

Resiliencia organizacional como estrategia de recuperación y continuidad de las Pymes turísticas

Dr. en E.T. Enrique Guadarrama Tavira¹

E.A.E.T. Eneida Pacheco-Hernández²

RESUMEN

El contexto dinámico que envuelve a las organizaciones turísticas es inestable, debido a diversos factores climáticos, sociales y económicos. Actualmente un acontecimiento inesperado generó cambios bruscos en el tejido empresarial: la pandemia originada por el COVID-19; situación que expuso vulnerabilidades que van más allá de la previsión tradicional de riesgos, y deja entrever la dificultad para determinar y predecir las afectaciones del entorno en la operación de las organizaciones. Derivado de estos cambios abruptos y ante la necesidad de dilucidar porqué algunas organizaciones tuvieron éxito en las estrategias de respuesta implementadas y lograron sobrevivir, cuando otras cerraron operaciones definitivamente, emerge la resiliencia organizacional como la capacidad deseable que le permite a las organizaciones sobreponerse y continuar en tiempos de incertidumbre. El objetivo de esta investigación es analizar y exponer cómo la resiliencia organizacional contribuye a las organizaciones para mantenerse en el mercado. A través de una investigación documental, se identificó la importancia de la resiliencia para el proceso de recuperación en tiempos de crisis. Asimismo, se establecen las dimensiones de la resiliencia organizacional como procesos que permiten a las organizaciones su permanencia y renovación en los tiempos donde se pone a prueba su capacidad de respuesta. El fenómeno de la resiliencia en el sector del turismo ha sido poco abordado en las organizaciones y dada la vulnerabilidad característica de este, se hace presente la necesidad de ahondar en su investigación, por tanto, este trabajo busca ser un aporte que amplie los conocimientos existentes que contribuyan a una mayor comprensión del tema.

PALABRAS CLAVE: Resiliencia organizacional, Continuidad empresarial, Pymes turísticas.

¹ Dr. en Estudios Turísticos, Universidad Autónoma del Estado de México, eguadarramat@uaemex.mx

² Especialista en Administración de Empresas Turísticas/Maestrante, Universidad Autónoma del Estado de México, enepahe@gmail.com

Organizational resilience as a strategy for recovery and continuity of tourism SMES.

ABSTRACT

The dynamic context that surrounds tourism organizations is unstable, due to diverse climatic, social and economic factors. Currently, an unexpected event generated abrupt changes in the business fabric: the pandemic originated by COVID-19; a situation that exposed vulnerabilities that go beyond traditional risk forecasting and reveals the difficulty in determining and predicting the effects of the environment on the operation of organizations. As a result of these abrupt changes and the need to elucidate why some organizations were successful in the response strategies implemented and managed to survive, when others closed down operations for good, organizational resilience emerges as the desirable capacity that allows organizations to overcome and continue in times of uncertainty. The objective of this research is to analyze and expose how organizational resilience contributes to organizations to stay in the market. Through documentary research, the importance of resilience for the recovery process in times of crisis was identified. Likewise, the dimensions of organizational resilience are established as processes that allow organizations to remain and renew themselves in times when their response capacity is put to the test. The phenomenon of resilience in the tourism sector has been little addressed in organizations and given the characteristic vulnerability of this sector, there is a need to deepen its research, therefore, this work seeks to be a contribution that expands the existing knowledge that contributes to a better understanding of the subject.

KEY WORDS: Organizational resilience, Business continuity, Tourism SMES.

Introducción

La dinámica de los mercados a nivel mundial es cada día más impredecible, los escenarios a los que se enfrentan las organizaciones ofrecen menor estabilidad para algunos sectores; particularmente el turismo, que depende en gran medida de los recursos naturales para el desarrollo de su actividad; en la literatura se da evidencia de los momentos más álgidos por los que ha atravesado este sector, mismos que son derivados de catástrofes naturales que generan destrucción de infraestructura turística y bloqueos de accesos, afectaciones que desencadenan un efecto en cascada, limitando la operatividad de las organizaciones. De este modo, se ha considerado al cambio climático como la mayor amenaza del turismo. No obstante, en la actualidad, la pandemia originada por el virus del COVID-19 ha expuesto fragilidades del tejido empresarial derivadas de la limitación del desplazamiento físico que condujo a cierres temporales, baja demanda, despidos temporales y con ello ingresos insuficientes.

Estas circunstancias sorprendieron a la industria turística, principalmente a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) que son el segmento empresarial que más ha padecido los impactos debido a que “afrontan directamente la fase aguda de la crisis, al no contar con planes de crisis previos” (Araujo y Toubes,2020). Ante este panorama se ha reavivado el interés por el estudio de la relación organización – entorno buscando dilucidar la capacidad de respuesta de las organizaciones, que para algunas les valió su permanencia en el mercado, mientras que otras cerraron operaciones definitivamente.

Por tanto, el objetivo de esta investigación es exponer como la resiliencia organizacional contribuye a las organizaciones para enfrentar, superar y sacar ventaja de las perturbaciones del entorno en el que se encuentran inmersas y que les permita continuar en el mercado.

A través de una investigación documental se rastreó la literatura existente en torno a la resiliencia organizacional, filtrando artículos que tuvieran relación directa con el turismo. Los resultados obtenidos dan muestra de que los procesos de resiliencia han permitido al turismo sobreponerse a las crisis y permanecer.

Metodología

Esta investigación documental de carácter explicativo, se realizó a través de una selección y búsqueda de información en fuentes primarias y secundarias.

Se realizó un rastreo de información estableciendo un periodo de años que contempla 2015 a 2022 en tres bases de datos: Web of Science, Science Direct y Redalyc. Se utilizaron tres términos para el criterio de búsqueda: “*organizational resilience*”, “*organisational resilience*” y “resiliencia organizacional”. Para la elección de los artículos se aplicó un filtro que redujera los resultados a artículos relacionados con el turismo. Posteriormente en la etapa final el tratamiento de información se hizo a través de un análisis de contenido.

El documento está integrado en tres apartados: en el primero se presenta un marco de antecedentes acerca de la resiliencia, posteriormente se presentan al fenómeno de la resiliencia en el turismo resultados obtenidos del análisis de contenido y finalmente se exponen las dimensiones identificadas que contribuyen a dar continuidad a las organizaciones.

Resultados

Resiliencia: El origen

En la literatura se encuentran posturas que indican que el origen de la resiliencia se remonta a la medicina tradicional china para explicar la capacidad de recuperación de sistemas vivos después de una grave lesión (Bégin & Chabaud, 2010, citado por Rogel y Urquizo 2019), se ha expuesto que es un término derivado del latín, *resilere* que significa volver atrás o volver a la posición inicial (Meneghel

2013). En las ciencias naturales en tanto que, desde una perspectiva de la ecología, se plantea que es la capacidad de los sistemas para resistir perturbaciones y adaptar su estructura y funciones especiales, manteniendo su identidad (Holling, 1973).

En las ciencias naturales el término surge a partir de experimentos en los que los metales fueron expuestos a diversas presiones externas para determinar el grado de elasticidad que pueden soportar sin ser destruidos. En el campo de las ciencias sociales, se ha utilizado para describir, procesos, ciclos, cualidades o sistemas.

La resiliencia en las organizaciones

En el ámbito de las organizaciones, la resiliencia aparece como el resultado de la interacción entre el sujeto o el sistema y el entorno en el que se sitúa (Chaves, Paiva. y Reis, 2019). En los primeros trabajos que se desarrollan en torno al tema, se analizan los efectos de rigidez como respuesta a la amenaza derivado de conductas aprendidas en lugar de conductas flexibles que tenían una tendencia a evitar el riesgo. Más adelante en estudios ampliados, se exponen dos tipos de respuestas como adaptación de las organizaciones ante amenazas externas que las ponen en riesgo; la primera es la realización de un cambio de primer orden y un aprendizaje (resiliencia) o la segunda de segundo orden donde se adoptan nuevas prácticas o configuraciones (retención) (Meyer, 1982 citado en Linnenluecke, 2015). Los procesos de primer orden se dan cuando las organizaciones responden o se recuperan en cuanto a los procesos de segundo orden las organizaciones desarrollan nuevas capacidades diferentes a las de su diseño original (Lee, Vargo y Seville, 2013).

El avance de la investigación en este tenor, ha logrado delimitar con mayor precisión el concepto de resiliencia organizacional, al considerarlo como la capacidad de absorber y adaptarse en un entorno cambiante que permite que las organizaciones sean capaces de aprender de la adversidad y salir fortalecidas, incluso obteniendo beneficios extras derivados de las circunstancias adversas o imprevistas (Salanova, 2009) por lo que pueden lograr una mejor condición de la que tenían antes de la crisis (Rogel y Urquizo, 2019), condición que es determinada por la velocidad de retorno al equilibrio (Holling y Meffe, 1996).

Sin existir un concepto unificado, en la literatura convergen aspectos que definen a las organizaciones sanas y resilientes, como aquellas que llevan a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas que permiten la mejora de procesos y de resultados tanto a nivel individual como de organización de forma integral (Salanova, Llorens y Martinez, 2016) y saben cómo gestionar la incertidumbre (Lee, Vargo y Seville, 2013). Cómo estrategia, contribuye a la supervivencia y permanencia de las organizaciones dado que se encamina a fortalecer las acciones de gestión y operación y se reconoce como una vía para reducir el impacto de las crisis a las que se enfrenta, de igual manera para resolver los desafíos a los que se enfrenta durante su tiempo de vida.

Resiliencia en el turismo

La introducción de la resiliencia en el turismo ha sido a través de la literatura de gestión de desastres (Orchiston, Prayag & Brown, 2015), donde se da evidencia de los procesos de recuperación de los destinos turísticos/comunidades tras catástrofes naturales como terremotos, huracanes o ciclones. Recientemente el interés por el estudio de la resiliencia se incrementó en el contexto pandémico. A raíz de las medidas establecidas por los gobiernos para evitar la propagación y contagio del virus del COVID-19, el sector turismo estuvo condicionado a restricciones de movilidad que ocasionaron disminución en los viajes. Pérdidas estimadas por 2.4. billones de dólares en el turismo en el (2020), caída del 84% de las llegadas internacionales (ONU, 2021), hechos que impactaron directamente en la operación de las organizaciones y posteriormente en los ingresos de estas, amenazando su continuidad en el mercado.

El foco de atención se centró en las organizaciones de forma individual, considerando que aun cuando las restricciones de sanidad eran las mismas para el sector, la afectación y capacidad de respuesta no fue la misma.

La necesidad de avanzar en el estudio de la resiliencia en las organizaciones turísticas ha llevado a los investigadores a establecer tres niveles de estudio del fenómeno para una mejor comprensión y comportamiento del mismo. Estos niveles son: 1) destino turístico, 2) organización e 3) individual.

- 1) Nivel destino turístico o comunidad turística, en este las investigaciones realizadas, dan evidencia de los procesos de adaptación y recuperación que desarrollan en conjunto las distintas partes del sistema turístico. Gobierno, comunidad local y empresas, asumen responsabilidades que contribuyan a la recuperación de operaciones de acuerdo a su posición.
- 2) En el nivel organizacional, el estudio de la resiliencia se hace a partir de gestión de riesgos y gestión de crisis, en donde se plantean aspectos básicos como planeación, estructura y cultura organizacional, rendimiento empresarial. acceso a la información.
- 3) A nivel individual, los tomadores de decisiones tienen un papel activo al ser estos los que exploran el entorno en busca de oportunidades y amenazas, por tanto, les corresponde modificar la estructura de la organización para dar respuesta a la dinámica del entorno; derivado de esto, los impactos o afectaciones están en función de la forma en como formulan estrategias, toman decisiones y las aplican (Hannan y Freeman, 1977). Se ha estudiado el capital psicológico de los tomadores de decisiones en tiempos de crisis, y se ha determinado la existencia de una relación directa de la fortaleza personal y seguridad de estas figuras con respecto al éxito de la implementación de estrategias.

La principal amenaza del turismo son las catástrofes naturales, ya que destruyen la infraestructura de los destinos, afectan la cadena de suministros y paralizan las funciones

esenciales de las organizaciones, sin embargo, la pandemia originada por el virus del COVID-19 develó que más allá de una crisis de salud, las organizaciones turísticas en especial las Pymes están expuestas a constantes eventos que pueden desestabilizar su operatividad, por tanto tienen una mayor vulnerabilidad derivada de las características específicas de este grupo: fragilidad económica, falta de habilidades directivas, escasa o nula planeación.

Utilidad de la resiliencia en el turismo

El desarrollo de resiliencia en las organizaciones requiere la implementación de planes que permitan a las organizaciones tener un control de los recursos con los que cuentan. Para esto es importante identificar dos tipos de planes necesarios para manejo de crisis y riesgos:

- a) Planes de continuidad, estos están enfocados en la etapa de reanudación, es decir inmediatamente después de una interrupción (“recuperación inicial”).
- b) Planes de recuperación, estos abarcan la etapa de restauración después de la reanudación (“recuperación final”) (Sahebjamnia, Torabi y Mansouri, 2017).

La literatura en torno a la utilidad de la resiliencia en las organizaciones turísticas, versa sobre aspectos de vulnerabilidad, sostenibilidad, preparación y recuperación de desastres, desempeño y continuidad empresarial, y se delimita través de cuatro dimensiones:

- Preparación: las organizaciones anticipan eventos, analizan el entorno, gestionan el conocimiento, desarrollan una planeación de riesgo. Esta es la habilidad más crítica para los tomadores de decisiones ya que precede a la resolución de problemas o a la acción. Para ello es importante implementar una estrategia de análisis constante del entorno que permita a los tomadores de decisiones identificar, reconocer e interpretar los cambios del ambiente.
- Adaptación: absorben los impactos y mantienen sus funciones esenciales, hacen uso de sus recursos, se ajustan y aprovechan las oportunidades (Chowdhury et al.,2019)
- Recuperación: retoman su forma original tras estar expuestas a cambios abruptos del entorno (Freeman, 2013).
- Transformación: se considera que las organizaciones realizan ajustes positivos, salen fortalecidas y obtienen ventaja de las crisis capitalizando sus vivencias y retos superados (Rodríguez y Vargas, 2018). Utilizan su capacidad de improvisación, se robustecen.

Discusión

Esta investigación tiene como fin dar evidencia de la importancia de la resiliencia organizacional en el sector turístico a través del conocimiento de este fenómeno y sus procesos. Diversos estudios se han enfocado en exponer las medidas adoptadas en los tres niveles que contempla la resiliencia en el turismo (destino turístico, organizaciones y capital humano) para dar respuesta a las turbulencias del entorno generadas principalmente por desastres naturales y recientemente a raíz del contexto

pandémico. Sin embargo, al igual que Linnenluecke (2015), esta investigación identifica la falta de operacionalización de esta capacidad en el ámbito empresarial y coincidimos con Filimonau y De Coteau (2019) en el sentido de hacer impostergable la adopción de prácticas de gestión de desastres y su integración en la gestión de destinos, así como en las organizaciones.

De acuerdo con el vacío de conocimiento detectado en la revisión de literatura en torno al fenómeno de la resiliencia organizacional y dada su relevancia para la recuperación y anticipación de crisis en este sector, esta investigación pretende contribuir con el avance del conocimiento específico del fenómeno en el turismo. Asimismo, se propone como línea de investigación el estudio del aprendizaje organizacional a partir de las transformaciones realizadas por las organizaciones durante la pandemia del COVID-19.

Conclusión

Tras el análisis de la información se ha constatado que el desarrollo e implementación de una planificación que contemple los recursos disponibles necesarios que permitan a las organizaciones mantener sus funciones esenciales en periodos de inactividad después de interrupciones contribuirá a desarrollar resiliencia y esto a su vez les dará supervivencia.

La resiliencia organizacional es una herramienta que permite a las organizaciones no solo la recuperación, además contribuye para desarrollar innovación que conduce a una transformación en estructuras o procesos que generan ventajas competitivas, por lo que se considera apremiante que las pymes turísticas desarrollen estrategias para capitalizar el conocimiento adquirido a través de una buena gestión del conocimiento y desarrollen una planeación estratégica que contemple el análisis del entorno para equilibrar su capacidad de respuesta con la velocidad del entorno y sus exigencias.

Referencias

- Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C., & Spector, S. (2019). Postdisaster Social Capital, Adaptive Resilience and Business Performance of Tourism Organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1-18 DOI: <https://doi.org/10.1177/0047287518794319>
- Filimonau, V. & De Coteau, D. (2019). Tourism resilience in the context of integrated destination and disaster management (DM 2). *International Journal of Tourism Research*, 22(2), 202-222. DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.2329>
- Holling, C. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>

- Lai, Y. & Cai, W. (2022). Enhancing post-COVID-19 work resilience in hospitality: A micro-level crisis management framework. *Tourism and Hospitality Research*, 0(0), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1177/14673584221075182>
- Linnenluecke, M. (2015). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Orchistong, C., Prayag, G. & Brown, C. (2015). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*. 56(2016), 145-148. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.002>
- Sahebjamnia, N., Torabi, S.A. & Mansouri, S.A. (2017). Building organizational resilience in the face of multiple disruptions. *International Journal of Production Economics*. 197(2018),63-83 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.009>
- Salanova, M., Llorens S., y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 176-184. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916004>
- Rogel E. y Urquizo J. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de ciencias sociales*, 25 (2), 112-119 <https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28059953009/html/index.html>