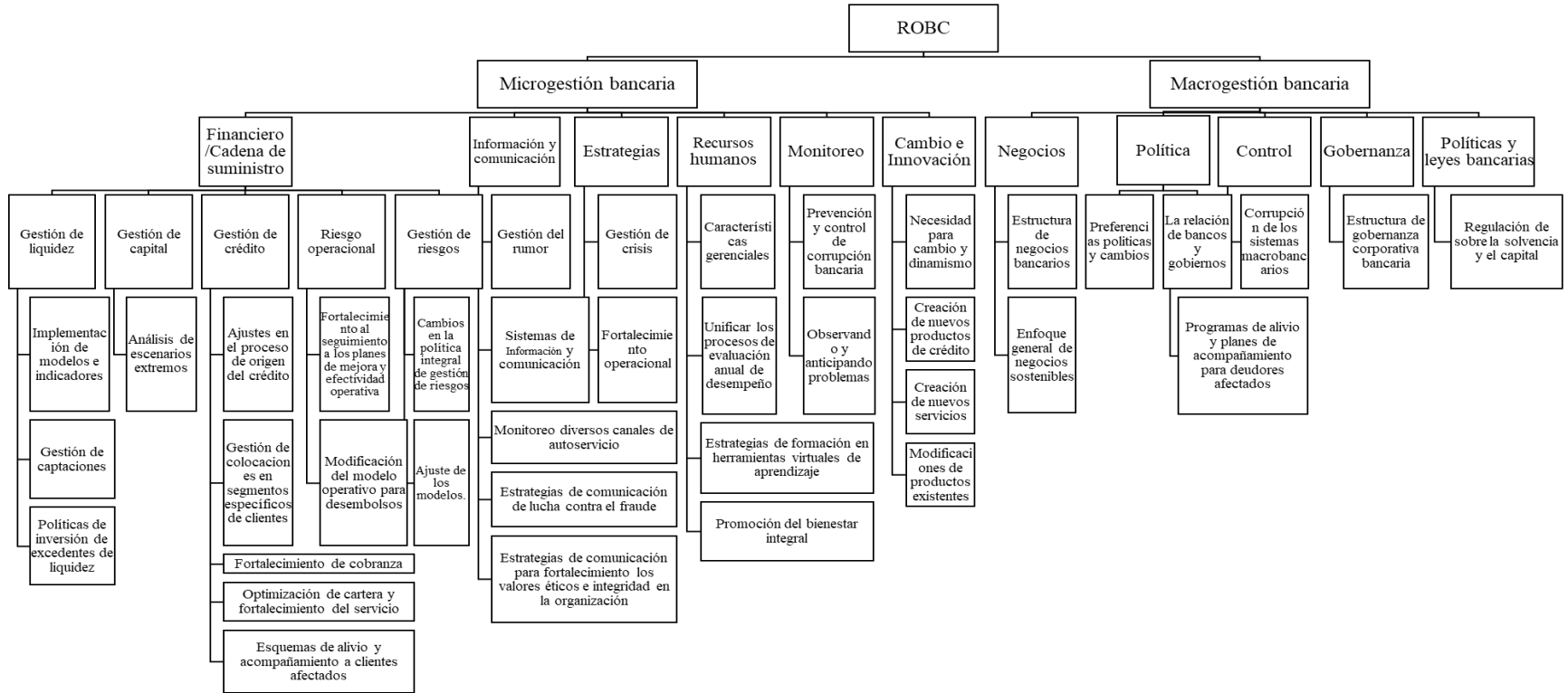
### ***3.8.1 Construcción de una tipología de las capacidades resilientes de los bancos comerciales***

De la priorización de las capacidades resilientes identificadas desde de la micro y macrogestión (Tabla 1), se procede a construir una tipología (Figura 2). En esta tipología se integran las capacidades básicas que componen la metacapacidad de la ROBC, independientemente de la crisis en donde se desarrollaron o aplicaron, las características de cada crisis analizada llevaron a desarrollar las diferentes capacidades.

La tipología muestra cómo se interrelacionan entre si las capacidades de las dimensiones de la micro y macro gestión en nuevos subcomponentes, que conforman la ROBC colombianos, para afrontar de manera efectiva las crisis.

**Figura 2.**

*Tipología de las capacidades organizacionales de los bancos comerciales colombianos.*



**Fuente:** Elaboración propia

La tipología de las capacidades organizacionales de los bancos comerciales, que presenta la Figura 2, permite clasificarlas en las dimensiones de microgestión y macrogestión.

En este análisis, dos de los componentes propuestos dentro del modelo de Khajehpour et al. (2022) debieron ser modificados para la tipología resultante de la Figura 2, en función del análisis realizado. Estos componentes son el financiero y el de cambio.

El componente financiero en la tipología, se fusionó con el componente de la cadena de suministro, esto dadas las características del negocio de los bancos comerciales, lo cual permite integrar la gestión de la liquidez, con el del capital y el crédito (colocación), la gestión operacional y el de riesgos de forma general como subcomponentes importantes de este componente.

De otro lado, en la tipología, el componente de cambio y el de la innovación se integraron, esto porque la capacidad básica de desarrollo de productos y servicios puede catalogarse como innovación. Infortunadamente, en el análisis no fue posible identificar conceptos como la gestión del rumor, modificaciones en los sistemas de información y comunicación, gestión de crisis (p.e. como comités de crisis), características gerenciales, prevención y control de corrupción bancaria, observación y anticipación de problemas, necesidad de cambio y dinamismo, estructura de negocios bancarios, preferencias políticas y cambios, corrupción de los sistemas macrobancarios y estructura de gobernanza corporativa bancaria.

Es posible que esta situación se explique por la diferencia entre las fuentes consultadas por Khajehpour et al. (2022) quienes recurrieron a entrevistas y cuestionarios con especialistas y expertos del sector bancario, mientras en este estudio se recurre a los informes de gestión de los bancos comerciales en períodos de crisis.

Así mismo, en la tipología se identificó un nuevo componente que es la gestión operacional, puesto que la crisis de la Covid-19, trajo importantes retos para el modelo operacional del negocio de la banca comercial con las restricciones a la movilidad del público, aunque en todas ellas fue posible identificar ajustes operacionales.

Finalmente, se logró la identificación de las capacidades básicas en cada uno de estos componentes y subcomponentes, algo que estudios previos no incluyen.

En la tipología se muestra, que dentro de la microgestión bancaria, el componente financiero y la cadena de suministro, tiene como subcomponente la gestión de liquidez, la cual está compuesta por la capacidad de implementación de modelos e indicadores, la gestión de captaciones y las políticas de inversión de excedentes de liquidez. En este mismo componente aparece la gestión de capital, la cual incluye el análisis de escenarios extremos.

Otro subcomponente que aparece en la tipología, es la gestión del crédito que está compuesta por los ajustes en el proceso de origen del crédito, la gestión de colocaciones en segmentos específicos de clientes, el fortalecimiento de cobranza, la optimización de cartera y el fortalecimiento del servicio y la creación de esquemas de alivio y acompañamiento a clientes afectados durante la pandemia de la Covid-19.

El subcomponente de gestión operacional está compuesto por el seguimiento a los planes de mejora y efectividad operativa, la capacidad de modificar el modelo operativo para desembolsos. Mientras que la gestión de riesgos, aunque aparece de forma específica para cada tipo de riesgo, se refiere aquí a la generalidad, muestra la capacidad de hacer cambios en la política integral de gestión de riesgos y de ajustar los modelos.

En la tipología, la información y comunicación, hace referencia al monitoreo de diversos canales de autoservicio, estrategias de comunicación de lucha contra el fraude, así como las

estrategias de comunicación para fortalecimiento de los valores éticos e integridad en la organización. El componente de estrategias incluyó el fortalecimiento operacional. Así mismo, el componente de recursos humanos incluye la modificación de los procesos de evaluación anual de desempeño, las estrategias de formación usando herramientas virtuales de aprendizaje y la promoción del bienestar integral, esta última como resultado de la pandemia de la Covid-19. El componente de cambio e innovación incluye la capacidad de creación de nuevos productos de crédito, la capacidad de creación de nuevos servicios, así como la modificación de productos existentes.

Adicionalmente, se evidencia en la tipología, que en la macrogestión bancaria, el componente de los negocios aparece el enfoque general de negocios sostenibles. En cuanto al componente de la relación de bancos y gobiernos se puso en evidencia como los programas de alivio para deudores afectados por la crisis de la pandemia de la Covid-19 creados por el gobierno nacional, se convirtieron en una modificación del modelo operativo y los ajustes en la gestión del crédito mostrando como en efecto, los bancos participan en la gestión de las políticas públicas sobre todo en crisis de gran envergadura. En último lugar, aparecen las políticas y leyes bancarias donde es imposible negar cómo la regulación sobre la solvencia y el capital ha determinado el modelo de negocios en el componente financiero.

En conclusión, los bancos comerciales colombianos han desarrollado una resiliencia dinámica, combinando gestión financiera, adaptación regulatoria, digitalización y desarrollo organizacional para enfrentar entornos de alta incertidumbre. Su evolución a lo largo de diversas crisis demuestra que la resiliencia bancaria en Colombia no solo depende del cumplimiento normativo, sino también de una estrategia integral que abarca innovación, sostenibilidad y gestión de riesgos de manera proactiva.

### 3.9 Discusión

Es relevante, como a lo largo de las crisis estudiadas, los bancos comerciales enfrentaron desafíos significativos que afectaron su estabilidad y rentabilidad. Durante la Crisis financiera de 2008-2009, la exposición al riesgo de mercado y la desaceleración económica resultaron en una disminución en la demanda de crédito y un deterioro de la cartera comercial, aunque algunos bancos lograron mantener un desempeño relativamente positivo (Fernández-Moreno, Clavijo-Ramírez, y Estrada, 2011). En la Crisis económica de 2015-2016, el aumento de las tasas de interés y la desaceleración económica generaron un incremento en la morosidad de las carteras de consumo y un deterioro en los indicadores de rentabilidad, además de un aumento en las pérdidas operativas. Finalmente, la crisis de 2020-2021, exacerbada por la pandemia de COVID-19, provocó una disminución significativa en los ingresos por comisiones, un deterioro en las provisiones y la cartera de crédito, y un incremento en los riesgos operacionales y de fraude, mientras los bancos luchaban por adaptarse a la digitalización acelerada y a las nuevas condiciones del mercado.

Estas crisis subrayan la vulnerabilidad de los bancos ante factores internos y externos y la importancia de la necesidad de acciones resilientes. No obstante, y, a pesar de reconocerse las capacidades organizacionales de los bancos para afrontar crisis, en la literatura actual poco se reconocen experiencias empíricas e investigaciones científicas que tipifiquen las capacidades a partir de los problemas enfrentados y las reacciones resilientes, de una manera detallada, cómo se realizó en esta investigación.

En el contexto actual, es relevante considerar la visión de Admati y Hellwig (2023) que argumentan como a pesar de las reformas implementadas después de la crisis financiera de 2008, el sistema bancario sigue siendo estructuralmente frágil y susceptible a crisis recurrentes debido

a niveles insuficientes de capital, excesiva asunción de riesgos y regulación ineficaz. Esta vulnerabilidad pone en duda la verdadera resiliencia organizacional de los bancos comerciales ROBC, ya que muchas instituciones dependen de rescates gubernamentales en lugar de fortalecer sus capacidades internas para enfrentar las crisis. Ante esta situación, la ROBC aún es superficial y dependiente de mecanismos externos, lo que sugiere la necesidad de un cambio estructural hacia modelos de negocio más sostenibles y menos vulnerables a las crisis.

En este contexto, la tipología propuesta intenta fortalecer la investigación de la resiliencia organizacional de los bancos comerciales para un mayor avance teórico y empírico, la resiliencia organizacional bancaria es esencial para mitigar los posibles efectos adversos de una desregulación excesiva y garantizar la estabilidad del sistema financiero global.

En este sentido, el enfoque de la investigación, se centra en proporcionar herramientas y conocimientos que mejoren la ROBC, como ya se ha dicho antes, este trabajo usó como rejilla de lectura el modelo desarrollado por Khajehpour et al. (2022); sin embargo, los resultados muestran que dicho modelo no profundiza en las capacidades básicas que componen la RO de los bancos, ya que plantea dimensiones y componentes identificados de manera estática y no propone formas de relacionarlas, a diferencia de la tipología planteada, que fomenta metacapacidades de la resiliencia organizacional bancaria, para recuperarse en épocas de crisis.

En este sentido, en la tipología desarrollada se evidencia una retroalimentación de las capacidades organizacionales identificadas en las dimensiones de micro y macrogestión con distintas subcategorías, de una manera integral y no actuando de forma aislada o independiente, lo cual aporta información importante para escenarios más activos y sólidos de la resiliencia organizacional de los bancos comerciales colombianos (ROBC). La investigación concuerda con lo señalado por Zinkaluo et al. (2021) que destaca la RO relacionada más con la capacidad de

recuperación general, mientras que Khajehpour et al. (2022) enfatizan las herramientas prácticas para mejorar la adaptabilidad y la resiliencia de los gestores en el contexto bancario. En este sentido, ambos enfoques están alineados y destacan la importancia de la resiliencia organizacional.

En la tipología, las capacidades identificadas relacionadas como la microgestión proactiva al riesgo, el manejo del capital y la liquidez, el fortalecimiento del recurso humano, estrategias de negocios rentables, monitoreo, y cambio, y desde la macrogestión acciones de gobernanza corporativa, políticas y leyes para afrontar crisis sean aplicadas, se constituyen en una fuente importante de resiliencia dentro de la organización de los bancos comerciales colombianos.

El trabajo de Duchek (2020) propone un enfoque de la RO basado en tres fases anticipación, afrontamiento y adaptación. Aunque esta investigación no adoptó directamente dicha propuesta, es evidente que, dado que los informes de gestión se elaboran retrospectivamente, su aplicación podría ser útil para identificar capacidades de afrontamiento y adaptación, aunque no necesariamente la categoría de anticipación.

Por otra parte, aunque la propuesta de Duchek (2020) aporta un marco teórico sólido, sus limitaciones metodológicas y conceptuales evidencian la necesidad de un enfoque más detallado que permita identificar y operacionalizar las capacidades específicas que sustentan la resiliencia organizacional en el sector bancario. Además, si bien este autor conceptualiza la resiliencia organizacional como una metacapacidad, su trabajo no profundiza en las capacidades básicas que la componen ni en los métodos adecuados para explorarlas empíricamente. Esta limitación es especialmente relevante, ya que la falta de una definición operativa de estas capacidades deja un vacío en la aplicación práctica del concepto. Por otro lado, debido a las características del

método utilizado en este estudio, no es posible contrastar directamente la perspectiva del autor. Sin embargo, la tipología propuesta en esta investigación sí se alinea con su concepción general de resiliencia organizacional, entendida como un proceso que involucra acciones de afrontamiento y adaptación ante el riesgo aplicado a los bancos comerciales.

En esta investigación, también existen limitaciones ya que poco se ha explorado acerca de cómo los bancos comerciales pueden adoptar, evaluar y monitorear las distintas capacidades para lograr cambios frente a las crisis. Al respecto, Duchek (2020) en su trabajo evidencia la falta de profundización en métodos de medición y evaluación de la gestión resiliente de las organizaciones relacionada con la identificación oportuna de capacidades básicas en diferentes tipos de organizaciones.

En contexto con la actualidad, los resultados de la tipología son apropiados y oportunos para situaciones que concuerda con algunas políticas y regulaciones que surgen a nivel global. Por ejemplo, la desregulación bancaria promovida por la administración de Donald Trump busca reducir la supervisión gubernamental sobre las instituciones financieras para dinamizar la economía. Sin embargo, esta flexibilización podría incentivar a los bancos a asumir riesgos similares durante la crisis financiera de 2008, aumentando la probabilidad de prácticas imprudentes y debilitando la resiliencia organizacional bancaria.

Por otra parte, la Reserva Federal intervendrá para estabilizar los mercados financieros en momentos de crisis, lo que influye en las estrategias de gestión de riesgos de los bancos, que se refiere al concepto de "FED Put". Esta expectativa puede afectar las decisiones de inversión y la gestión de liquidez de las instituciones financieras (Jones, 2019; Cieslak, y Vissing-Jorgensen, 2021), debido a las acciones paternalistas. La percepción de que la Reserva Federal intervendrá siempre para evitar caídas en los mercados puede fomentar una asunción de riesgos

descontrolada, como ocurrió en la crisis de 2008 (Jones, 2019). La desregulación en economías clave como EE.UU. puede generar efectos de contagio, afectando los mercados emergentes y debilitando la estabilidad financiera global (IMF, 2020).

Es esencial que los bancos mantengan prácticas sólidas de gestión de riesgos y que los reguladores equilibren la eficiencia económica con la protección contra riesgos sistémicos. Si bien la desregulación financiera no implica automáticamente una crisis, sí aumenta significativamente la probabilidad de que ocurran burbujas especulativas y crisis de liquidez. Una desregulación excesiva reduciría la resiliencia bancaria, disminuyendo la capacidad del sector financiero en especial de los bancos comerciales para absorber shocks y estabilizar la economía en momentos de turbulencia.

Por otra parte, la creciente adopción de criptomonedas presenta nuevos desafíos y oportunidades para los bancos. La integración de criptoactivos en los servicios financieros puede impactar los estados financieros de los bancos, especialmente en términos de gestión de riesgos, cumplimiento regulatorio y estrategias de inversión. Según un informe de Portafolio, "el crecimiento y la consolidación del mercado de criptoactivos y la web 3.0 tendrán un efecto significativo en el modelo de negocio de los bancos" (Portafolio, 2022).

Finalmente, para fortalecer la ROBC colombianos y evitar errores de desregulación observados en otros países, es fundamental mantener un marco regulatorio que garantice estabilidad, pero con flexibilidad para innovaciones financieras sin comprometer la seguridad del sistema, reduciendo la dependencia de sectores específicos y fortaleciendo la gestión del riesgo mediante herramientas avanzadas de análisis financiero (Laeven & Valencia, 2018).

La transformación digital debe ser otra oportunidad para mejorar la eficiencia operativa, asegurando al mismo tiempo altos estándares de ciberseguridad y prevención de fraudes.

Además, se debe fomentar la cultura de la gestión organizacional, desde las dimensiones micro y macro enfocadas en una resiliencia, con capacidad de respuesta oportuna ante eventos inesperados. Finalmente, es clave fortalecer la cooperación entre el sector bancario, la institucionalidad gubernamental y la sociedad para garantizar estabilidad financiera como lo menciona (Calice et al., 2018) ampliar el acceso equitativo al crédito en tiempos de crisis.

### **3.10 Conclusiones**

Al inicio de esta investigación sobre la resiliencia organizacional en los bancos comerciales colombianos frente a diversas crisis, se identificó la ausencia de un análisis integral, que combinara problemas y respuestas resilientes, relacionando las metacapacidades organizacionales con las dimensiones de microgestión y macrogestión reunidas en una tipología.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación fue desarrollar una tipología de las capacidades organizacionales de los bancos comerciales colombianos, enfocada en la resiliencia organizacional bancaria para enfrentar crisis.

Los aportes que hace este trabajo frente a la teoría es que se plantean capacidades básicas de micro y macrogestión como una respuesta a problemas reales de los bancos comerciales, para un mejor direccionamiento de los mismos frente a las crisis. Sin embargo, aunque la tipología propuesta abarca capacidades básicas centradas en los problemas específicos de los bancos y las respuestas resilientes durante las crisis presentadas en el periodo 2007 al 2021 (en total tres crisis), puede verse limitada en alguna medida cuando los bancos comerciales se enfrentan a problemas más complejos e inciertos, por lo cual podría verse limitada su replicabilidad.

La investigación contribuye significativamente a un campo de estudio de la resiliencia organizacional de los bancos comerciales. Inicia con la conceptualización de la ROBC, lo que lleva al desarrollo de una tipología de metacapacidades organizacionales. Estas se derivan de las

reacciones resilientes de los bancos comerciales para enfrentar y adaptarse a las crisis, y se agrupan en las dimensiones de micro y macrogestión de la industria bancaria, basadas en la estructura (rejilla) de Khajehpour et al. (2022). No obstante, difiere de dicho modelo al considerar la realidad específica de los bancos comerciales colombianos, concibiendo que el trabajo de Khajehpour no representa un modelo definitivo, sino un marco que puede relacionarse de manera dialéctica con la base empírica de la realidad de estos bancos.

Los hallazgos de esta investigación cualitativa resaltan que la resiliencia organizacional en la banca colombiana no depende exclusivamente de factores externos como la regulación, sino que es resultado de una combinación de metacapacidades organizacionales internas, cultura de innovación, inversión tecnológica y confianza del cliente. Estos elementos permiten a los bancos comerciales no solo resistir crisis, sino también adaptarse y aprovechar oportunidades en entornos de alta incertidumbre. De ahí que la tipología puede servir de referencia para aplicar las capacidades resilientes en otros bancos después de crisis similares.

En este sentido, se abordan diversas acciones resilientes dentro de cada capacidad de macro y micro gestión, sin embargo, se evidencia la falta de atención de los bancos comerciales a la dimensión de la macro gestión que incluyen las relaciones en los negocios, en las políticas y leyes del gobierno y en la gobernanza, las cuales, en un futuro, deben ser ampliamente investigadas.

Se pudo definir que la tipología incluye metacapacidades organizacionales de micro y macro gestión, cada una enmarcada en componentes y subcomponentes, las cuales se interrelacionan para ofrecer soluciones efectivas frente a las crisis. En este sentido, durante la crisis global de 2007 -2009 las capacidades se orientaron a estrategias de microgestión enfocadas en el control de diversos tipos de riesgo, es así, cómo los bancos demostraron su capacidad para

prosperar en condiciones económicas adversas, con un notable crecimiento en la inversión crediticia, especialmente en la cartera de particulares.

Para investigaciones futuras, se sugiere explorar las implicaciones de adoptar las distintas capacidades organizacionales identificadas desde diferentes enfoques para responder a eventos disruptivos, realizando un monitoreo de sus impactos. Esto permitirá avanzar hacia una comprensión más crítica de las dimensiones de micro y macro gestión en el contexto bancario nacional e internacional.

En cuanto a la difusión de la investigación, la relevancia y actualidad del tema hacen que esta investigación sea apta para su publicación en revistas especializadas en gestión financiera y resiliencia organizacional. Compartir estos conocimientos puede impulsar prácticas más robustas en el sector y fomentar un debate académico que enriquezca futuras investigaciones.

#### 4 CONCLUSIONES GENERALES

En conclusión, esta investigación ha permitido establecer una diferenciación clara entre los conceptos de resiliencia organizacional, resiliencia bancaria y resiliencia organizacional de los bancos comerciales, evidenciando el predominio de estudios centrados en la resiliencia bancaria, particularmente en el manejo de la solvencia y la capacidad para enfrentar crisis financieras futuras. No obstante, el enfoque en la ROBC ha sido escasamente investigado, sugiriendo la necesidad de profundizar en estos temas.

Los aportes metodológicos de la revisión sistemática de la literatura incluyeron una búsqueda exhaustiva de todos los artículos relevantes, con criterios explícitos y reproducibles de selección, caracterización de los estudios, y una síntesis e interpretación de los resultados en torno al tema poco explorado de la ROBC. Otro aporte metodológico relacionado con la tipología de la ROBC, es que esta investigación no se limita a aplicar métodos y técnicas de un modelo establecido, sino que construye un vínculo entre lo conceptual-teórico y lo metodológico, partiendo de la necesidad de comprender la ROBC desde las dimensiones de la micro y macro gestión, para afrontar crisis, de modo que sea aplicable a diversos contextos.

Además, las revisiones sistemáticas de la literatura son una herramienta clave para avanzar hacia políticas basadas en evidencia, permitiendo una evaluación crítica y una síntesis que responde a la motivación que justifica la ROBC. Por otro lado, la tipología expone diferentes capacidades de gestión de los bancos comerciales colombianos, al constituirse como una herramienta útil, para proyectar acciones resilientes frente a distintos tipos de crisis, que evidencia la necesidad de reforzar la macro gestión en relación a las políticas nacionales, las acciones de gobernanza, los negocios y establecer alianzas y colaboraciones con otras

organizaciones y actores. Al mismo tiempo la tipología evidencia la necesidad de ampliar actividades de la micro gestión de los BC, con el objetivo de construir estrategias en un modelo de desarrollo organizacional que responda a los Objetivos de desarrollo Sostenible (ODS), que involucre a todos los actores, incluidos los clientes y usuarios, para asegurar los procesos bancarios, y a su vez, sostener la mejora de los indicadores de capital, liquidez y sostenibilidad.

Adicionalmente, desde la construcción de la tipología, la investigación aporta al sector bancario un modelo integral para fortalecer la ROBC colombianos, proporcionando herramientas para evaluar su capacidad de adaptación ante crisis económicas, regulatorias o tecnológicas y prever capacidades de anticipación para la gestión de las crisis. A través de la tipología y la identificación de metacapacidades, ofrece estrategias prácticas para optimizar la gestión del riesgo, diversificar productos financieros, mejorar la formación del talento humano y fortalecer el cumplimiento regulatorio, implementar un sistema de monitoreo y seguimiento para detectar y responder a los riesgos frente a amenazas reales.

Los estudios de la ROBC se han centrado en la microgestión bancaria, con énfasis en el manejo de capital, riesgo y liquidez, mientras que aspectos como las deudas diferidas, cadenas de suministro, monitoreo, información y comunicación además de la macrogestión bancaria, que incluyen políticas y control del sistema bancario, han sido menos explorados. La integración de capacidades en una tipología se presenta como esencial para fortalecer la resiliencia organizacional y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los bancos comerciales.

Los resultados de esta investigación tienen una aplicabilidad directa en el sector bancario, ya que proporcionan un marco para que los bancos evalúen y fortalezcan sus capacidades de resiliencia. Esto es crucial para garantizar la estabilidad financiera y la continuidad operativa, especialmente en entornos económicos variables y algunos volátiles. Además, al mejorar la

resiliencia, los bancos pueden mantener la confianza de los clientes y contribuir al bienestar económico de la sociedad en general.

Este estudio destaca la necesidad de continuar explorando cómo las capacidades bancarias evolucionan y se adaptan frente a futuras crisis, subrayando la importancia de la flexibilidad, la innovación y la colaboración y cooperación entre bancos y gobiernos para asegurar la estabilidad y resiliencia del sistema bancario.

Este análisis contribuye a la literatura existente al enriquecer la comprensión de la resiliencia bancaria con una perspectiva organizacional, ayudando a cerrar la brecha entre estudios financieros y estudios de gestión organizacional. Además, proporciona un marco más detallado para diseñar estrategias de fortalecimiento de la resiliencia en bancos comerciales, teniendo en cuenta no solo factores financieros, sino también factores organizacionales, regulatorios y de liderazgo.

Este estudio desde el aporte profesional generó nuevo conocimiento porque incursiona en la construcción de una tipología que desarrolla la resiliencia organizacional de los bancos comerciales colombianos mediante un análisis cualitativo de los problemas y respuestas resilientes detallados en sus informes anuales de gestión. Este enfoque proporciona a los bancos herramientas para ampliar sus estrategias tanto en la gestión interna como externa, lo que implica que el análisis de la ROBC tiene en cuenta la multiplicidad de capacidades necesarias para enfrentar las crisis.

En resumen, la tipología de capacidades resilientes sirve a los bancos comerciales para evaluar y mejorar sus propias capacidades, ajustando sus estrategias en áreas clave como la gestión financiera y de recursos humanos. Les permite identificar debilidades y fortalezas ante eventos de crisis, mejorando su capacidad de respuesta y evitando el fracaso del negocio.

Asimismo, los bancos pueden ajustar sus políticas y procedimientos para alinearse mejor con las regulaciones financieras que suelen endurecerse en tiempos de crisis.

Los ajustes operativos y estratégicos de gestión identificados en este estudio permiten fortalecer la resiliencia organizacional de los bancos comerciales (ROBC), optimizando su capacidad de adaptación ante crisis económicas y regulatorias. A nivel operativo, en las capacidades resilientes se destacan la optimización de la gestión del riesgo, la digitalización de operaciones mediante inteligencia artificial y big data, y el fortalecimiento de liquidez y capitalización para garantizar la estabilidad financiera. Además, la diversificación de productos y servicios reduce la exposición a riesgos sistémicos, mientras que la implementación de monitoreo continuo mejora la detección temprana de amenazas. En cuanto a la gestión estratégica, los bancos deben alinearse con regulaciones financieras, desarrollar modelos de resiliencia organizacional, y promover una gestión proactiva del talento humano, asegurando que su personal esté capacitado para enfrentar crisis.

El uso de MAXQDA para extraer patrones cualitativos y luego transformarlos en variables medibles o cuantitativas, permitirá en un futuro desarrollar una investigación mixta, en la que los hallazgos cualitativos enriquecen la formulación de hipótesis cuantitativas, generando modelos más robustos. Esta estrategia será útil para estudiar fenómenos complejos como la resiliencia bancaria.

## 5 REFERENCIAS

- Abusharba, M. T., Triyuwono, I., Ismail, M., & Rahman, A. F. (2013). Determinants of capital adequacy ratio (CAR) in Indonesian Islamic commercial banks. *Global review of accounting and finance*, 4(1), 159-170.
- Ahmed, K. & Calice G. (2023). The effects of supervisory stress testing on bank lending: examining large UK banks. *Journal Banking Regulation*, 24(2), 228–247. <https://doi.org/10.1057/s41261-022-00195-3>
- Acemoglu, D., Ozdaglar, A., & Tahbaz-Salehi, A. (2013). Systemic risk and stability in financial networks. *American Economic Review*, 103(1), 1-35.
- Admati, A., & Hellwig, M. (2014). *The bankers' new clothes: What's wrong with banking and what to do about it*. Princeton University Press.
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>.
- Aldasoro, I., Fender, I., Hardy, B., Tarashev, N. (2020). Effects of Covid-19 on the Banking Sector: the Market's Assessment. Available at: BIS Bulletin (2020), 12. <https://www.bis.org/publ/bisbull12.pdf>
- Al Naimi, M., Faisal, M.N., Sobh, R. & Uddin, S. M. F. (2020). Antecedents and consequences of supply chain resilience and reconfiguration: an empirical study in an emerging economy. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6). <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2020-0166>

Alrob, M. M. A. & Jaaron, A. A. (2018). Exploring the determinants of organizational resilience in Islamic Banks: a framework development. *International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO)*, 8(4), 80-98.

AlZgool, M. R. H., Ahmed, U., Pahi, M. H. & Ammar, A. (2020). COVID-19 and Work Engagement: Understanding the Nexus of Leaders Emotional Intelligence, Self-Efficacy and Resilience in the Banking Sector of Bahrain. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(3), 568-586. <https://www.revistaclinicapsicologica.com/data-cms/articles/oldissue/20200918055319am.pdf>

Arbeláez, M. A. et al. (2020). Respuesta del sector bancario a la crisis del Covid-19. Bogotá: Fedesarrollo, noviembre, 65 p.

Bancolombia (2009) Informe de Gestión Empresarial 2009. Bancolombia

<https://www.grupobancolombia.com/wcm/connect/www.grupobancolombia.com15880/dfcd57f-290d-4e80-8f50-d7d21d9ae50b/reporte+anual+2009.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nyEdGyB>

Bancolombia (2008) Informe de Gestión Empresarial 2008. Bancolombia

<https://www.grupobancolombia.com/wcm/connect/www.grupobancolombia.com15880/a8377830-5cc0-4e3c-8fb6-fb7ae1b2f42b/reporte+anual+2008.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nyEdarK>

Bancolombia (2015). Informe de Gestión Empresarial Responsabilidad Corporativa 2015.

Bancolombia

<https://www.grupobancolombia.com/wcm/connect/www.grupobancolombia.com15880/d1cd3911-3038-4a7f-b24c-f75b0e98776c/reporte+anual+2015.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nyEFPDi>

Bancolombia (2020). Informe de Gestión 2020. Bancolombia.  
[https://www.grupobancolombia.com/wcm/connect/www.grupobancolombia.com15880/b1531fab-f464-48ff-bf83-1b3d1f50218e/informe%2Bde%2Bggestion%2Bancos\\_comercialesompleto-comprimido.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nPxypnV](https://www.grupobancolombia.com/wcm/connect/www.grupobancolombia.com15880/b1531fab-f464-48ff-bf83-1b3d1f50218e/informe%2Bde%2Bggestion%2Bancos_comercialesompleto-comprimido.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nPxypnV).

Bancolombia (2021). Informe de Gestión 2021. Bancolombia  
<https://www.grupobancolombia.com/wcm/connect/www.grupobancolombia.com15880/05d76476-48c6-451b-9e99-e04f64e16c11/informe+de+gestion+2021.pdf?MOD=AJPERES&CVID=o5Kefm>.

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. (2007) Informe Anual 2007. BBVA  
[https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2017/02/Informe\\_Anual\\_2007\\_tcm926-346389.pdf](https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2017/02/Informe_Anual_2007_tcm926-346389.pdf)

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. (2016) BBVA Colombia Informe Anual 2016. BBVA  
<https://www.bbva.com.co/content/dam/public-web/colombia/documents/home/prefooter/informacion-financiera/informes-anuales/DO-03-Informe-anual-2016.pdf>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. (2020) Informe Individual Colombia 2020. BBVA. <https://www.bbva.com.co/content/dam/public-web/colombia/documents/home/body/inversionista/espanol/informacion-financiera/Informe-Individual-BBVA-Colombia-2020.pdf>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. (2021) Informe Individual Colombia 2021. BBVA. <https://www.bbvateinforma.com.co/otros-documentos/Informe-individual-mar22.pdf>

Banco Finandina (2020). Informe de Gestión 2020. Banco Finandina [https://www.bancofinandina.com/docs/default-source/inversionistasdocs/informaci%C3%B3n-financiera/informe-de-gesti%C3%B3n/informe-de-gestion-2020.pdf?sfvrsn=5cb68d76\\_4](https://www.bancofinandina.com/docs/default-source/inversionistasdocs/informaci%C3%B3n-financiera/informe-de-gesti%C3%B3n/informe-de-gestion-2020.pdf?sfvrsn=5cb68d76_4)

Banco Finandina (2021). Informe de Gestión 2021. Banco Finandina [https://www.bancofinandina.com/docs/default-source/inversionistasdocs/informaci%C3%B3n-financiera/informe-de-gesti%C3%B3n/informe-de-gestion-2021.pdf?sfvrsn=877541dc\\_2](https://www.bancofinandina.com/docs/default-source/inversionistasdocs/informaci%C3%B3n-financiera/informe-de-gesti%C3%B3n/informe-de-gestion-2021.pdf?sfvrsn=877541dc_2)

Barbieri, P. N., Lusignani, G., Prosperi, L. & Zicchino, L. (2022). Model-based approach for scenario design: stress test severity and banks' resiliency. *Quantitative Finance*, 22(10), 1927-1954. <https://doi.org/10.1080/14697688.2022.2090420>

Bastan, M., Tavakkoli-Moghaddam, R., & Bozorgi-Amiri, A. (2023). Resilient banking: model-based assessment of business continuity policies on commercial banks. *Kybernetes ahead-of-print (ahead-of-print)*, 1-34. <https://doi.org/10.1108/K-07-2022-0981>

Berger, A. N., Imbierowicz, B., & Rauch, C. (2016). The roles of corporate governance in bank failures during the recent financial crisis. *Journal of Money, Credit and Banking*, 48(4), 729-770.

Boin, A., & Van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429-445.

Bui, C., Scheule, H. & Wu, E. (2017). The value of bank capital buffers in maintaining financial system resilience. *Journal of Financial Stability*, 33, 23-40. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2017.10.006>

Budnik, K. & Bochmann, P. (2017). Capital and liquidity buffers and the resilience of the banking system in the euro area. ECB Working Paper Series (2120). <https://doi.org/10.2866/66233>

Buyl, T., Boone, C. & Wade, J. B. (2019). CEO narcissism, risk-taking, and resilience: An empirical analysis in US commercial banks. *Journal of Management*, 45(4), 1372-1400.  
<https://doi.org/10.1177/0149206317699521>

Buzan, B & Weaver, O (2004). *Regions and Powers: The Structure of International Security*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Cantú, C., Lobato, R., López, C. & López-Gallo, F. (2022). A loan-level analysis of financial resilience in Mexico. *Journal of Banking & Finance*, 135(105951), 1-23.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2020.105951>

Calvo, A., & De Vidales, I. (2014). El rescate bancario: importancia y efectos sobre algunos sistemas financieros afectados. *Revista de Economía Mundial*. 125-130.

Cao, Y. & Chou, J. Y. (2022). Bank resilience over the COVID-19 crisis: The role of regulatory capital. *Finance Research Letters*, 48(102891), 1-8.  
<https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102891>

Calice, P., Diaz Kalan, F., & Miguel, F. (2018). *Banking sector resilience in the face of external shocks*. World Bank Policy Research Working Paper No. 8562.

Carmeli, A., Dothan, A. & Boojihawon, D. K. (2020). Resilience of sustainability-oriented and financially-driven organizations. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 154-169.  
<https://doi.org/10.1002/bse.2355>

Chen, W., Hamori, S., & Kinkyō, T. (2017). Banking sector resilience to financial spillovers. *Applied Economics Letters*, 24(6), 422-426.  
<https://doi.org/10.1080/13504851.2016.1200173>

Chiriboga R., Luis Alberto (2010). *Sistema Financiero*. Segunda Edición. Quito, Ecuador. Publicaciones Jokama.

Chunsheng, L., Wong, C.W.Y., Yang, C.C., Shang, K.C. & Lirn, T. (2019). Value of supply chain resilience: Roles of culture, flexibility, and integration. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 50(1), 80-100.

Chaffai, M. & Dietsch, M. (2015). Modelling and measuring business risk and the resiliency of retail banks. *Journal of Financial Stability*, 16(C), 173-182.

Chattha, J. A. & Archer, S. (2016). Solvency stress testing of Islamic commercial banks: assessing the stability and resilience. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 7(2), 112-147. <http://dx.doi.org/10.1108/JIABR-09-2014-0031>

Chen, W., Hamori, S. & Kinkyo, T. (2017). Banking sector resilience to financial spillovers. *Applied Economics Letters*, 24(6), 422-426. <http://dx.doi.org/10.1080/13504851.2016.1200173>

Chotigeat, T., Kramer, S. and Pyun, C.S. (2004). "Efficiency and Resilience of French Multinational Banks: Evidence From the Pre-Euro Era", *Multinational Business Review*, 12, 1, 3-18. <https://doi.org/10.1108/1525383X200400001>

Cieslak, A y Vissing-Jorgensen, A. (2021). The Economics of the Fed Put, *The Review of Financial Studies*, 34, 9, 4045–4089, <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa116>

Clichici, D. & Zeldea, C.G. (2021). The Resilience of Central and Eastern European Banking Systems During the COVID-19 Crisis. *Theoretical and scientific journal* (2), 1-10. <https://doi.org/10.36004/nier.es.2021.2-02>

Colvin, C.L. (2019). Organizational Determinants of Bank Resilience: Explaining the Performance of SME Banks in the Dutch Financial Crisis of the 1920s. *Business History Review*, 92 (4), 661-690. <https://doi.org/10.1017/S0007680519000011>

Conz, E. & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>

Cooper, B., Wang, J., Bartram, T. & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21934>

Corbet, S., Cumming, D. J., Hou, Y. G., Hu, Y. & Oxley, L. (2022). Have crisis-induced banking supports influenced European bank performance, resilience and price discovery? *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 78(101566), 1-47. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2022.101566>

Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14.

Cynthia, A., Lengnick-Hall, T., Beck, E. & Mark, L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, 21(3):243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.

Danisman, G. O., Demir, E. & Zaremba, A. (2021). Financial resilience to the COVID-19 pandemic: The role of banking market structure. *Applied Economics*, 53(39), 4481-4504. <https://doi.org/10.1080/00036846.2021.1904118>

De Carvalho, A.O., Ivano Ribeiro, C., Brito Silva, C., & Renato, F.C. (2016). Organizational resilience: A comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation* 4: 58–69.

Demmer, W.A., Shawnee, K.V., and Roger, C. (2011). Engendering resilience in small- and medium-sized enterprises (SMEs): A case study of Demmer Corporation. *International Journal of Production Research* 49: 5395–5413.

Dev, S. M., & Sengupta, R. (2020). "Covid-19: Impact on the Indian economy," Indira Gandhi Institute of Development Research, Mumbai Working Papers 2020-013, Indira Gandhi Institute of Development Research, Mumbai, India.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Dua, P. & Kapur, H. (2018). Macro stress testing and resilience assessment of Indian banking. *Journal of Policy Modeling*, 40(2), 452-475. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2018.01.005>

Duit, A. (2016). Resilience thinking: Lessons for Public Administration. *Public Administration* 94: 364–380.

Eltigani, A., Kilika, J., & Gekenia, C. (2022). Strategy-induced organizational resilience through dynamic resource orchestration: Perspectives of former Kenyan bankers. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(2), 92-103. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i2.1633>

Fernández-Moreno, D. L., Clavijo-Ramírez, F., & Estrada, D. A. (2011). Reporte de la situación del crédito en Colombia-Diciembre de 2011. <https://repositorio.banrep.gov.co/items/9ce735ac-4066-4db8-9a7f-0bf1569013e4>

Fernández, S. (2017). Si las piedras hablaran. Metodología cualitativa de la investigación en Ciencias Sociales. La razón histórica. *Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas*, (37),4-30.

Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: toward a systems approach. *Sustainability: Sustainability: Science, Practice and Policy*, 2(2), 14-21.  
<https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907980>

Fungáčová, Z. & Jakubík, P. (2013). Bank stress tests as an information device for emerging markets: The case of Russia. *Czech Journal of economics and finance*, 63(1), 87-105.

Garcia, M & Chicaiza, L. (2021). ¿Cómo realizar una revisión de literatura en economía?. *Documentos Escuela de Economía*, 114. 20 p.  
<https://fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/documentos/documentosEE/documentos-economia-114.pdf>

Ghosh, R. & Saima, F. N. (2021). Resilience of commercial banks of Bangladesh to the shocks caused by COVID-19 pandemic: an application of MCDM-based approaches. *Asian Journal of Accounting Research*, 6(3), 281-295. <http://dx.doi.org/10.1108/AJAR-10-2020-0102>

Gregory, L. (2014). Resilience or resistance? Time banking in the age of austerity. *Journal of Contemporary European Studies*, 22 (2), 171-183.  
<https://doi.org/10.1080/14782804.2014.902366>

Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). “The quest for resilience”. *Harvard Business Review*. 81 (9), 52-63. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>

Haworth, A., Frandon-Martinez, C., Fayolle, V., & Wilkinson, E. (2016). *Banca sobre resiliencia: creación de capacidades mediante la inclusión de servicios financieros*. Breve de política BRACED. Londres: Overseas Development Institute

Houston, JF, Shan, H., y Shan, Y. (2021). *Intangible customer capital and bank resilience*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3697693](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3697693)

Igan, D., Mirzaei, A. & Moore, T. (2022). Does macroprudential policy alleviate the adverse impact of COVID-19 on the resilience of banks? *Journal of Banking & Finance*, 147(106419), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2022.106419>

IMF (2020). Financial stability report. International Monetary Fund.

Ismail, H. S., Jenny, P, and Hossein, S. 2011. The role of agile strategic capabilities in achieving resilience in manufacturing-based small companies. *International Journal of Production Research* 49: 5469–5487.

Jeans, H., Thomas, S., & Castillo, G. (2016). El futuro es nuestra elección: Marco y Guía de Oxfam para un desarrollo resiliente. Oxfam International. Recuperado de <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/604990/ml-resilience-framework-guide-120416-es.pdf?sequence=3>

Jones, M. (2019). The 'FED Put' and Its Impact on Financial Markets. *Financial Review*, 54(2), 123-140.

Juárez, G. de la L., Sánchez Daza, A y Zurita González, J. “La crisis financiera internacional de 2008 y algunos de sus efectos económicos sobre México”, en: *Contaduría y Administración*. 60 (Supl. 2), 2015, pp. 128-146.

Kaur, V. & Mehta, V. (2016). Knowledge-based dynamic capabilities: A new perspective for achieving global competitiveness in IT sector. *Pacific Business Review International*, 1(3), 96-106.

Khajepour, M., Sedaghatparast, E y Rabieh, M (2022). Designing a comprehensive model of organizational resilience in the banking industry of Iran. *Asian Journal of Economics and Banking*. Doi: 10.1108/AEJEB-01-2021-0011

Kirchhoff, T., F. S. Brand, D. Hoheisel, y V. Grimm. 2010. The one-sidedness and cultural bias of the resilience approach. *Gaia* 19(1):25-32.

Klimontowicz, M. (2015). Knowledge Flows and Banks' Resilience: The Case of Poland. In *European Conference on Knowledge Management* (432-441). *Academic Conferences International Limited*.  
<https://search.proquest.com/openview/4f8a7e2a9769a7eadb285fcd48b656af/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796412>

Koronis, E., & Ponis, S. (2018). Better than before: the resilient organization in crisis mode. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 32-42. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0124>

Korzeb, Z., & Niedziółka, P. (2020). Resistance of commercial banks to the crisis caused by the COVID-19 pandemic: the case of Poland. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 15 (2), 205-234. <https://doi.org/10.24136/eq.2020.010>

Kosse, A., & Wang, J. (2020). The role of financial intermediaries in the resilience of banking systems. *Bank of Canada Working Paper*

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). Analyzing Qualitative Data with MaxQDA\_ Text, Audio, and Video (2019).pdf. Springer. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-15671-8>.

Lall, P. (2015). Resilience of Small Banks compared with Large Banks: Evidence From the 2007-2013 US Financial Crisis. *International Journal of Economics, Finance and Management*, 4(1), 14-26. [https://www.ejournalofbusiness.org/archive/vol4no1/vol4no1\\_3.pdf](https://www.ejournalofbusiness.org/archive/vol4no1/vol4no1_3.pdf).

Laeven, L., & Valencia, F. (2018). Systemic banking crises revisited. *IMF Working Paper*, (18/206).

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=yAZxDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=YZuus\\_b\\_Grg&sig=ONfxwzk5S72hN3sP4bj8ZIW07QY&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=yAZxDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=YZuus_b_Grg&sig=ONfxwzk5S72hN3sP4bj8ZIW07QY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Lengnick-Hall, C.A., & Beck, T.E. (2009). Capacidad de resiliencia y agilidad estratégica: Prerrequisitos para prosperar en un entorno dinámico. C. Nemeth, E. Hollnagel, S. Dekker (Eds.), *Resilience engineering perspectives*, 2, Ashgate Publishing, Aldershot, UK.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T.E., y Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

Limnios, E.A., Tim Mazzarol, A.G., and Steven G.M. (2014). The resilience architecture framework: four organizational archetypes. *European Management Journal* 32: 104–116.

Liu, Y. (2018). Organizational culture, employee resilience and performance in the international banking industry (Tesis doctoral, University of London, Birkbeck). <https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/40354/>

Luhmann, N. (1994). Teoría política del estado de bienestar. Alianza Universidad, Madrid.

Lugo, J. A. Y. (2004). Introducción a la economía. Plaza y Valdés.

McCarthy, I.P., Collard, M., & Johnson, M. (2017), Adaptive organizational resilience: A revolutionary perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 33-40.

Martelo Ochoa, J. C. (2021). Impacto económico del Covid en Colombia. *Saber, Ciencia Y Libertad En Germinación*, 14, 152–155. <https://doi.org/10.18041/2382-3755/germinacion.2021V14.9247>

Masseti, M. J. (2021). Transformación digital en bancos, un desafío cultural. Universidad Torcuato Di Tella.

Maudos, J. (2020). Resiliencia de la banca española frente a la crisis del COVID-19: comparativa europea. Cuadernos de Información económica (276), 41-49. [https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS\\_CIE/276art06.pdf](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/276art06.pdf)

Mesa C., RJ; Restrepo O., DC y Aguirre B., YC. (2008). Crisis externa y desaceleración de la economía colombiana en 2008-2009: Crisis y perspectivas. *Perf. de Coyunt. Econ.* n.12: 31-67.

Monroy, M. (2015). La crisis petrolera y su impacto en los tres principales países productores. Vol 6, No. 1. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/829/document.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Medellín, G. Una perspectiva de Silicon Valley-La Ciudad Tecnológica. 2016. Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.

Morales, S. N., Martínez, L.R., Gómez, J.A.H., López, R.R., & Torres-Argüelles, V. (2019). Predictors of organizational resilience by factorial analysis. *International Journal of Engineering Business Management*, 11. <https://doi.org/10.1177/1847979019837046>

Motocu, M. (2011). Promoting The Basel Framework For Operational Risk To Improve Romanian Banks' resilience. *Metallurgy International*, 16 (7), 55-62. <https://search.proquest.com/openview/01049061d0a3ca5f4b48468404b6e9fe/1?pq-origsite=gscholar&cbl=886383>

Mutanda, B. & Chrispen, M. (2022). Towards a cyberresilient banking system: effectiveness of cyber fraud risk management strategies adopted by commercial banks in Zimbabwe. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, 37, 54-69. <https://doi.org/10.29358/sceco.v0i37.544>

Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J. & Hodliffe, M. (2019), "Employee resilience: development and validation of a measure", *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353-367. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102>

Natera, M. (2016). La caída de los precios del petróleo, efectos en la economía colombiana (trabajo de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C., Colombia.

Navarro, V. (2011). Los retos de la sostenibilidad del Estado Social. Recuperado de <http://www.vnavarro.org/?p=5218>.

Normandin, J. y Therrien, M. (2016). Resilience factors reconciled with complexity: The dynamics of order and disorder. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 24(2): 107-118.

Nugroho, M.R., Kurnia, A. S., Qoyum, A. & Fardila, F. (2020). The Resilience of the Indonesian Banking System and Macroeconomic Fluctuation: Islamic Versus Conventional Banking. *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, 6(2), 419-438. <https://doi.org/10.21098/jimf.v6i2.1135>

Ocampo, JE (2009). Impactos de la crisis financiera mundial sobre América Latina. Revista CEPAL, 97, 24p. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cd3745a7-88a7-42aa-9edf-3a5728601f87/content>.

Ortiz-de-Mandojana, N., y Pratima, B. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal* 37: 1615–1631.

Oyetade, D., Obalade, A.A., & Muzindutsi, P.F. (2022). The Impact of Changes in Basel Capital Requirements on the Resilience of African Commercial Banks. *Scientific Annals of Economics and Business*, 69 (1), 111-132. <https://doi.org/10.47743/saeb-2022-0001>

Papadimitriou, T., Gogas, P. & Agrapetidou, A. (2022). The resilience of the US banking system. *International Journal of Finance & Economics*, 27(3), 2819-2835.  
<https://doi.org/10.1002/ijfe.2300>

Pal, R., Håkan, T., y Heikki, M. 2014. Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics* 147: 410–428.

Penrose, E.T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.

Perez-Reyna, D. (2017). Historia del Banco de la República. Crisis de 1999. Obtenido de Banco de la República.

Pompella, M. & Dicanio, A. (2016). Bank vulnerability and financial soundness testing: The bank resilience index. *Ekonomika*, 95(3), 52-63.  
<https://www.zurnalai.vu.lt/ekonomika/article/view/10328>

Portafolio (2009), "La crisis nos afecta por diversos frentes", asegura Roberto Steiner, director de Fedesarrollo". [Artículo en Internet], *Economía Hoy*, disponible en: [http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2009-02-13/Articulo-web-nota\\_interior\\_porta-4812699.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2009-02-13/Articulo-web-nota_interior_porta-4812699.html), febrero.

Portafolio. (2015). Déficit comercial de Estados Unidos se redujo en un 7,7 % en noviembre. Recuperado el 12 abril de 2015 de: <http://www.portafolio.co/internacional/deficit-comercial-estados-unidos-noviembre-2014>

Portafolio. (2022). El impacto de los criptoactivos en el modelo de negocio de los bancos.  
<https://www.portafolio.co/>

Prorokowski, L. (2011), "Recovery from the current banking crisis: insights into costs and effectiveness of response regulations". *Qualitative Research in Financial Markets*, 3(3), 193-223.

Rogel-Gutierrez, EM, y Urquizo-Villafuerte, JI. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales*. 25(2):111-118.

Sahebjamnia, N., Fathollahi-Fard, A. M., & Hajiaghayi-Keshteli, M. (2018). Sustainable tire closed-loop supply chain network design: Hybrid metaheuristic algorithms for large-scale networks. *Journal of cleaner production*, 196, 273-296.

Serna-Silva, G., Cordero, C., Zenoain, S., & Urdanivia, J. (2017). La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. Perú: Universidad Nacional de San Marcos. *Gestión en el tercer milenio*. 20(39): 13-24.

Singh, B., y Rao, MK (2017). Para mejorar el desempeño de las empresas en el sector bancario: el papel de la capacidad dinámica. *Global Business Review*, 18 (4), 1019-1040.

Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 17: 12–23.

Soufi, H. R. & Esfahanipour, A. (2021). Modeling Financial Resilience in Commercial Banks using Multinomial Logistic Regression. En M. Saif Berri (Honorary Presidency), 17th Iranian International Industrial Engineering Conference. Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad.

Scotiabank Colpatría (2008). Informe de gestión de la administración del banco 2008. Scotiabank Colpatría. [https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-colombia/Colpatría/pdf/acerca-de/informes-de-gestion/ig\\_2008.pdf](https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-colombia/Colpatría/pdf/acerca-de/informes-de-gestion/ig_2008.pdf)

Scotiabank Colpatría (2009). Informe de gestión de la administración del banco 2009. Scotiabank Colpatría. [https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-colombia/Colpatría/pdf/acerca-de/informes-de-gestion/ig\\_2009.pdf](https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-colombia/Colpatría/pdf/acerca-de/informes-de-gestion/ig_2009.pdf)

S.A.C.I. Falabella (2020). Informe de gestión del representante legal 2020. Banco Falabella.

[https://assets.ctfassets.net/ex6ts2p2j0ib/3ILAYN88nSUqpDJvEHWeWe/4343b3b542d647db5de779f21aa7b6f1/Informe de Gestio n 2020 Banco Falabella.pdf](https://assets.ctfassets.net/ex6ts2p2j0ib/3ILAYN88nSUqpDJvEHWeWe/4343b3b542d647db5de779f21aa7b6f1/Informe_de_Gestio_n_2020_Banco_Falabella.pdf)

S.A.C.I. Falabella (2021). Informe de gestión del representante legal 2021. Banco Falabella.

<https://assets.ctfassets.net/ex6ts2p2j0ib/5DSQrEuD4gxbKpJvK6FPTb/29d58ccdddfb76fb8712557ee6d626f4/3. Informe de Gestio n a o 2022 - Banco Falabella S.A..pdf>

Salgado Medina, César (2012). “La resiliencia y su empleo en las organizaciones”. Gestión y Estrategia. No. 41. México. Pp. 29-39.

Scotiabank Colpatria (2015). Informe de gestión de la administración del banco 2015. Scotiabank Colpatria. <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-colombia/Colpatria/pdf/acerca-de/informes-de-gestion/informe-de-gestion-2015.pdf>.

Scotiabank Colpatria. (2020). Informe de gestión 2020. Scotiabank Colpatria. <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-colombia/Colpatria/pdf/acerca-de/inversionistas/Informe%20de%20Gestio%CC%81n%202020%20-%20VF.pdf>.

Scotiabank Colpatria. (2021). Informe de gestión 2021. Scotiabank Colpatria. <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-colombia/Colpatria/pdf/acerca-de/inversionistas/informe-gestion-presidente-junta-directiva-banco.pdf>

Shahoseini, M.A., Nazari, M. & Hashemi, M.S. (2014), “Analyzing the marketing strategies of Iranian private banks during the recession of 91 and 92”, Iranian Journal of Management Sciences, 9(33), 125-145.

Stewart, R., & Chowdhury, M. (2021). Banking sector distress and economic growth resilience: asymmetric effects. *The Journal of Economic Asymmetries*, 24, e00218. <https://doi.org/10.1016/j.jeca.2021.e00218>

Tok, E. & Yesuf, A. J. (2022). Embedding Value-Based Principles in the Culture of Islamic Banks to Enhance Their Sustainability, Resilience, and Social Impact. *Sustainability*, 14(916), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su14020916>

Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BADM504\\_Fall%202013/6\\_Trانfield,%20Denyer%20and%20Smart%20\(2003\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BADM504_Fall%202013/6_Trانfield,%20Denyer%20and%20Smart%20(2003).pdf)

Ruza, C., De la Cuesta-González, M. & Paredes-Gazquez, J. (2019). Banking system resilience: an empirical appraisal. *Journal of Economic Studies*, 46(6), 1241-1257. <http://dx.doi.org/10.1108/JES-06-2018-0199>

UNEP FINANCE INITIATIVE. (2019). Principios de banca responsable. <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2022/07/PRB-Guidance-Document-Spanish-Principios-Para-La-Banca-Responsable-Documento-Guia.pdf>.

UNESCO (2021). “Uneven Global Education Stimulus Risks Widening Learning Disparities”. Program and Meeting Document.

Vallascas, F., & Keasey, K. (2012). Bank resilience to systemic shocks and the stability of banking systems: Small is beautiful. *Journal of International Money and Finance*, 31(6), 1745-1776. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2012.03.011>

Verd, J. M., y Lozares, C. (2016). Introducción a la investigación cualitativa.: Fases métodos y técnicas. Madrid, Editorial Síntesis. 12p.

Velliscig, G., Floreani, J., & Polato, M. (2022). Capital and asset quality implications for bank resilience and performance in the light of NPLs' regulation: a focus on the Texas ratio. *Journal of Banking Regulation*, (1)23. <https://doi.org/10.1057/s41261-021-00184-y>

Villabona-Robayo, J. O. (2015). Un país trabajando para los bancos. Estudio sobre la concentración, margen de intermediación y utilidades de los bancos en Colombia (2000-2009). Universidad Nacional de Colombia.

Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M. & George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980.

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 21-50.

Vučinić, D. & Šegrt, S. (2023). Measuring systemic banking resilience: a stress testing approach. *Journal of Entrepreneurship and Business Resilience*, 6(1), 100-111.

Williams, T., & Gruber, D. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. DOI: 10.1108/JAOC-11-2016-0075.

Wiranatakusuma, D. B. & Duasa, J. (2017). Building an Early Warning Towards the Resilience of Islamic Banking in Indonesia. *Journal of Islamic Economics*, 9(1), 13-32. <http://dx.doi.org/10.15408/aiq.v9i1.3881>

Xiao, L., & Cao, H. (2017). Organizational resilience: The theoretical model and research implication. In *ITM Web of Conferences*, 12, 04021. EDP Sciences.

Xu, X., & Lu, L. (2020). A Study on the Connotation and Extension of Bank Resilience: Based on the Perspective of Active Risk Management. *Modern Economy*, 11 (6), 1141-1154.

Zinkanlou, H.K., Shekari, G.A., & Emamgholizadeh, S. (2021). Organizational resilience model based on business agility components with signaling theory approach in branches of Sepah Bank of North Khorasan province. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 12 (Special Issue), 2353-2366. <https://doi.org/10.22075/ijnaa.2021.6271>

## 6 ANEXOS

**Tabla A1.**

*Códigos bancarios, bancos comerciales y los datos de Informes de Gestión al 15 de enero*

2024

<b>Cód.</b>	<b>Bancos</b>	<b>Publicados</b>	<b>No Publicados</b>
1	Bogotá	12	3
2	Popular	10	5
6	Itaú Corpbanca Colombia	6	9
7	Bancolombia	15	0
9	Citibank	9	6
12	Gnb Sudameris	13	2
13	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia	15	0
23	Occidente	2	13
30	Caja Social	14	1
39	Davivienda	13	2
42	Scotiabank Colpatria	15	0
43	Agrario	9	6
49	Av Villas	5	10
51	Credifinanciera	0	0
52	Bancamía	13	2
53	Banco W S.A.	11	4
54	Coomeva	11	4
55	Finandina	15	0

56	Falabella	15	0
57	Pichincha	9	6
58	El Banco Cooperativo Coopcentral	8	7
59	Banco Santander De Negocios Colombia	8	7
60	Banco Mundo Mujer	7	8
62	Banco de la Microempresa de Colombia	0	0
63	Banco Serfinanza	13	2
64	Banco J.P. Morgan Colombia S.A.	0	0
65	Lulo Bank S.A.	0	0
66	Banco Btg Pactual Colombia S.A.	0	0
77	Unión	0	0

---

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla A2.**

*Árbol de códigos y sus conceptos*

Número	Dimensiones, Categorías, Unidades de análisis	de tipo	Conceptos
<b>Fenómenos de las crisis observados por los BANCOS COMERCIALES</b>			
1	Contexto de la crisis		Son las manifestaciones expuestas por las organizaciones sobre el contexto de las crisis en escenarios internacionales, nacionales
1.1	Crisis nacional	A	Observaciones realizadas por los bancos en el contexto nacional y sus afectaciones al sistema

1.2	Crisis internacional	A	Observaciones realizadas por los bancos sobre la crisis en el contexto internacional en relación al sistema
2.	Resiliencia bancaria	A	Reacciones oportunas de los bancos comerciales ante las crisis
2.1	Problemas bancarios	A	Manifestaciones de problemas en las organizaciones
2.2	Reacciones micro	A	Son las actividades internas que el banco realizó para controlar el efecto de las crisis (financiero, inversiones, cadena de suministro, proveedores)
2.2.1	Financiero		Gestión financiera es la práctica estratégica de establecer, controlar y supervisar todos los recursos financieros
2.2.1.1	Capital	A	El capital financiero hace referencia a todos los recursos monetarios que no han sido consumidos por el banco
2.2.1.2	Riesgo	A	Es la práctica del valor económico en una organización
2.2.1.3	Deuda	A	Manejo de pagos por anticipado de las deudas
2.2.1.4	Liquidez	A	Fondos disponibles para gestionar con rapidez pagos, es decir los activos líquidos
2.2.2	Estrategia		Es el proceso en el que se marca el rumbo de la empresa y las acciones necesarias a corto, mediano y largo plazo.
2.2.2.1	Manejo de crisis	A	Planificación de contingencias previsibles e inviables.
2.2.3	RH		Conjunto de prácticas, políticas y decisiones que se encarga de trabajar por el bienestar de las personas dentro de la organización
2.2.3.1	Características gerenciales	A	La forma de dirigir la organización
2.2.4	Monitoreo		Es un proceso continuo y dinámico que permite a las empresas adaptarse a los cambios del entorno y mejorar su desempeño

2.2.4.1	Observación y anticipación de problemas	A	Realizar seguimiento al negocio, para identificar oportunamente los problemas
2.2.4.2	Control y prevención de la corrupción bancaria	A	Evaluar el riesgo de corrupción en la organización, para garantizar que los recursos se usan donde más importan en el negocio
2.2.5	Cadena de suministro		Son las actividades que se convierten en materias primas en productos terminados y los ponen en manos de los clientes
	Manejo de RRFF	A	Indica el manejo de los recursos financieros
2.2.6	Cambio		Aplicación de un proceso estructurado y un conjunto de herramientas para liderar el lado humano del cambio y así lograr el resultado deseado
2.2.6.1	Necesidad de cambio y dinamismo	A	Es la búsqueda de las organizaciones a adaptarse constantemente a los cambios del mercado
2.2.6.2	Información, comunicación y tecnología		Es la gestión encargada del diseño, la implementación, el monitoreo y el mantenimiento de sistemas tecnológicos de comunicación y administración
2.2.6.3	Sistemas comunicación e información	A	gestión de las formas de comunicación y administración de la organización
2.2.6.4	Manejo del rumor	A	Es cuándo se distorsiona el mensaje original que se transmite a través de diversos interlocutores, generando otros mensajes .
2.3	Reacciones con el Macro entorno		Considera las categorías y conceptos que se relacionan con la gestión del banco y entorno
2.3.1	Negocios		Relaciones con otros actores para sacar adelante el negocio
2.3.1.1	Estructura de los negocios bancarios	A	Relacionada con la micro gestión de sostenibilidad
2.3.2	Político		Intervenciones de gobernanza, decisiones políticas de los gerentes, poder de lobby de los gerentes, lobby político, dependencia de los banqueros del gobierno, la corta vida grupo de gerentes en la gestión.

	Banco/gobierno		
2.3.2.1	(políticas del banco o bancarias)	A	Poder de lobby con entidades gubernamentales
2.3.3	Gobierno		Acciones con el Banco Central y prevención del contagio
2.3.3.1	Marco del gobierno del banco	A	Marco coherente de gobierno corporativo, determinación de los directores encargados de formular políticas como cabeza de la pirámide política para identificar y responder a las pérdidas de los bancos
2.3.4	Política y leyes		Con enfoque en la dinámica del sistema bancario del país
2.3.4.1	Políticas y leyes bancarias del país	A	Políticas y leyes expuestas por las entidades gubernamentales para estabilizar la dinámica de los bancos
2.3.5	Control del mercado		Posición precisa del banco, la relación entre los bancos y el mercado
2.3.5.1	Corrupción del marco sistema bancario	A	La existencia de corrupción de los empleados, la existencia de seguimiento y control por parte de la oficina de auditoría, seguimiento de los informes de los bancos, control de la corrupción sistemática, seguimiento del desempeño de los bancos , impedir el crecimiento de los activos ficticios de los bancos, monitorear el desempeño de los expertos, combatir la corrupción, debilidad en el monitoreo y existencia de corrupción Se refiere a reacciones del banco cotidianas o de dar continuidad a pesar de la crisis
3	Sostenibilidad		

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla A3.**

*Crisis financiera 2008-2009: Efectos en el contexto Nacional e Internacional*

<b>Td1. Disminución de la actividad productiva</b>	<b>Td2. Afectación de las economías</b>	<b>Td3. Desaceleración del crecimiento</b>	<b>Td4. Aumento de la inflación</b>
--	---	--	-------------------------------------

La depresión se manifestó con la contracción del nivel de la actividad productiva en las grandes economías del mundo. Mientras las autoridades económicas reúnen esfuerzos en procura de aminorar las reducciones en la demanda agregada de las economías desarrolladas, con temores sobre la amenaza de la deflación, la producción se contrae en Estados Unidos, Japón, Alemania, Gran Bretaña y España

El año 2008 fue de profundas transformaciones. La crisis financiera global iniciada un año atrás se agudizó y terminó afectando las principales economías del mundo. La economía de América Latina empezó a recibir de manera tardía el impacto del deterioro de las condiciones económicas y en el último trimestre del año se notaba una disminución sensible de los diferentes indicadores de actividad (BBVA, 2008)

(Bancolombia, 2008).

**Td5. Crisis financiera**

**Td6. Contracción económica del Salvador**

**Td7. Crisis económica de países industrializados**

**Td8. Caída de precios de alimentos e insumos**

El desarrollo de la crisis financiera en Estados Unidos y la efectividad de las medidas implementadas para hacer frente al deterioro de la economía mundial marcarán el camino que seguirá la economía colombiana en 2009. Las proyecciones para Colombia son favorables, ya que lograría mantener una tasa de crecimiento positiva en medio de un entorno internacional adverso. Los retos que enfrentará el país le permitirán mostrar las fortalezas adquiridas en los últimos años (BBVA, 2008)

La crisis financiera internacional, así como otros factores locales, desencadenaron una severa contracción económica en El Salvador, lo que nos impone grandes retos en 2009. Una reducción en las remesas cercana a 9% en el último año, más un descenso significativo en el consumo y en la inversión privada (Bancolombia, 2009)

Se vio agudizada crisis de muchos países industrializados (Bancolombia, 2009)

A partir de junio de 2008, cayeron los precios internacionales de alimentos y materias primas y, aunque la caída estuvo asociada circunstancialmente a devaluaciones en el tipo de cambio, las disminuciones de estos precios han prevalecido sobre la inestabilidad en los mercados cambiarios.

---

**Fuente:** Segmentos extraídos IG MaxQda (2024)

**Tabla A4.**

*Crisis económica 2015-2016: Efectos en el contexto Nacional e Internacional*

## Contexto Internacional

<b>Tendencias identificadas</b>	<b>Descripción</b>
<b>Td1: Caída de la economía mundial</b>	2016 se caracterizó por ser un año en el cual la economía mundial experimentó débiles resultados en su desempeño
<b>Td2: Inflación mundial</b>	Se estima que la inflación mundial fue de tan solo 1.7%, debido a una endeble demanda por bienes y servicios, que le permitió a las autoridades mantener elevados niveles de liquidez y bajas tasas de interés, con el propósito de estimular el crecimiento económico.
<b>Td3: Caída en los precios del petróleo</b>	<p>No obstante, la caída en los precios del petróleo y la abrupta devaluación del peso, la economía colombiana mostró un desempeño muy superior al de América Latina al crecer 3.1% (Finandina, 2015, p. 15).</p> <p>La caída en los precios del petróleo ocasionó una menor llegada de inversión extranjera, especialmente en América Latina. Dicho comportamiento tuvo repercusión en la devaluación de las monedas de la región, debido al impacto en la balanza comercial en países como Colombia, Venezuela, Ecuador y México, definidos tradicionalmente como exportadores de petróleo (Colpatria, 2015).</p>
<b>Td4: Normalización de la política monetaria de EEUU</b>	La expectativa por el inicio de la normalización de la política monetaria de Estados Unidos (Colpatria, 2015).
<b>Td5: Volatilidad en los mercados</b>	La desaceleración observada en China y en Europa, un menor crecimiento en Estados Unidos acompañado del inicio en el ciclo de alzas de las tasas de interés de la Reserva Federal, los resultados obtenidos en el Reino Unido a favor de la salida de la Unión Europea (Brexit), entre otras situaciones, originó volatilidad

## Contexto Internacional

### Tendencias identificadas

### Descripción

e incertidumbre en los mercados, que también impactaron con fuerza a los países emergentes, donde sus monedas registraron una fuerte devaluación, mayores niveles de inflación y con ello la pérdida en la dinámica de crecimiento (Finandina, 2016).

### Tendencias (Td) del contexto nacional - Descripción

#### Td1: Déficit Comercial

En relación con el sector externo, en 2015 Colombia registró un déficit comercial de USD15.907 millones, lo que representa el mayor saldo en rojo en la historia del país.

#### Td2: Reducción de importaciones

La depreciación cambiaria y la moderación de la demanda interna llevaron a que las importaciones se redujeron 16%. Para 2016 prevemos que el déficit comercial se corrige levemente, hasta USD15.204 millones

#### Td3: Alta Inflación

La inflación anual en 2015 fue de 6,77%, mucho mayor que la registrada en 2014 (3,66%). En enero de 2016 dicha aceleración se acentuó,

#### Td4: Subida de los precios

Desde enero de 2015, cuando la inflación registró un 3,86% anual, se inició una escalada de precios que persiste durante el resto del año.

#### Td5: Desaceleración en el crecimiento

La desaceleración en el crecimiento y una eventual normalización de las condiciones climáticas podrían llevar a que la inflación ceda terreno en el segundo semestre de 2016

#### Td6: Choques de los precios de las materias primas

Colombia, al igual que otros países emergentes, no solo se enfrenta a riesgos globales más agudos, sino que también está afrontando los efectos de segunda ronda que trajo el choque de los precios de las materias primas. Esto se traduce en un contexto macroeconómico más retador para este año.

**Tabla A5.***Crisis Pandemia Covid-19: Efectos en el contexto Nacional e Internacional*

<b>Tendencias (Td) del Contexto Internacional</b>				
<b>Td1: Política monetaria en EE.UU</b>	<b>Td2: Crisis mundial y lecciones aprendidas</b>	<b>Td3: Recuperación económica</b>	<b>Td4: Pandemia y variantes del virus</b>	<b>Td5: Volatilidad en los mercados financieros</b>
En EE.UU., los tesoros presentaron alzas de 60 puntos base en promedio, impulsados por la expectativa de una política monetaria menos expansiva	Los esfuerzos se centraron en analizar metodologías y acciones para mitigar futuros eventos de las crisis mundial	En 2021, la recuperación económica fortaleció Colombia y globalmente, especialmente por la implementación de sistemas de vacunación en países desarrollados	La situación macroeconómica y epidemiológica en 2021 fue menos caótica que en 2020, a pesar de la aparición y expansión de la variante ómicron, lo que generó incertidumbre en los mercados financieros globales	La recuperación económica en 2021 estuvo marcada por la volatilidad en los mercados financieros, influenciada por la disminución en las calificaciones de riesgo en varios países de Latinoamérica, incluidos Colombia, Panamá y El Salvador, debido a altos niveles de deuda y déficit fiscal, estallidos sociales e incremento en la inflación.  El aumento en el precio del petróleo, materias primas y problemas en las cadenas de suministro

<b>Tendencias (Td) del Contexto Internacional</b>				
<b>Td1: Política monetaria en EE.UU</b>	<b>Td2: Crisis mundial y lecciones aprendidas</b>	<b>Td3: Recuperación económica</b>	<b>Td4: Pandemia y variantes del virus</b>	<b>Td5: Volatilidad en los mercados financieros</b>

llevaron a los bancos centrales a retirar estímulos monetarios e incrementar tasas de referencia

### **Tendencias (Td) del Contexto Nacional**

<b>Tendencias identificadas</b>	<b>Descripción</b>
<b>Td1: Déficit Fiscal Elevado</b>	A pesar de una recuperación mejor de lo esperado en la recaudación tributaria, el déficit fiscal del Gobierno Nacional Central se mantuvo elevado en un 7.1% del PIB debido a las medidas de gasto público y otros factores.
<b>Td2: Progreso en la Vacunación</b>	Al cierre de 2021, el 76% de la población había recibido al menos una dosis de la vacuna contra COVID-19, el 56% había completado su esquema de vacunación y el 7% tenía una dosis de refuerzo, superando el promedio global y latinoamericano.
<b>Td3: Regulaciones Financieras y Económicas</b>	Se emitieron diversas circulares y decretos para ajustar y mejorar la regulación del sector financiero y enfrentar la crisis derivada de la pandemia, incluyendo el Plan Nacional de Vacunación y modificaciones en la metodología de valoración de títulos financieros.

### Tendencias (Td) del Contexto Internacional

<b>Td1: Política monetaria en EE.UU</b>	<b>Td2: Crisis mundial y lecciones aprendidas</b>	<b>Td3: Recuperación económica</b>	<b>Td4: Pandemia y variantes del virus</b>	<b>Td5: Volatilidad en los mercados financieros</b>
<b>Td4: Impacto de la Pandemia</b>	Colombia enfrentó el segundo pico de la pandemia a finales de 2020 y principios de 2021, lo que llevó a nuevas restricciones en las principales ciudades y afectó la actividad económica			
<b>Td5: Desempleo y Mercado Laboral</b>	El mercado laboral exhibió un preocupante deterioro, con una tasa de desempleo estructural en dos dígitos, especialmente afectando a mujeres y jóvenes. El Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF) continuó como respuesta a la crisis			
<b>Td6: Crecimiento del PIB</b>	Impulsado por el consumo final y la inversión en maquinaria, equipo y vivienda, el PIB de Colombia creció un 10.6% en el 2021, mostrando una recuperación significativa.			
<b>Td7: Inflación y Tipo de Cambio</b>	La inflación anual alcanzó el 5.6%, impulsada por el aumento de precios de alimentos, la devaluación del tipo de cambio y los bajos inventarios en algunos sectores. El tipo de cambio promedio incrementó debido al fortalecimiento del dólar y la volatilidad interna.			
<b>Td8: Volatilidad y Mercados Financieros</b>	Los mercados financieros presentaron alta volatilidad. La entrada de divisas por préstamos externos y aportes del FMI ayudaron a compensar la inestabilidad de los flujos de portafolio			
<b>Td9: Reactivación Económica y Consumo</b>	La economía mostró signos de reactivación, con un aumento significativo en el consumo privado y la inversión fija. El gasto público también se incrementó debido a la vacunación y la educación pública gratuita para ingresos bajos.			

### Tendencias (Td) del Contexto Internacional

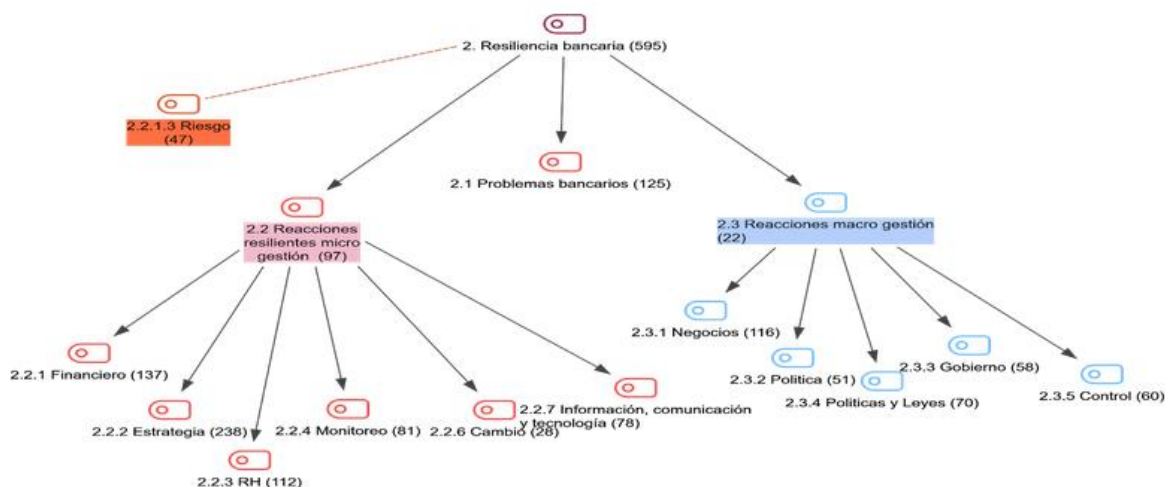
<b>Td1: Política monetaria en EE.UU</b>	<b>Td2: Crisis mundial y lecciones aprendidas</b>	<b>Td3: Recuperación económica</b>	<b>Td4: Pandemia y variantes del virus</b>	<b>Td5: Volatilidad en los mercados financieros</b>
---	---	------------------------------------	--	---

**Td10: Normalización de la Política Monetaria**      Ante el aumento de la inflación y la recuperación económica, Colombia inició un proceso de normalización de la política monetaria, incrementando las tasas de interés desde septiembre de 2021.

**Fuente:** Segmentos extraídos en MaxQda

#### Figura A1.

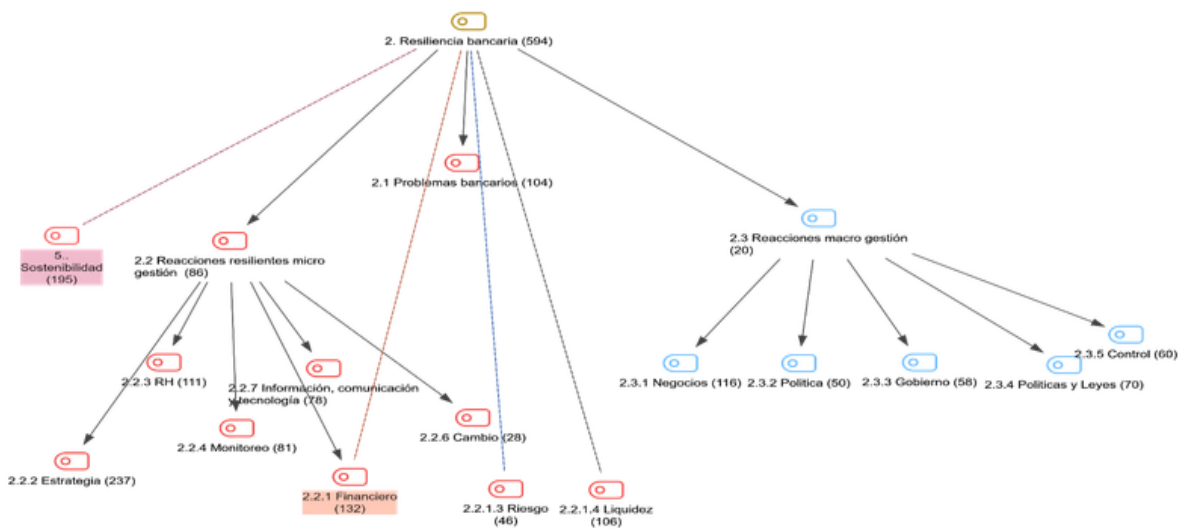
*Árbol de ocurrencias de la resiliencia bancaria por dimensiones de micro y macro gestión durante la Crisis financiera 2008-2009*



**Fuente:** Elaboración MAXQDA (2024)

**Figura A2.**

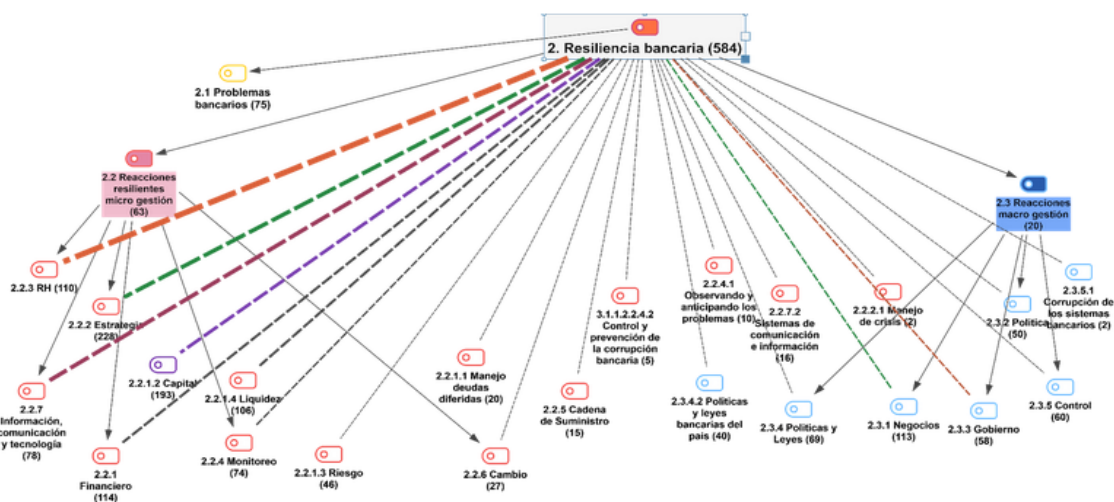
*Árbol de las ocurrencias de la resiliencia bancaria por dimensiones de micro y macro gestión durante la Crisis económica 2015-2016*



**Fuente:** Elaboración MAXQDA (2024)

**Figura A3.**

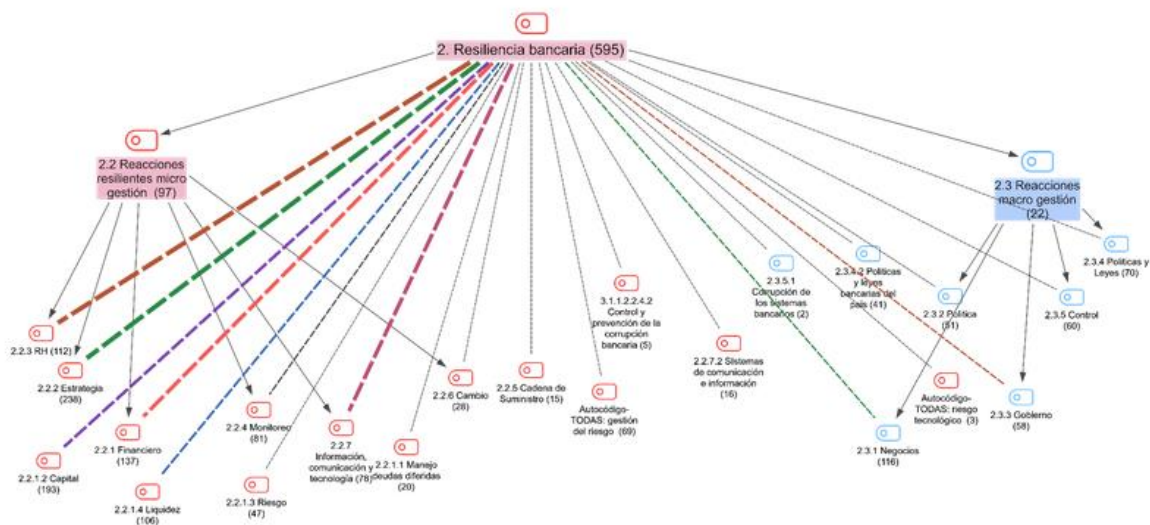
*Árbol de ocurrencias de la resiliencia bancaria por dimensiones de micro y macro gestión durante la Pandemia Covid-19*



**Fuente:** Elaboración MAXQDA (2024)

**Figura A4.**

*Árbol de ocurrencias de la resiliencia bancaria por dimensiones de micro y macro gestión durante las tres épocas evaluadas*



**Fuente:** Elaboración MAXQDA (2024)