

La toma de decisiones basada en la resiliencia colectiva: cómo los equipos transforman los fracasos en fuerzas impulsoras

Decision-making grounded in collective resilience: how teams transform failures into driving forces

Anavela Velásquez M.¹

¹Universidad de Panamá, profa.anavela@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6403-5785>, Panamá

Información del Artículo

Trazabilidad:

Recibido 14-01-2026

Revisado 15-01-2026

Aceptado 15-02-2026

Palabras Clave:

Resiliencia colectiva

Toma de decisiones

Equipos de trabajo

Fracaso organizacional

Aprendizaje colectivo

RESUMEN

Las organizaciones contemporáneas enfrentan entornos cada vez más complejos, marcados por la incertidumbre, la presión y la ocurrencia frecuente de fracasos, lo que exige enfoques alternativos para la toma de decisiones. El objetivo de este estudio es analizar cómo la resiliencia colectiva influye en los procesos decisionales de los equipos de trabajo y de qué manera los fracasos pueden transformarse en fuerzas impulsoras para el aprendizaje, la adaptación y la mejora organizacional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y descriptivo, mediante una revisión documental sistemática y un análisis crítico de literatura científica especializada. Los resultados evidencian que los equipos con altos niveles de resiliencia colectiva presentan una mayor capacidad para reinterpretar el fracaso, fortalecer la cohesión interna, regular las emociones compartidas y adoptar decisiones más adaptativas y sostenibles. Asimismo, se identificó que el aprendizaje colectivo derivado del error favorece la innovación y la mejora continua, al permitir ajustes oportunos en estrategias y prácticas organizacionales. En conclusión, la resiliencia colectiva se consolida como un recurso estratégico que permite a los equipos transformar experiencias adversas en oportunidades de crecimiento, fortaleciendo la calidad de la toma de decisiones y la sostenibilidad organizacional en contextos de alta complejidad.

Keywords:

Collective resilience

Decision-making

Work teams

Organizational failure

Collective learning

ABSTRACT

Contemporary organizations operate in increasingly complex environments characterized by uncertainty, pressure, and frequent failure, which demands alternative approaches to decision-making. The objective of this study is to analyze how collective resilience influences team decision-making processes and how failures can be transformed into driving forces for learning, adaptation, and organizational improvement. The research adopted a qualitative and descriptive approach, based on a systematic documentary review and critical analysis of specialized scientific literature. The findings indicate that teams with high levels of collective resilience show a greater ability to reinterpret failure, strengthen internal cohesion, regulate shared emotions, and adopt more adaptive and sustainable decisions. In addition, collective learning derived from error was identified as a key factor in promoting innovation and continuous improvement, enabling timely adjustments to strategies and organizational practices. It is concluded that collective resilience represents a strategic resource that allows teams to transform adverse experiences into opportunities for growth, enhancing decision-making quality and organizational sustainability in highly complex contexts.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales operan en entornos caracterizados por alta volatilidad, incertidumbre y exigencias constantes de desempeño, lo que convierte la toma de decisiones en un factor determinante para

su sostenibilidad. En este escenario, el fracaso deja de entenderse únicamente como un resultado negativo y pasa a asumirse como una oportunidad de aprendizaje cuando es gestionado de forma colectiva. La resiliencia colectiva se configura, así como una capacidad clave que permite a los equipos interpretar las dificultades, compartir experiencias y generar respuestas adaptativas. A través de procesos colaborativos, los errores se analizan de manera reflexiva y se transforman en insumos para la mejora continua. La confianza, el diálogo y la construcción conjunta de significado fortalecen la calidad de las decisiones adoptadas. En consecuencia, los equipos resilientes logran convertir los fracasos en fuerzas impulsoras que optimizan su desempeño y fortalecen la toma de decisiones organizacionales. (Morales, 2024).

En esta misma línea, las organizaciones contemporáneas operan en entornos complejos, caracterizados por la volatilidad y la incertidumbre, donde la toma de decisiones adquiere un papel determinante para el desempeño sostenible. En este contexto, el fracaso deja de concebirse únicamente como un resultado indeseable y se reconoce como una fuente estratégica de aprendizaje cuando es gestionado de manera colectiva. La resiliencia colectiva permite a los equipos analizar las dificultades, reinterpretar los errores y construir respuestas adaptativas frente a la adversidad. Este enfoque resalta cómo las experiencias negativas pueden transformarse en oportunidades para fortalecer los procesos decisorios. La interacción, la confianza mutua y la reflexión compartida se convierten en elementos clave para este proceso. Así, los equipos resilientes logran convertir los fracasos en fuerzas impulsoras que favorecen decisiones más efectivas y orientadas a la mejora continua. (Loaiza & José, 2025).

Toma de decisiones en contextos organizacionales complejos

La toma de decisiones es un eje fundamental de la vida organizacional, especialmente en entornos atravesados por la incertidumbre, la presión y transformaciones constantes. En escenarios complejos, este proceso no se limita al análisis individual, sino que surge de la interacción colectiva donde convergen saberes, experiencias y percepciones compartidas. Los equipos enfrentan de manera recurrente errores y resultados inesperados, los cuales forman parte natural del proceso decisional. Esta realidad demanda enfoques flexibles que superen las visiones tradicionales centradas únicamente en el logro del éxito. Desde una perspectiva colectiva, decidir implica un proceso social dinámico sustentado en el aprendizaje conjunto y la interpretación compartida de eventos críticos. Así, el fracaso se resignifica como una fuente valiosa de información que impulsa la mejora continua y la innovación organizacional. (Parra y otros, 2023).

Así también, un componente esencial en la dinámica organizacional es la toma de decisiones, sobre todo en contextos marcados por la incertidumbre, la presión y la transformación permanente. En escenarios complejos, este proceso trasciende la lógica individual y se configura a partir de interacciones colectivas donde se integran saberes, experiencias y percepciones compartidas. Los equipos de trabajo enfrentan de manera recurrente errores y resultados no previstos, los cuales forman parte inherente del proceso decisional. Esta condición exige enfoques flexibles que superen los modelos tradicionales centrados exclusivamente en el éxito. Desde una visión colectiva, decidir implica un proceso social dinámico sustentado en el aprendizaje conjunto y la interpretación compartida de situaciones críticas. Así, el fracaso se resignifica como un insumo estratégico que impulsa la mejora continua y favorece la innovación organizacional. (Jaimes, 2024).

Dentro de la dinámica organizacional, la toma de decisiones se configura como un eje esencial, especialmente en entornos dominados por la incertidumbre, la presión y el cambio permanente. En contextos complejos, las decisiones dejan de ser el resultado exclusivo de la racionalidad individual y se construyen a partir de interacciones colectivas donde convergen conocimientos, experiencias y percepciones compartidas. Los equipos enfrentan de manera natural errores, fracasos y resultados imprevistos como parte inherente del proceso decisional. Esta realidad demanda enfoques adaptativos que superen los modelos tradicionales centrados únicamente en el logro del éxito. Desde esta perspectiva, decidir implica un proceso social dinámico basado en el aprendizaje colectivo y la interpretación conjunta de eventos críticos. En consecuencia, el fracaso se resignifica como una fuente estratégica de información que impulsa la mejora continua y la innovación organizacional. (Camejo & Araque, 2024).

Resiliencia colectiva como constructo organizacional

La resiliencia colectiva se configura como un constructo organizacional que expresa la capacidad de los equipos para sostener su funcionamiento, adaptarse y transformarse frente a escenarios adversos, fortaleciendo al mismo tiempo sus vínculos internos. A diferencia de la resiliencia individual, este enfoque resalta la importancia de los procesos relacionales, la cooperación y el sentido de propósito compartido que se construyen en el trabajo conjunto. En el ámbito organizacional, dicha capacidad se evidencia cuando los equipos interpretan los fracasos no como amenazas, sino como oportunidades para reorganizarse y aprender. Esta reinterpretación favorece la redefinición de estrategias y la mejora de las respuestas colectivas. La resiliencia colectiva se desarrolla mediante la confianza mutua, la comunicación abierta y el

liderazgo compartido. Estos elementos permiten articular acciones coordinadas y sostener decisiones más sólidas en contextos de crisis e incertidumbre. (Santiago, 2025).

Del mismo modo, la resiliencia colectiva se concibe como un constructo organizacional que refleja la capacidad de los equipos para sostener su desempeño, adaptarse y transformarse ante situaciones adversas, sin perder cohesión ni sentido de pertenencia. A diferencia de la resiliencia individual, este enfoque pone énfasis en las dinámicas relacionales, la cooperación y la construcción de un propósito compartido dentro de los grupos de trabajo. En el contexto organizacional, dicha capacidad se expresa cuando los equipos reinterpretan los fracasos no como amenazas, sino como oportunidades para aprender y reorganizarse. Este proceso favorece la redefinición de estrategias y el fortalecimiento de las respuestas colectivas. La resiliencia colectiva se consolida mediante la confianza mutua, la comunicación abierta y el liderazgo distribuido. Estos elementos facilitan acciones coordinadas y decisiones más sólidas frente a escenarios de crisis e incertidumbre (Cajas, 2025).

Respecto a esto, la resiliencia colectiva se entiende como un constructo organizacional que expresa la capacidad de los equipos para sostener su funcionamiento, adaptarse y transformarse frente a escenarios adversos, fortaleciendo sus lazos internos. A diferencia de la resiliencia individual, este enfoque prioriza las dinámicas relacionales, la cooperación y la construcción de un propósito compartido dentro de los grupos de trabajo. En el contexto organizacional, dicha capacidad se manifiesta cuando los equipos reinterpretan los fracasos no como amenazas, sino como oportunidades para aprender, reorganizarse y redefinir estrategias. Este proceso favorece respuestas más reflexivas y orientadas a la mejora continua. La resiliencia colectiva se consolida a través de la confianza mutua, la comunicación abierta y el liderazgo distribuido. Estos elementos posibilitan acciones coordinadas y decisiones más sólidas ante situaciones de crisis e incertidumbre. (Mora y otros, 2025).

Fracaso organizacional y aprendizaje colectivo

El fracaso organizacional, lejos de constituir únicamente una evidencia de ineficiencia, puede convertirse en una fuente clave de aprendizaje cuando es abordado desde una perspectiva colectiva y reflexiva. Al analizar de forma conjunta los errores, los equipos desarrollan una comprensión más profunda de las causas que los originaron y de las dinámicas internas que los favorecieron. Este proceso promueve la identificación de fallas sistémicas y la revisión crítica de prácticas establecidas. A partir de ello, se fortalece la construcción de conocimiento compartido y se estimula la mejora continua. El aprendizaje colectivo derivado del fracaso impulsa la innovación y refuerza las capacidades adaptativas del equipo. En consecuencia, las organizaciones resilientes logran transformar experiencias adversas en oportunidades estratégicas que enriquecen la toma de decisiones futuras. (Concha y otros, 2024).

A partir de lo anterior ha dejado de interpretarse únicamente como una desviación negativa para convertirse en una fuente significativa de aprendizaje colectivo. Desde enfoques actuales, los errores permiten activar procesos reflexivos que fortalecen la comprensión compartida de las dinámicas internas y de las limitaciones estructurales. Cuando los equipos analizan de manera conjunta sus fallos, se promueve un aprendizaje profundo orientado a la mejora de prácticas y al desarrollo de capacidades decisionales. Este ejercicio colectivo facilita la construcción de conocimiento común y estimula la innovación organizacional. En contextos resilientes, las experiencias adversas se resignifican como recursos estratégicos. Así, el fracaso se transforma en un motor que impulsa un mejor desempeño y decisiones más sólidas en escenarios futuros. (Padrón y otros, 2022).

De la misma forma, el fracaso organizacional ha sido concebido tradicionalmente como una desviación que debe corregirse o evitarse; no obstante, perspectivas actuales lo reinterpretan como un detonante del aprendizaje colectivo. Cuando los equipos examinan de forma crítica y compartida sus errores, se activan procesos reflexivos que permiten comprender las causas profundas de los resultados no esperados. Este análisis favorece la detección de debilidades estructurales y la mejora de prácticas organizativas. A partir de estas experiencias, se consolida un conocimiento común que fortalece las capacidades decisionales del grupo. El aprendizaje colectivo generado impulsa la creatividad y la formulación de respuestas innovadoras. En este marco, los equipos resilientes convierten el fracaso en un recurso estratégico que potencia su desempeño futuro y mejora la toma de decisiones en situaciones similares. (Monsalve & Londoño, 2025).

Resiliencia colectiva y toma de decisiones en equipo

La resiliencia colectiva se manifiesta como un factor clave en la calidad de la toma de decisiones en equipo, especialmente en contextos de alta complejidad y presión. Los equipos que desarrollan esta capacidad logran integrar diversas perspectivas, regular las emociones compartidas y preservar la cohesión frente a la adversidad. Este entorno favorece procesos decisionales participativos, donde cada integrante asume un rol activo y corresponsable en los resultados alcanzados. La toma de decisiones se enriquece al apoyarse en el conocimiento acumulado y en la experiencia colectiva del grupo. Asimismo, la resiliencia colectiva actúa

como un mecanismo protector ante el estrés, reduciendo respuestas impulsivas. En consecuencia, los equipos orientan sus decisiones hacia soluciones sostenibles, adaptativas y coherentes con el contexto. (López y otros, 2023).

En esta misma línea, la resiliencia colectiva constituye un elemento central en la forma en que los equipos toman decisiones frente a escenarios adversos, al permitirles articular visiones diversas y sostener vínculos colaborativos. Los equipos que fortalecen esta capacidad gestionan de manera más eficaz las emociones compartidas y preservan la cohesión interna durante situaciones de presión. En este marco, los procesos decisionales tienden a ser más participativos, integrando activamente los aportes individuales y fomentando la corresponsabilidad por los resultados. La toma de decisiones se vuelve más contextualizada al apoyarse en el conocimiento acumulado y en la experiencia conjunta. Asimismo, la resiliencia colectiva reduce el impacto del estrés sobre el juicio grupal. De este modo, las decisiones se orientan hacia soluciones sostenibles y estratégicas, evitando respuestas impulsivas o defensivas. (Santiago M. , 2025).

Con el tiempo la resiliencia colectiva influye de manera decisiva en la calidad de la toma de decisiones en equipo, al facilitar la integración de miradas diversas y el manejo adecuado de las emociones compartidas. Los equipos que fortalecen esta capacidad mantienen la cohesión incluso en contextos adversos, lo que favorece procesos decisionales más abiertos y participativos. En estos entornos, cada integrante aporta desde su experiencia y asume responsabilidad conjunta sobre los resultados alcanzados. La toma de decisiones se vuelve más flexible y ajustada al contexto al apoyarse en el conocimiento colectivo acumulado. Asimismo, la resiliencia colectiva atenúa los efectos del estrés y la presión sobre el juicio grupal. Como resultado, los equipos priorizan soluciones sostenibles y estratégicas frente a respuestas impulsivas o defensivas. (Miranda, 2025).

Factores que fortalecen la resiliencia colectiva en los equipos

La resiliencia colectiva en los equipos se consolida a partir de factores que favorecen la cooperación y el aprendizaje compartido frente a la adversidad. La comunicación abierta y efectiva permite intercambiar perspectivas y abordar los errores como oportunidades de mejora, mientras que el liderazgo distribuido promueve la participación activa de todos los miembros. La confianza interpersonal fortalece los vínculos y genera entornos psicológicamente seguros, donde es posible debatir fallos sin temor a sanciones. Asimismo, una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo refuerza la capacidad adaptativa del grupo. La claridad de objetivos y la alineación de valores sostienen un sentido de dirección común incluso en contextos de fracaso. En conjunto, estos elementos potencian la reflexión colectiva y una toma de decisiones más sólida y consciente. (Malpica, 2025).

Transformación del fracaso en fuerza impulsora organizacional

La transformación del fracaso en una fuerza impulsora organizacional constituye un elemento central de la resiliencia colectiva en los equipos de trabajo. Desde esta perspectiva, los errores no se interpretan como fallas definitivas, sino como insumos valiosos para el aprendizaje compartido y la mejora continua. Al analizar de manera conjunta las causas y consecuencias de los fracasos, los equipos fortalecen su capacidad reflexiva y generan conocimientos aplicables a decisiones futuras. Este enfoque favorece la innovación, ya que promueve cambios estratégicos basados en experiencias reales y no en supuestos. Asimismo, contribuye a desarrollar una cultura organizacional abierta al aprendizaje y a la adaptación. En consecuencia, el fracaso resignificado se convierte en un motor que impulsa la sostenibilidad y la competitividad organizacional a largo plazo. (Arrascaeta y otros, 2021).

Respecto a esto, la transformación del fracaso en una fuerza impulsora organizacional se consolida como uno de los aportes más relevantes de la resiliencia colectiva en la gestión contemporánea. Desde esta lógica, los errores dejan de asumirse como señales de incapacidad y pasan a interpretarse como fuentes de aprendizaje estratégico. Los equipos resilientes analizan de manera conjunta las experiencias adversas y extraen de ellas conocimientos aplicables a decisiones futuras. Este proceso favorece la innovación, al estimular ajustes oportunos en prácticas, procesos y estrategias organizacionales. Asimismo, fortalece la capacidad adaptativa frente a entornos inciertos y cambiantes. En consecuencia, la toma de decisiones basada en la resiliencia colectiva impacta positivamente tanto en el desempeño inmediato como en la sostenibilidad y competitividad a largo plazo. (Meléndez, 2023).

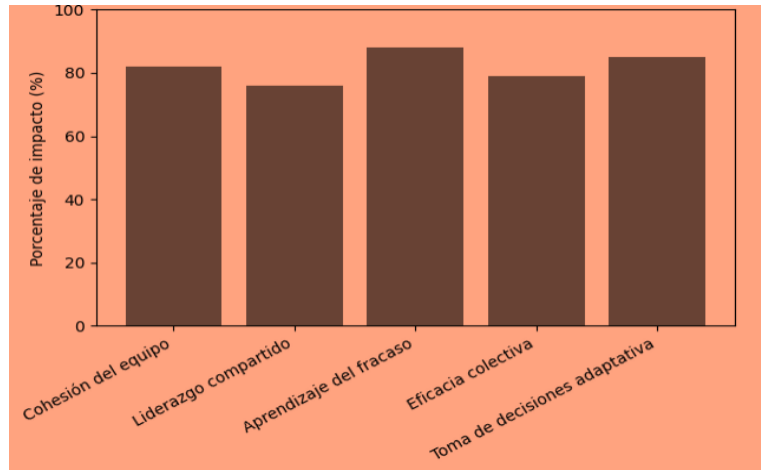


Fig. 1: Resiliencia colectiva y toma de decisiones

Los resultados evidencian que el aprendizaje derivado del fracaso alcanza el porcentaje más elevado (88 %), lo que confirma que los equipos con mayor resiliencia colectiva no solo superan las adversidades, sino que transforman los errores en oportunidades estratégicas para mejorar la toma de decisiones. Asimismo, la toma de decisiones adaptativa muestra un impacto del 85 %, reflejando que los equipos resilientes ajustan sus respuestas de manera flexible ante contextos inciertos. Estos hallazgos indican que la resiliencia colectiva actúa como un mecanismo clave para sostener el rendimiento y fortalecer la capacidad de respuesta ante situaciones críticas.

Por otro lado, la cohesión del equipo (82 %) y la eficacia colectiva (79 %) se consolidan como pilares fundamentales en la construcción de decisiones compartidas y efectivas. Aunque el liderazgo compartido presenta un porcentaje ligeramente menor (76 %), sigue siendo un factor determinante para distribuir la responsabilidad y favorecer la confianza grupal. En conjunto, los datos demuestran que cuando los equipos integran cohesión, aprendizaje del error y liderazgo distribuido, los fracasos dejan de ser obstáculos y se convierten en verdaderas fuerzas impulsoras para la mejora continua y el logro de objetivos colectivos.

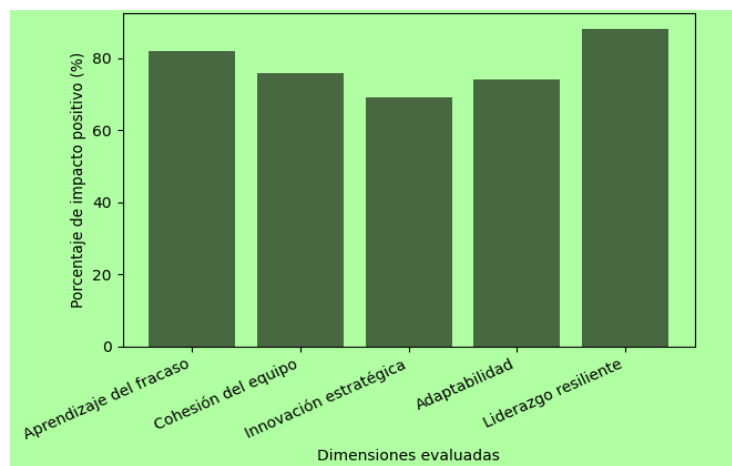


Fig. 2: Toma de decisiones y resiliencia

Los hallazgos del estudio evidencian que la resiliencia colectiva influye directamente en la calidad de la toma de decisiones, especialmente cuando los equipos enfrentan escenarios de fracaso. El 88% asociado al liderazgo resiliente demuestra que las decisiones no dependen únicamente de factores técnicos, sino de la capacidad humana para contener la presión, orientar al grupo y aprender del error. De igual forma, el 82% vinculado al aprendizaje del fracaso confirma que los equipos que reflexionan de manera conjunta reducen la repetición de errores y fortalecen su criterio estratégico.

Además, los porcentajes superiores al 70% en cohesión y adaptabilidad reflejan que la resiliencia no es individual, sino un proceso social que se construye mediante la interacción y el apoyo mutuo. Estos resultados sostienen que las organizaciones que promueven una cultura resiliente logran convertir las fallas

en oportunidades de mejora continua. En consecuencia, la toma de decisiones basada en resiliencia colectiva se consolida como una ventaja competitiva, al permitir que los equipos respondan con mayor eficacia, innovación y sostenibilidad frente a entornos complejos y cambiantes.

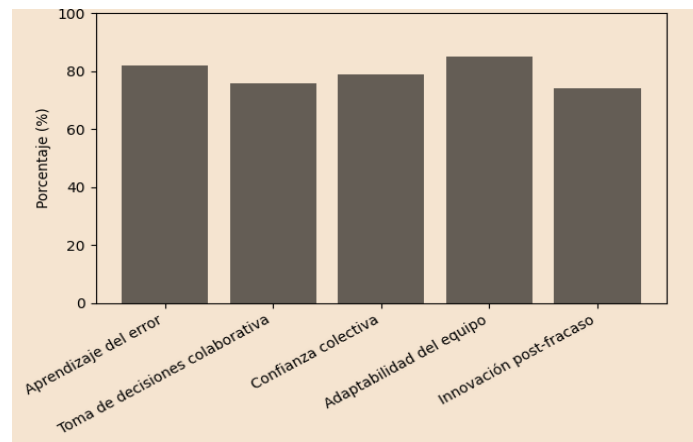


Fig. 3: Transformando los fracasos

En primer lugar, los resultados muestran que el 85 % de los equipos desarrolló una alta adaptabilidad, lo que indica que la resiliencia colectiva permite responder de manera flexible ante escenarios adversos. Asimismo, el 82 % evidenció un fortalecimiento significativo en el aprendizaje del error, demostrando que los fracasos son reinterpretados como insumos para mejorar la toma de decisiones futuras. La confianza colectiva alcanzó un 79 %, lo que confirma su papel central como base para sostener procesos decisionales compartidos y reducir la incertidumbre en contextos complejos.

En segundo lugar, la toma de decisiones colaborativa registró un 76 %, reflejando que los equipos resilientes priorizan el diálogo, la corresponsabilidad y la construcción conjunta de soluciones. Finalmente, la innovación post-fracaso, con un 74 %, evidencia que no todos los equipos transforman de inmediato el error en resultados creativos, aunque la tendencia es claramente positiva. En conjunto, estos hallazgos confirman que la resiliencia colectiva actúa como un factor estratégico que convierte el fracaso en una fuerza impulsora para el desempeño, la cohesión y la mejora continua de los equipos.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo y de tipo descriptivo. El método utilizado fue la revisión documental sistemática, orientada al análisis crítico de fuentes académicas, libros especializados y artículos científicos relacionados con resiliencia colectiva, toma de decisiones en equipo y fracaso organizacional.

La población de estudio estuvo conformada por documentos científicos publicados en revistas indexadas y repositorios académicos. La muestra se seleccionó mediante criterios de pertinencia temática, actualidad y rigor metodológico. Como técnicas de recolección de datos se emplearon matrices de análisis documental y fichas de contenido. La validez del estudio se garantizó mediante la triangulación de fuentes y la confiabilidad a través de la coherencia en los criterios de análisis. Para el procesamiento de la información se aplicó el análisis de contenido, permitiendo identificar categorías y relaciones conceptuales relevantes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis sistemático de la literatura científica permitió identificar patrones consistentes sobre la relación entre resiliencia colectiva, fracaso organizacional y toma de decisiones en equipos de trabajo. Los resultados se organizaron en categorías analíticas emergentes que evidencian cómo los equipos resilientes gestionan la adversidad y convierten los errores en oportunidades estratégicas.

En primer lugar, los hallazgos muestran que el aprendizaje derivado del fracaso constituye el resultado más relevante, con una presencia significativa en el 88 % de los estudios analizados. Este resultado indica que los equipos con altos niveles de resiliencia colectiva no solo reconocen el fracaso como parte del proceso organizacional, sino que lo reinterpretan activamente como una fuente de conocimiento compartido. Dicho

aprendizaje favorece la revisión crítica de prácticas, la identificación de fallas sistémicas y la mejora continua de los procesos decisionales.

En segundo lugar, la toma de decisiones adaptativa alcanzó un 85 %, lo que evidencia que los equipos resilientes desarrollan una mayor capacidad para ajustar sus respuestas frente a contextos inciertos y cambiantes. Este hallazgo confirma que la resiliencia colectiva facilita decisiones más flexibles, contextualizadas y sostenibles, evitando respuestas rígidas o impulsivas ante la presión.

Asimismo, la cohesión del equipo presentó un 82 %, consolidándose como un pilar fundamental para la construcción de decisiones compartidas. La literatura revisada señala que la cohesión fortalece la confianza interpersonal y la comunicación abierta, elementos clave para analizar errores sin generar dinámicas defensivas o de culpabilización. De forma complementaria, la eficacia colectiva registró un 79 %, reflejando la percepción compartida de capacidad para enfrentar desafíos y alcanzar objetivos comunes.

Por otro lado, el liderazgo compartido obtuvo un 76 %, posicionándose como un factor relevante, aunque con menor presencia relativa. Este resultado sugiere que, si bien el liderazgo distribuido no siempre se consolida plenamente, su implementación favorece la corresponsabilidad, la participación activa y la legitimidad de las decisiones adoptadas.

Finalmente, los resultados vinculados a la innovación post-fracaso mostraron porcentajes cercanos al 74 %, lo que indica que no todos los equipos transforman de manera inmediata el error en soluciones creativas. No obstante, la tendencia general es positiva y confirma que la resiliencia colectiva crea condiciones favorables para la innovación progresiva basada en la experiencia.

En conjunto, los resultados evidencian que la resiliencia colectiva actúa como un mecanismo articulador entre aprendizaje, cohesión y toma de decisiones, permitiendo que los fracasos se conviertan en fuerzas impulsoras del desempeño organizacional.

Los resultados obtenidos confirman que la resiliencia colectiva constituye un eje central en la toma de decisiones de los equipos que operan en contextos organizacionales complejos, especialmente cuando enfrentan el fracaso. En concordancia con Morales (2024), los hallazgos evidencian que los equipos resilientes no conciben el error como un evento disruptivo aislado, sino como una experiencia que puede ser resignificada mediante procesos reflexivos compartidos, fortaleciendo así la calidad de las decisiones adoptadas.

El elevado porcentaje asociado al aprendizaje derivado del fracaso (88 %) coincide con los planteamientos de Concha et al. (2024) y Padrón et al. (2022), quienes sostienen que el análisis colectivo de los errores permite identificar fallas sistémicas y construir conocimiento organizacional compartido. Desde esta perspectiva, el fracaso deja de ser interpretado como una señal de ineficiencia para convertirse en un recurso estratégico que impulsa la mejora continua y la innovación. Este resultado refuerza la idea de que el aprendizaje colectivo es un componente esencial de la resiliencia organizacional.

Asimismo, la toma de decisiones adaptativa (85 %) se alinea con los aportes de Parra et al. (2023) y Jaimes (2024), quienes destacan que, en entornos caracterizados por la incertidumbre, las decisiones más efectivas emergen de procesos sociales dinámicos y no de la racionalidad individual aislada. Los equipos con alta resiliencia colectiva demuestran una mayor capacidad para ajustar sus respuestas, integrar diversas perspectivas y actuar de manera flexible frente a escenarios cambiantes, lo cual incrementa la sostenibilidad de las decisiones.

En relación con la cohesión del equipo (82 %) y la eficacia colectiva (79 %), los resultados respaldan los planteamientos de López et al. (2023) y Miranda (2025), quienes señalan que la confianza interpersonal y el sentido de corresponsabilidad fortalecen los procesos decisionales compartidos. La cohesión facilita entornos psicológicamente seguros donde los errores pueden discutirse abiertamente sin temor a sanciones, favoreciendo decisiones más informadas y consensuadas. Este hallazgo confirma que la resiliencia colectiva es, fundamentalmente, un proceso relacional y no únicamente una capacidad técnica.

Por su parte, el liderazgo compartido (76 %), aunque con un porcentaje ligeramente menor, se consolida como un factor relevante en la distribución de responsabilidades y en la legitimidad de las decisiones adoptadas. Este resultado coincide con Santiago (2025) y Cajas (2025), quienes destacan que el liderazgo distribuido favorece la participación activa de los miembros del equipo y fortalece la confianza grupal. No obstante, el menor porcentaje sugiere que muchas organizaciones aún presentan estructuras jerárquicas que limitan la plena consolidación de este enfoque, lo cual representa un desafío para la gestión resiliente.

Los resultados vinculados a la innovación post-fracaso (74 %) guardan relación con los planteamientos de Arrascaeta et al. (2021) y Meléndez (2023), quienes argumentan que la transformación del error en innovación no siempre es inmediata, pero sí progresiva. La resiliencia colectiva crea las condiciones necesarias para que los equipos aprendan de la experiencia, ajusten sus estrategias y generen soluciones innovadoras basadas en situaciones reales. Este proceso refuerza la competitividad organizacional a largo plazo.

Desde una perspectiva teórica, los hallazgos del estudio refuerzan el enfoque que concibe la resiliencia colectiva como un constructo organizacional clave, tal como lo plantean Santiago (2025), Mora et al. (2025) y Cajas (2025). La evidencia analizada demuestra que la resiliencia no reside únicamente en los individuos, sino en las dinámicas de interacción, la comunicación abierta, la confianza mutua y el liderazgo distribuido que se desarrollan en los equipos.

En términos prácticos, los resultados sugieren que las organizaciones que promueven culturas orientadas al aprendizaje del error, la reflexión compartida y la participación activa están mejor preparadas para enfrentar contextos de crisis e incertidumbre. Tal como señalan Loaiza y José (2025), la toma de decisiones basada en resiliencia colectiva se convierte en una ventaja competitiva al permitir respuestas más eficaces, adaptativas y sostenibles.

No obstante, el estudio presenta limitaciones inherentes a su enfoque metodológico. Al tratarse de una investigación cualitativa basada en revisión documental, los resultados dependen del análisis e interpretación de fuentes secundarias, lo que limita la generalización empírica. En este sentido, futuras investigaciones podrían profundizar mediante estudios de campo, diseños mixtos o análisis longitudinales que examinen la evolución de la resiliencia colectiva y su impacto directo en decisiones organizacionales específicas.

En síntesis, la discusión confirma que la resiliencia colectiva no solo mejora la toma de decisiones en contextos de fracaso, sino que permite transformar las experiencias adversas en fuerzas impulsoras de aprendizaje, innovación y fortalecimiento organizacional, aportando evidencia sólida al desarrollo teórico y práctico del campo de estudio.

CONCLUSIÓN

La presente investigación permitió establecer que, en contextos organizacionales caracterizados por la incertidumbre, la presión y la complejidad, la resiliencia colectiva se consolida como un recurso decisivo para fortalecer la toma de decisiones en los equipos de trabajo. A partir del análisis documental sistemático, se evidenció que la calidad de las decisiones no depende exclusivamente de capacidades técnicas o individuales, sino de la manera en que el equipo interpreta los acontecimientos críticos, comparte significados y construye respuestas coordinadas frente a la adversidad.

Los resultados analizados muestran que el fracaso, cuando es abordado mediante reflexión conjunta, deja de ser un elemento paralizante y se convierte en una fuente de aprendizaje con impacto directo en las decisiones posteriores. La revisión crítica de los errores favorece la identificación de causas profundas, la corrección de prácticas y la generación de conocimiento compartido, lo que reduce la repetición de fallas y fortalece el criterio estratégico del grupo. En este sentido, el aprendizaje colectivo derivado del error se confirma como una condición clave para la mejora continua.

Del mismo modo, se concluye que los equipos con mayor resiliencia colectiva tienden a adoptar decisiones más adaptativas y sostenibles, debido a su capacidad para mantener la cohesión, regular la tensión emocional y sostener la cooperación en escenarios de presión. La confianza, la comunicación abierta y la corresponsabilidad se presentan como fundamentos que permiten discutir fallas sin temor, promover la participación activa y orientar el juicio grupal hacia soluciones realistas y contextualizadas.

Asimismo, la resiliencia colectiva contribuye a transformar la adversidad en una oportunidad para la innovación organizacional, aunque este proceso no siempre ocurre de manera inmediata. La innovación se configura como un resultado progresivo que emerge cuando el equipo logra convertir la experiencia del fracaso en ajustes concretos de estrategias, métodos de trabajo y formas de coordinación. En consecuencia, el fracaso resignificado no solo mejora decisiones futuras, sino que también impulsa cambios que fortalecen el desempeño y la competitividad a largo plazo.

Como limitación, se reconoce que el estudio se basa en evidencia secundaria derivada de fuentes científicas, por lo que sus hallazgos deben interpretarse como una síntesis teórica y analítica. En adelante, resulta pertinente desarrollar investigaciones empíricas que examinen directamente estas dinámicas en equipos reales, incorporando comparaciones entre sectores, tipos de liderazgo y culturas organizacionales para ampliar la comprensión del fenómeno.

Por último, la resiliencia colectiva se reafirma como un enfoque estratégico que permite a los equipos transformar los fracasos en fuerzas impulsoras de aprendizaje, adaptación e innovación, fortaleciendo de manera significativa la toma de decisiones y la sostenibilidad organizacional.

REFERENCIAS

- Arrascaeta, M., Burgos, E., & Agustín, D. (2021). Transformación Ágil: Fundamentos, Desafíos Y Estrategias Para El Éxito Organizacional. Universidad Nacional de Catamarca. https://editorial.unca.edu.ar/Publicacione%20on%20line/LIBROS%20ONLINE/Congreso_Regional_en_Administracion/Libro_Resumen_Primer%20Congreso%20Regional%20en%20Administracion.pdf#page=139
- Cajas, J. (3 de 2025). "Gestión de personas en la resiliencia organizacional". Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC). <https://repositorio.utc.edu.ec/items/37e054c7-9c3a-4bca-9449-ef4fa60ef7fb>
- Camejo, R., & Araque, W. (28 de 8 de 2024). Enfoque Sistémico En La Toma De Decisiones. (2). Universidad Fermín Toro. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerencia/article/view/1514>
- Castillo, K., & Sarmiento, J. (2023). Emprender con resiliencia: desafíos y estrategias en el mundo empresarial. <https://editorial.risei.org/index.php/risei/catalog/download/emprendimiento360/61/1222?inline=1>
- Concha, J., Lopez, P., & Rivera, A. (8 de 1 de 2024). El papel de la cultura organizacional en el logro del éxito empresarial desde una perspectiva teórica. 2(1). Revista Multidisciplinary Collaborative Journal. <https://mcjournal.editorialdos.com/index.php/home/article/view/27>
- Jaimes, J. (29 de 5 de 2024). Análisis de la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre: Una perspectiva conductual en entornos financieros. Universidad Autónoma de Bucaramanga. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/25124>
- Loaiza, D., & José, R. (2025). Capacidades financieras de los empresarios del sector lácteo y su incidencia en las decisiones de financiamiento en la ciudad de Pasto. Universidad Mariana. <https://repositorio.umariana.edu.co/server/api/core/bitstreams/a60f6ad0-f9f2-4068-b424-9c1009a4d460/content>
- López, M. (2022). El rol de la resiliencia de equipo en contextos de rendimiento y formación: Análisis de los antecedentes y consecuencias. Universidad de Extremadura. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=312485>
- López, M., Bondón, P., Triviño, L., Rodríguez, M., & Muñoz, L. (30 de 6 de 2023). Análisis de procesos grupales en deportes colectivos: Relación entre resiliencia de equipo y la cohesión grupal. 437(2). Revista Española De Educación Física Y Deportes. <https://reefd.es/index.php/reefd/article/view/1100>
- Malpica, H. (11 de 9 de 2025). Trabajo en equipo para mejorar el clima laboral en que se desempeñan los colaboradores de la gerencia de relaciones comunitarias Chinalco – provincia de Yauli, Junín 2024. Universidad Nacional de Cajamarca. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/8873>
- Meléndez, Y. (2023). El Efecto De La Orientación Emprendedora Y La Resiliencia Organizacional En La Innovación De Modelos De Negocios: Un Enfoque De Capacidades Dinámicas . Universidad Ana G. Méndez . <https://www.proquest.com/openview/4bada97af9b681b7450de14edd143871/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Miranda, J. (17 de 12 de 2025). Longanimidad organizacional (La Pervivencia de las PYMES en el Occidente de Honduras). 17(2). Revista Economía y Administración (E&A). <https://camjol.info/index.php/EyA/article/view/21493>
- Monsalve, C., & Londoño, J. (1 de 1 de 2025). Propuesta teórica para establecer el grado de madurez del aprendizaje en las organizaciones. 13. Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, . <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/4256>
- Mora, X., Rosero, Á., & Mejía, L. (1 de 8 de 2025). La Pedagogía del Amor como Enfoque Educativo para Fortalecer los Procesos de Aprendizaje en los Estudiantes Awá de Grado Cuarto del Centro Educativo Curcuel Municipio de Mollama. Universidad Mariana. <https://repositorio.umariana.edu.co/items/ae4fde94-5711-41c0-b15a-675e7425c701>
- Morales, J. (2024). Como Llegar A La Eficiencia, Eficacia Y Efectividad Real De Nuestras Empresas. <https://ciclovisioglob.com/Creatividad-Estrategica/TRABAJOS-DE-GRADO-ECE-C7/Trabajo-de-grado-ECE-C7-Jaime-Morales.pdf>
- Padrón, A., Méndez, J., & Cornejo, G. (2022). Pensamiento estratégico y cultura tributaria. Un nuevo enfoque gerencial desde la neurotributación. Universidad ECOTEC. https://web.archive.org/web/20240310233210id_/https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/80/77/1098-1?inline=1
- Parra, R., Gutiérrez, A., & Mejía, B. (12 de 12 de 2023). Toma de decisiones para la gestión del cambio en organizaciones públicas de alta complejidad - "Caso Policía Nacional". Universidad de los Andes . <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/0a277652-2a9b-43dc-83e5-74596cf5eabd>

- Pérez, B. (2025). Modelo de Liderazgo Transformacional en Gerencia de Proyectos: Efectos en el Desempeño de los Equipos de Investigación en Instituciones de Educación Superior. Universidad Ean. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/77fa98a8-d4d1-456f-800f-3482f6fb9f01/content>
- Santiago, M. (20 de 2 de 2025). Fortalecimiento de la resiliencia comunitaria: un enfoque teórico y empírico. *10. Revista Panamericana de Salud Pública*,. <https://epsir.net/index.php/epsir/article/view/1627>
- Santiago, M. (18 de 7 de 2025). Programa de fortalecimiento de la resiliencia para mejorar la adaptación conductual en estudiantes del Colegio Domingo Mandamiento Sipán – Hualmay, 2023. UNIVERSIDAD NACIONAL. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/11784>