

LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL Y LA NORMA ISO 22316: UN ESTADO DEL ARTE

ORGANIZATIONAL RESILIENCE AND THE ISO 22316 STANDARD:
A STATE OF THE ART

DOI: www.doi.org/10.54198/innova12.02



José Didier Váquiro Capera¹

Cómo citar este artículo: Váquiro Capera, J. D. (2023). La resiliencia organizacional y la norma ISO 22316: Un estado del arte. *Revista Innova ITFIP*, 12 (1), 11-26



Recibido: enero de 2023. **Aprobado:** mayo de 2023

Resumen

Los riesgos a los cuales están expuestas las organizaciones exigen la formulación y aplicación de estrategias dirigidas a mantenerlas vigentes. La actual situación de incertidumbre por la que atraviesa el mundo exige mantener un alto compromiso con el marco estratégico de cada organización si es que se quiere permanecer en el mercado, en particular aquellas empresas que se han visto en la penosa tarea de regresar a la etapa de supervivencia por factores externos y en aquellas donde la nueva normalidad les exige cambiar sus paradigmas. Las PYMES, en especial las que se encuentran ofreciendo servicios de hotelería y restaurante, necesariamente deben llevar a la práctica el concepto de resiliencia organizacional lo cual las obliga a rediseñar sus propósitos y metas y a ejecutar estrategias que le garanticen un futuro menos incierto y con mayores oportunidades. Este documento analiza el ciclo de vida como factor clave para la resiliencia, estudia los modelos organizacionales para tiempo de cambio y los modelos de resiliencia organizacional y examina la propuesta que contempla la norma ISO 22316. Este artículo está relacionado con la investigación “La resiliencia organizacional, factor clave para lograr la supervivencia de la micro y pequeña empresa dedicadas a actividades económicas relacionadas con los servicios de hotelería y restaurante en la ciudad de Pereira” y tiene como objetivo analizar los aspectos teóricos relacionados con la resiliencia organizacional y la práctica de las directrices que se consagran en la norma ISO 22316 por parte de las empresas del sector mencionado, con el fin de formular un modelo organizacional que se ajuste a tiempos de crisis. La metodología aplicada fue de corte mixto. La muestra es aleatoria simple; se analizaron 23 empresas a través de la entrevista estructurada y la observación participante. Como resultados más representativos: Se identifican los aspectos teóricos más importantes sobre resiliencia organizacional, los modelos organizacionales existentes a partir de la resiliencia, el nivel de aceptación para implementar en las empresas la práctica de la resiliencia a través de un modelo que parte de

¹ Docente Investigador de la Universidad del Tolima. Administrador Financiero, Especialista en Gerencia, Magister en Administración de Empresas con especialidad en Dirección de Proyectos, vinculado al grupo de investigación CIM de la Fundación Universitaria del Área Andina. Correos electrónicos: jd Didier.pyf@gmail.com – dvaquiro@ut.edu.co. <https://orcid.org/0000-0001-9607-4124>. Colombia.

las disciplinas de gestión como la gestión financiera, la gestión del riesgo, la gestión de la información y la gestión del conocimiento, todas ellas consagradas en la norma ISO 22316. Se llegó a la conclusión de que se puede formular un modelo organizacional donde se apliquen la resiliencia y las disciplinas de gestión para enfrentar tiempos de crisis.

Palabras clave: Resiliencia, ciclo de vida, modelos organizacionales, ISO 22316.

Abstract

The risks to which organizations are exposed require the formulation and implementation of strategies aimed at keeping them relevant. The current situation of uncertainty that the world is going through demands a high commitment to the strategic framework of each organization if it wants to remain in the market, particularly those companies that have been forced to return to the survival stage by external factors and those where the new normality requires them to change their paradigms. SMEs, especially those offering hotel and restaurant services, must necessarily put into practice the concept of organizational resilience, which forces them to redesign their purposes and goals and to execute strategies that guarantee a less uncertain future with greater opportunities. This paper analyzes the life cycle as a key factor for resilience, studies organizational models for change time and organizational resilience models and examines the proposal contemplated in ISO 22316. This article is related to the research "Organizational resilience, key factor to achieve the survival of micro and small enterprises engaged in economic activities related to hotel and restaurant services in the city of Pereira" and aims to analyze the theoretical aspects related to organizational resilience and the practice of the guidelines enshrined in the ISO 22316 standard by companies offering hotel and restaurant services, in order to formulate an organizational model that adjusts to times of crisis. The methodology applied was of mixed cut. The sample was simple random; 23 companies were analyzed through structured interviews and participant observation. As the most representative results: the most important theoretical aspects on organizational resilience, the existing organizational models based on resilience, the level of acceptance to implement the practice of resilience in companies through a model based on management disciplines such as financial management, risk management, information management and knowledge management, all of them enshrined in the ISO 22316 standard, were identified. It was concluded that it is possible to formulate an organizational model where resilience and management disciplines can be applied to face times of crisis.

Keywords: Resilience, life cycle, organizational models, ISO 22316.

Introducción

La crisis por la que atravesó el mundo originado por el *COVID-19* fue muy diferente a las que se enfrentaron en épocas pasadas cuando se presentaron crisis económicas, guerras mundiales, guerras sectorizadas, crisis sociales. En la actualidad, ser sostenible y crecer, son los nuevos retos de las organizaciones. Cambios de conductas en los usuarios y consumidores, por ejemplo, han afectado de una u otra forma al sector de las PYMES. El cierre de empresas producto de una drástica disminución de la demanda originada por la disminución de ingresos de los consumidores, mejor gestión del gasto, modificación en el gusto y preferencia de consumidores, causas originadas por la pandemia del *COVID-19*, sumados a niveles de endeudamiento

importantes y altos costos operacionales, han incidido notablemente en las organizaciones afectando su ciclo de vida.

Los riesgos que ha traído el nuevo orden de las cosas han exigido que las organizaciones abandonen su zona de confort y se dirijan a su cierre definitivo o a buscar nuevas formas de poder sobrevivir ante un ambiente lleno de incertidumbre. Esta es la razón por la cual la resiliencia organizacional reaparece para quedarse definitivamente. La resiliencia como valor y como estrategia, exige a las organizaciones cambiar su cultura corporativa para enfrentar los desafíos de un mundo cada vez más globalizado. La resiliencia organizacional contiene parte de la respuesta para sobrevivir a los nuevos tiempos y al nuevo juego de los negocios y el sector de hospedaje y restaurante lo requiere para saber sobrevivir en tiempos de crisis.

El sector de hospedaje y restaurante de la ciudad de Pereira ha sido uno de los más afectados por las crisis que actualmente se viven. De acuerdo con los reportes de COMFECÁMARAS (2017) “entre 2013 y 2017 la tasa de entrada bruta o nacimientos promedio fue del 19.2% mientras que la tasa de salida bruta promedio fue del 18.1%”. Estos resultados muestran que, de cada 100 empresas creadas formalmente en 2012, sobreviven 34 al término de cinco años; más del 32% del tejido empresarial está conformado por empresas que no han cumplido 2 años, el 24% son empresas con edades entre 3 y 5 años, 20% son empresas con edades entre 6 y 10 años y el 23% son empresas con más de 10 años de existencia”. Respecto a las actividades de alojamiento y restaurantes, servicios y comercio (COMFECAMARAS, Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia, 2017) las empresas que conforman estos sectores son las que tiene menor probabilidad de sobrevivir, aspecto que se origina por el menor tamaño de entrada de unidades económicas y la existencia de menores barreras de entrada y salida lo cual origina saturación del mercado.

Estas razones son las que han llevado al Investigador a formular la siguiente pregunta: ¿La resiliencia organizacional y la Norma ISO 22316 pueden dar luces para formular un modelo organizacional que permita contribuir a una mejor esperanza de vida de las empresas que se dedican a ofrecer servicios de hospedaje y restaurante? En consecuencia, este artículo tiene como objetivo analizar los aspectos teóricos relacionados con la resiliencia organizacional, el ciclo de vida de las empresas, modelos organizacionales para tiempos de crisis y modelos organizacionales que tienen como base la resiliencia, todo ello con el fin de identificar a través de la aplicación de la norma ISO 22316, un modelo organizacional que se ajuste a tiempos complejos.

Materiales y métodos

Se utilizó una metodología de tipo mixta la cual según Hernández Sampieri (2014) define como un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. Por lo tanto, la investigación está basada en una evaluación cualitativa y el apoyo del método cuantitativo para el análisis de los resultados. En la evaluación cualitativa se expone la forma como inciden los Factores de Resiliencia Organizacional identificados en las empresas y en sus líderes. En el tema cuantitativo se evaluó una presunta relación causa efecto con el fin de valorar el resultado que genera el hecho de que se aplique o no la resiliencia en las empresas objeto de estudio. Se aplicó el enfoque hermenéutico el cual abarca un conjunto de corrientes y tendencias humanístico-interpretativas, cuyo interés se centra en el estudio de los símbolos, sentidos y significados de las acciones humanas y de la vida social (Ortiz Ocaña, 2015, p. 17); estas acciones están

articuladas al desarrollo de actividades en donde la subjetividad jugó papel importante, como por ejemplo la entrevista en profundidad y la observación participante. La investigación reunió a 23 empresas las cuales se clasificaron así: gran empresa (8.7%), mediana empresa (17.4%) y micro y pequeña empresa (73.9%). En la investigación se indagó acerca de la práctica de temas muy puntuales: el papel de la gerencia, la resiliencia organizacional como estrategia para enfrentar momentos de crisis, el ciclo de vida y la forma de aplicar aspectos puntuales de la ISO 22316.

El ciclo de vida de las empresas, factor clave para la resiliencia

El ciclo de vida de las empresas puede definirse desde diferentes ángulos. Por ejemplo, (Del Pulgar Rodríguez, 1999) sostiene que la teoría del ciclo de vida de las empresas presenta las siguientes etapas con sus respectivas características:

Cuadro 1.

Etapas y características del ciclo de vida de una empresa

Etapas	Características
Formación	Objetivos ambiguos, creatividad alta, alta inversión
Claridad en el propósito	Informalidad en la estructura organizacional y la comunicación
Equilibrio	Se logra eficacia y estabilidad. Aparecen reglas, normas y procedimientos
Nuevas oportunidades de crecimiento	Estructura organizacional más compleja. Toma de decisiones descentralizada
Decadencia	Demanda reducida, conflictos, la toma de decisiones se hace entorno a los nuevos líderes que aparecen

Fuente: Con base en Del Pulgar Rodríguez, L. (1999). *Comunicación de empresas en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC.

Superar las dos primeras etapas se convierte prácticamente en las barreras más importantes a salvar. Si no hay claridad en la misión y en los objetivos de la empresa, es muy posible que la empresa apenas sobreviva por un muy corto periodo.

Para (Lester, Parnell, & Carraher, 2003) el ciclo de vida de la empresa se asemeja a la de cualquier profesional; va desde el nacimiento hasta la muerte. Este modelo presenta cinco fases: existencia, supervivencia, éxito, renovación y decadencia. Mejorar la etapa de supervivencia se convierte para el empresario en un objetivo que, de ser logrado, se convertirá en un factor que impulsará a la empresa a un crecimiento sostenido y generador de valor, sin olvidar que la etapa de supervivencia puede aparecer de un momento a otro tal y como viene sucediendo en la actualidad; la supervivencia, más que un reto, es una consecuencia de la evolución de toda organización: para sobrevivir se necesita mantenerse o crecer.

Con un enfoque más supeditado al volumen de ventas, el ciclo de vida propuesto por Flamholtz & Randle (1998) se asocia al tamaño y es un componente más de un modelo superior al de "la pirámide del éxito empresarial", la cual a su vez descansa en cuatro pilares: definición de negocio, sistemas, tamaño y ambiente. Para estos dos autores el ciclo de vida se divide en las siguientes etapas: Nueva empresa, expansión, profesionalización, consolidación, diversificación e integración y, finalmente, declinación / revitalización. Este modelo recibe el aporte de Leyva Bonilla (2006), el cual propone, según cada tamaño, fases que garantizan una mayor probabilidad de éxito empresarial. El resumen de estas dos propuestas se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.

Ciclo de vida asociado al tamaño de la empresa

Ciclo de vida según Flamholtz y Randle ^a	Fases según tamaño propuesto por Leyva Bonilla ^b
Nueva empresa:	La empresa prueba su oferta en el mercado
Expansión:	Oferta aceptada y empieza el crecimiento
Profesionalización:	Crecimiento importante obliga a su profesionalización
Consolidación, diversificación e integración:	La empresa se consolida como organización
Declinación / revitalización:	La empresa muestra signos de envejecimiento

Nota: a Flamholtz y Randle (1998) ^b Leyva Bonilla (2006)

Sea bajo los modelos de Rodríguez, Lester Parnell & Caharrer; Flamholtz Randle o el de Leyva Bonilla, cada etapa del ciclo de vida de la empresa se convierte en un reto; la supervivencia de la empresa dependerá de la forma como sus directivos lo enfrenten y es acá donde se pone a prueba la resiliencia de toda la organización.

Modelos organizacionales para tiempo de cambio

En cuanto a modelo organizacional, existe una variedad interesante de modelos que pueden ser aplicados para tiempos de cambio. Por ejemplo, **el modelo de tres pasos** propuesto por Lewin identifica tres etapas para gestionar el cambio en las empresas, las cuales corresponden a las fases de: “descongelamiento de las prácticas antiguas, desplazamiento y cambio de la organización hacia la nueva dirección y re - congelamiento de los modos más efectivos en la organización” (Mengibar, del Rio, & y Terol, 2007). Este modelo consiste, básicamente, en que un sistema es estable porque existe una especie de equilibrio en las energías positivas y negativas que hacen que una condición se mantenga estable; por lo tanto, la modificación de dichas energías traerá consigo cambios al sistema. “Las fuerzas impulsoras son las encargadas de ayudar en el proceso de cambio y las fuerzas restrictivas impiden el cambio” (Martinez - Bustos, Carrasco-Sagredo, & Bull, 2018).

Existen otros modelos que parten del modelo de Lewin dentro de los cuales se destacan “(i) el modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley, que define al agente de cambio como colector e intérprete de la información, al mismo tiempo que cumple funciones de retroinformación, y consta de siete fases; (ii) el modelo de Ralph Kilman que, siendo una variante del modelo de los tres pasos de Lewin, en él se consideran cinco etapas para desarrollar el cambio en las empresas; (iii) el modelo de cambio de sistema total, que consta de 5 pasos secuenciales: se inicia el programa, se diagnostican los problemas, se programan las trayectorias, se ponen en práctica dichas trayectorias y, finalmente, se evalúan los resultados” (Martínez-Bustos et al., 2018). El modelo de Lewin es importante para la gestión del cambio, como por ejemplo en los tiempos del COVID-

19, sin embargo, no consagra puntualmente aspectos asociados a resiliencia ni a temas relacionados con el riesgo.

Otro modelo que se ajusta al cambio es el desarrollado por Greiner. También denominado **modelo del ciclo de vida o de crecimiento de las organizaciones**, permite gestionar la empresa en tiempo de crisis, definir la estrategia a la vez que modela la evolución organizativa (Mimbang, 2016). Este modelo se basa en que una empresa atraviesa por cinco fases de crecimiento que se alternan con cinco momentos claves llamados crisis: Fase de creatividad o de empresariado, fase de administración o de dirección, fase de delegación, fase de coordinación o de formalización y fase de colaboración. Para Mimbang (2016) estas cinco fases se ven interrumpidas por cinco crisis: la del liderazgo, la de la autonomía, la del control, la de la burocracia y, finalmente la de crecimiento. A pesar de que el modelo reúne el aspecto clave como para que la resiliencia se aplique, la crisis, sus acciones se concentran principalmente en:

- Crisis de liderazgo: se genera por el crecimiento y prosperidad de la empresa.
- Crisis de autonomía: se genera por la necesidad de crear nuevas estructuras basadas en la delegación y con problemas de financiación producto del crecimiento
- Crisis de control: se produce cuando existen problemas de delegación, es decir, cuando la empresa crece a tal punto que no es suficiente con un solo gerente
- Crisis de burocracia: el crecimiento desahogado de la empresa genera nuevos puestos de trabajo lo cual incrementa los costos, aspecto que llega a atentar de manera negativa con la meta de crecimiento
- Crisis de crecimiento: mayor crecimiento producto de una mayor novedad en la oferta de la empresa, genera temor entre los directivos, lo cual podría ser contraproducente para la compañía.

El modelo de Greiner se centra en el crecimiento y las crisis que se derivan de él, detalles que permiten aseverar que la resiliencia juega papel importante, sobre todo cuando el espíritu de aventura de la alta gerencia pone a prueba esa capacidad de adaptarse a nuevas situaciones en entornos tan cambiantes. Dos ingredientes captan ese espíritu de aventura: “la inclinación a correr riesgos y el deseo de conocer lo desconocido, de caminar por el sendero menos recorrido” (Krieguel & Brandt, 1996).

Modelos de resiliencia organizacional

- **Modelo de acción resiliente (MAR)**

Creado por Fernando Veliz, este modelo de acción resiliente es una forma de entender cómo la organización puede emprender – pese a las adversidades – una vida plena y cargada de oportunidades. El MAR surge para cuidar internamente a las organizaciones. Parte de las siguientes distinciones: Por qué hay que cuidar y la entidad del cuidado: Cuidar es un concepto que está inserto en la misma supervivencia del ser humano. El MAR posee tres elementos que transitan por lo intrapersonal y lo interpersonal. Estos tres conceptos reunidos bajo un solo eje – condición humana – generan una perspectiva integral sobre lo que debiera ser el desarrollo del ser humano de modo individual y grupal. Esta mirada es inclusiva (desde el respeto al otro) y ecléctica (desde la diversidad del otro) a la vez: La ontología, estudio del ser; la axiología, estudio de los valores; la gnoseología, estudio del conocimiento.

“El MAR está creado para responder a cinco grandes desafíos: Yo soy... (¿Quién soy yo en mi organización?); Yo quiero... (¿Qué es lo que quiero de mi organización?); Yo puedo... (¿Qué es lo que puedo hacer en mi organización?); Yo tengo (¿Qué es lo que tengo dentro de mi organización?), y la última propuesta, Nosotros podemos (¿Qué podemos hacer nosotros dentro de esta organización?). El conjunto de estas miradas, aspiran a generar una perspectiva sistémica del autocuidado dentro de las empresas” (Veliz, 2015).

Como se puede apreciar, este modelo se complementa con el modelo de Greiner cuando Veliz (2015) comenta: “Los cuidados que requiere una organización para mantener un crecimiento sostenido son los siguientes: Cuidar a sus líderes, a sus trabajadores, a los proveedores, a los clientes, al negocio, a los potenciales clientes, a la relación con la prensa; cuidar el diálogo con los líderes de opinión, con la competencia, con el sector; cuidar las conversaciones, el planeta, la cultura, la creatividad interna”.

- **Modelo A.B.A.T.I.R y los niveles de Transformación resiliente**

Creado por Nelson Quintero Weffer y Mayte Bracho Sánchez, este modelo de resiliencia tiene un enfoque soportado en la programación neurolingüística – PNL. Creado a partir de los niveles neurológicos diseñados por Robert Dilts, “el modelo ABATIR debe su nombre a las siglas de cada uno de los elementos que componen el modelo: Alcance, Balance, Autocontrol, Temporalidad, Interpretación y Relación. Cada elemento es considerado un nivel de transformación resiliente, y cada nivel contiene una serie de competencias, actitudes y habilidades que debe poseer la persona resiliente” (Quintero & Bracho, 2009).

En las organizaciones, el nivel ALCANCE se refiere a los problemas que pueden presentarse producto de la forma como se perciba la adversidad y que influyen en las diferentes áreas de la organización. Respecto al término BALANCE, el modelo lo toma como la sumatoria de conductas y actitudes del equipo de trabajo. Dentro de estas conductas y actitudes aparecen el comportamiento y el temperamento, la esperanza, el optimismo, sinergia, aspectos claves de las características de una persona resiliente. En lo que tiene que ver con el AUTOCONTROL, Quintero y Bracho (2009) lo definen como “el grado en el cual el individuo siente que puede influenciar sobre las situaciones difíciles o las adversidades y que ante el fracaso no se detiene a buscar culpables ni a lamentarse de su ineficacia o la de los demás, sino que asume su propia responsabilidad, al sentirse capaz de cambiar el curso de los acontecimientos en la dirección de sus propias metas y valores”. En cuanto a TEMPORALIDAD, está relacionada con aspectos culturales como las creencias que tienen los integrantes del equipo de empresa; está dirigida a reconocer cuánto podría durar la adversidad y cuánto se puede resistir. Respecto a la INTERPRETACIÓN, ésta se relaciona con la capacidad que tienen los individuos de interpretar los hechos que suceden en la actualidad y la forma de darle sentido a éstos. Aquí vale la pena mencionar que esa interpretación está dada de acuerdo con los modelos mentales de cada integrante de la organización de ahí la razón de traer a colación la definición que (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith, 1994) realizan sobre modelos mentales: “son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo”. La persona resiliente debe poder observar, en lo posible alejado de todo sesgo, la realidad para poder darle una interpretación que le resulte aceptable. Finalmente, el concepto RELACIÓN los creadores del modelo de resiliencia ABATIR lo consideran como “el nivel donde el entorno social juega un papel fundamental para la construcción de las personalidades resilientes”.

- **Modelo HERO**

Creado por Marisa Salanova, catedrática de Psicología Social de la Universitat Jaume y directora de WONT Prevención Psicosocial, el modelo HERO, por su sigla en inglés (Healthy and Resilient Organization), centra su accionar en dos palabras: “organización y salud”.

“El término organización hace referencia a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo por ejemplo el diseño de los puestos, los horarios, el estilo de dirección, la efectividad y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados. La adición del término saludable deriva de la idea de que es posible distinguir entre sistemas de organizaciones sanos y enfermos. Diferenciar, en definitiva, formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo con resultados más saludables que otros” (Salanova, 2009).

Para que HERO se implemente con éxito, se hace necesario cambiar de modelo mental, es decir, dejar de percibir a la salud de los empleados como un medio para lograr alguna finalidad por parte de la empresa; la salud del recurso humano debe pasar a considerarse como un valor estratégico en los objetivos de la organización, de ahí que Salanova (2009) propone que para lograr una organización saludable debe desarrollar de forma sistemática, interactiva e intencionada, prácticas organizacionales saludables con el fin de mantener al equipo de trabajo saludable lo cual genera un capital psicológico positivo para la empresa. En este detalle la empresa debe poner en práctica valores corporativos como la autoeficacia, el optimismo, la resiliencia, la esperanza y el compromiso (engagement). La práctica de estos valores genera una organización saludable gracias a la reducción de indicadores que atentan contra la creación de valor como el absentismo en tanto que la productividad y resiliencia de empleados aumenta al igual que los de la organización, generando productos y/o servicios de excelencia y relaciones positivas con sus diferentes grupos de interés. Ser una empresa resiliente exige un cambio de cultura, de filosofía corporativa reflejada en el cambio de valores, el concepto y aplicación del término salud y cambio de la práctica de dirección del equipo humano que conforma una organización.

- **Modelo homeostático de la resiliencia (Richardson, 2002)**

Las empresas, al igual que las personas, atraviesan diferentes zonas; dentro de ellas se encuentra la zona de confort, entendiendo a ésta como aquella en donde la organización se siente cómoda gracias a que las diferentes variables se encuentran a favor lo cual beneficia a que su desplazamiento se realice simplemente por su inercia. No obstante, la zona de confort, también denominada etapa de homeostasis se ve afectada por diferentes situaciones donde riesgos como el de tasa de inflación, tasa de interés, tasa de cambio, entre otros, colocan a las empresas en situaciones de crisis.

Richardson (2002) define a la resiliencia como “la fuerza que controla o empuja a la mejora personal”; su modelo presenta los siguientes detalles: 1) Estresores, adversidades, acontecimientos vitales que ponen en riesgo a una organización como por ejemplo una situación de iliquidez que puede llevar a la empresa a la insolvencia, uno de los primeros aspectos que, de no controlarse, podría llevar a la quiebra a una empresa. 2) Factores de protección llamados por Edith Grotberg como factores de resiliencia; éstos se dividen en fortalezas internas desarrolladas, apoyo externo recibido y habilidades sociales y de resolución de conflictos adquiridas.

Estos factores de protección permiten generar la sinergia necesaria en la empresa a la vez que se producen alianzas estratégicas claves. Acá la vigilancia competitiva y la vigilancia comercial son habilidades claves al generar ambientes de crecimiento y confianza. 3) Ruptura, la cual se origina por el conflicto que se forma entre los estresores, las adversidades y los acontecimientos vitales con los factores de resiliencia. 4) Homeostasis bio-psico-espiritual. La resiliencia como valor exige reconocer que son las personas las que llevan a la organización a niveles superiores cuando se sabe sacar provecho de las relaciones humanas. En (Filmus, 1999) se destacan las múltiples relaciones que tiene una persona: consigo mismo (autoconciencia), con sus semejantes (fraternidad y solidaridad), con la naturaleza y el mundo material (dominio, señorío), con Dios y lo trascendente (religiosidad). 5) La recuperación o reintegración. Soportada la crisis llega el momento de la recuperación o de reintegración, momento que según Richardson (2002) se desarrolla, según su modelo de investigación en resiliencia, en la segunda etapa. Allí se describen los procesos de disrupción y reintegración en la adquisición de las cualidades de resiliencias (cualidades, valores o factores de protección) y enseña a personas, incluidas las empresas, a elegir entre reintegración resiliente, reintegración cómoda (vuelta a la zona de confort) o reintegración con pérdida. Dentro de estas reintegraciones, la reintegración resiliente es aquella en la cual una empresa, tras la ruptura, es capaz de sufrir un crecimiento positivo como resultado de ejecutar procesos de aprendizaje que generen valor realizado de la situación adversa, contrario a realizar estrategias que lleven a la organización a un proceso de homeostasis, es decir, a reestablecer un estado de satisfacción de sus necesidades (o intereses) y protegerse de esa situación de equilibrio.

En el modelo de Richardson (2002), la recuperación se puede dar de cuatro maneras diferentes según se cita en (Rodríguez Muñoz, Morell Parera, & Fresneda Sánchez, 2017): la primera es la Reintegración de la resiliencia, consiste en la búsqueda y selección de nuevos factores de resiliencia y conduce a un nuevo nivel de homeostasis; es el proceso que mueve la resiliencia. La reintegración resiliente implica experimentar crecimiento a través de las crisis, con resultado de identificación o fortalecimiento de las cualidades resilientes; la segunda es la Reintegración Homeostática la cual busca volver a la situación inicial de confort previo sin promover ningún crecimiento personal; la tercera es la Reintegración con pérdida que conduce al individuo a un nivel inferior a la homeostasis inicial que conlleva una carencia de factores de resiliencia y una cuarta y última, la Reintegración disfuncional que busca reestablecer el equilibrio y a través de conductas destructivas, conlleva al detrimento de todos los recursos.

La norma ISO 22316 y la resiliencia

Para la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2017) la resiliencia de la organización “es la capacidad que una organización tiene para absorber un ambiente cambiante y adaptarse a él, lo que le posibilita cumplir sus objetivos, sobrevivir y prosperar. Las organizaciones con mayor resiliencia pueden anticiparse y responder a las amenazas y oportunidades que surgen de cambios graduales o repentinos en su contexto interno y externo. La mejora de la resiliencia puede ser una meta de la organización estratégica y es el resultado de una buena práctica de negocio y de una gestión eficaz de los riesgos”, meta que se logra siempre y cuando se practiquen los siguientes atributos:

- La visión compartida y la claridad de propósito: estos dos aspectos brindarán claridad para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización. En relación con la visión compartida, ésta se considera como “un vehículo para elaborar un sentido compartido” (Senge P., 1995) y se requiere para su

construcción la misión corporativa, las aspiraciones de la alta gerencia, procesos de reflexión de todo el equipo de trabajo acompañado de sentido colectivo provisto de franqueza y fervor más tensión creativa.

- **Comprensión e influencia del contexto:** la inteligencia competitiva es clave para el éxito empresarial; sin embargo, si no existe una gestión de la información capaz de ejecutar los tres tipos de vigilancia que requiere una organización como lo son la vigilancia competitiva, la vigilancia tecnológica y la vigilancia comercial, la comprensión del entorno y la influencia del contexto será débil, de ahí que se requiere saber gestionar el conocimiento con el fin de poder identificar oportunidades y amenazas de su entorno y reconocer sus fortalezas y debilidades.
- **Liderazgo eficaz y empoderado:** un liderazgo constructor de poder permite la conformación de equipos auto dirigidos siempre y cuando se aplique su filosofía a partir de los siguientes principios: “Principio de mutualidad o de beneficio mutuo; principio de complementariedad, es decir, todos los roles son importantes; principio de funcionalidad en el cual se busca la mejor contribución potencial de cada individuo; principio de idoneidad cuando se identifica de manera eficaz el miembro del equipo de trabajo que mejor se ajusta a un determinado puesto de trabajo o a una actividad específica” (Mora Martínez, 2003).
- **Una cultura de apoyo a la resiliencia de la organización:** determinar las creencias, los valores fundamentales, el comportamiento recíproco en función de la resiliencia, compromiso con la filosofía institucional, creatividad e innovación que mejoren la capacidad de respuesta de la organización ante eventualidades críticas, empoderamiento del equipo de trabajo en función de las vigilancias competitiva, comercial y tecnológica, fortalecerán la cultura enmarcada dentro del valor resiliencia.
- **Información y conocimiento compartido:** el aprendizaje que genera valor es vital para la empresa que practica la resiliencia cuando conduce en la oscuridad. La información puede definirse como “datos con estructura, y el conocimiento como información con significado” (Riascos González, 2006). En cuanto a conocimiento compartido, éste puede considerarse como aquel en donde las personas comparten sus habilidades, destrezas y experiencias sobre algo y que pueden escribirse, transmitirse y enseñarse. Los gerentes deben saber dirigir su conocimiento y experiencia hacia un nivel donde todo su equipo comparta conocimiento una vez hayan procesado los datos en información fundamental para la empresa.
- **Disponibilidad de recursos:** La Norma ISO 22316 establece que toda organización debe disponer recursos humanos, tecnológicos, financieros, instalaciones e información para atender las posibles vulnerabilidades brindando la capacidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes. Protegerse ante cambios inesperados es vital para que las organizaciones sepan enfrentar la fase de supervivencia y cada uno de los riesgos a los que se puede enfrentar en las fases de crecimiento.
- **Desarrollo y coordinación de las disciplinas de gestión:** la empresa puede enfrentarse a diferentes tipos de riesgos y es aquí donde se deben identificar los métodos de gestión que contribuyen a la resiliencia de la organización. La Gestión Integral del Riesgo, por ejemplo, es vital para que la empresa sepa enfrentar la incertidumbre que actualmente se atraviesa al igual que lo es la gestión financiera, la gestión de la información y la gestión del conocimiento.
- **Apoyo a la mejora continua:** la calidad debe ser parte de la filosofía de toda la organización pues de ella depende pasar las diferentes etapas más difíciles de su ciclo de vida. Siendo la mejora continua un tema de calidad total, la organización resiliente debe propender para que su equipo de trabajo haga del mejoramiento continuo un hábito, al punto de convertirse en un tema de cultura corporativa. Si esto llega

a suceder, la organización tendría la fuerza y el conocimiento necesario para enfrentar los retos que traen consigo los mercados globalizados.

- Capacidad de anticipación y gestión del cambio: los ejercicios de prospectiva son vitales para el diseño del mejor escenario posible y factible de la organización; el juego de actores y el análisis MIC-MAC cobran real importancia. Si el futuro posible y factible corre peligro, la idea de adaptarse al cambio se convierte en una estrategia que podría garantizar la supervivencia y el éxito de la organización. Se debe crear “un medio dispuesto al cambio de tal forma que se reduzca a un mínimo la resistencia; si esto se logra, los empleados serán más receptivos a la innovación y más dispuestos a correr riesgos” (Kriegel & David, 1996).

Resultados

Para analizar el conocimiento que se tiene y para evaluar la fiabilidad de la prueba de actitudes y de conocimientos asociados a los temas de resiliencia, ciclo de vida e ISO 22316, se construyó un formulario que contiene preguntas cerradas y afirmaciones que se midieron a través de una escala ordinal de Likert con valores de 1 como muy en desacuerdo (MED), 2 en desacuerdo (ED), 3 ni en desacuerdo ni de acuerdo (NI), 4 de acuerdo (DA) y 5 como muy de acuerdo (MDA). En el tema de las afirmaciones se utilizó la técnica par-impar aleatorizada, en dirección negativa a positiva en todos los ítems. Cabe aclarar que al totalizar todas las afirmaciones la actitud de las personas que respondieron las encuestas fue positiva (66%), aspecto clave para el diseño de un modelo de resiliencia organizacional, porcentaje que superó la actitud negativa del 14% que reflejaría el poco entendimiento a la pregunta o la duda sobre la implementación de prácticas asociadas a la ISO 22316.

A través de la formulación de afirmaciones y respuestas dadas por los encuestados, se lograron identificar los siguientes detalles que se aprecian en la tabla 1:

Tabla 1

Manifestaciones dadas por encuestados que se encuentran en el rango DA – MDA

LO QUE MANIFIESTAN	DA - MDA
Las empresas vigilan su entorno político, legal y la competencia	78,3%
La organización mantiene relaciones fuertes con sus interesados.	95.7%
La organización reevalúa regularmente lo que se está tratando de lograr	87,0%
La empresa cuenta con un área de innovación de productos, servicios y procesos internos, aspecto clave para sobrevivir en tiempo de crisis	69.5%

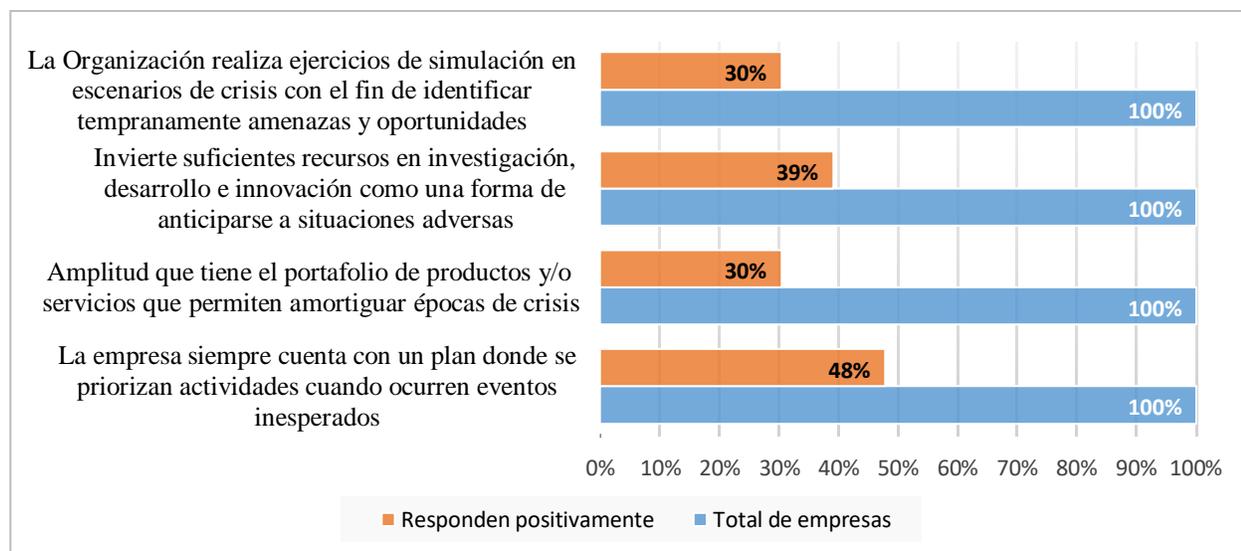
Estos resultados permiten inferir que las empresas cumplen en parte con lo dispuesto en la Norma ISO 22316, la cual relaciona diferentes disciplinas de gestión que pueden llevar a la empresa a una situación de alerta en tiempos de turbulencia. Dentro de esas disciplinas se encuentran la gestión financiera, la gestión de riesgos, la gestión de la información y la gestión del conocimiento.

La percepción que tienen las personas encuestadas en cuanto a la forma como se ha manejado el tema de la resiliencia desde la alta dirección y la forma como el equipo la ha asimilado, permite suponer que sí se promueve una cultura de apoyo a la resiliencia pues existen roles y responsabilidades enfocados en este tema. Se llega a esta premisa cuando se analiza que en la zona que se encuentra en de acuerdo y muy de acuerdo, del

total de las empresas el 83% manifiesta que el liderazgo que se maneja promueve una cultura de apoyo a la resiliencia, el 74% comenta que existen roles y responsabilidades enfocados en mejorar la resiliencia y el 61% afirma que en la empresa existe una cultura que apoya a la resiliencia organizacional. Este último porcentaje permite inferir que la mayor labor a la hora de aplicarse la resiliencia organizacional recaerá en sus líderes, de ahí la razón por la cual la gestión del conocimiento es clave para asegurar una mejor y mayor permanencia de la empresa en el mercado. Respecto a si la práctica de la resiliencia se da en toda la organización en el gráfico 1 se identifican los siguientes detalles:

Gráfico 1

Porcentaje de empresas que reflejan aspectos positivos sobre la práctica de la resiliencia



Frente a estos resultados puede inferirse que los ejercicios de simulación en escenarios de crisis poco son tenidos en cuenta, algo que pone en evidencia las razones por las cuales un buen número de empresas, sobre todo micro y pequeñas, no lograron blindarse tempranamente frente a la pandemia del *COVID-19*.

Es importante mencionar que estos cuatro aspectos requieren más atención ya que pueden caer en zona desfavorable si se tiene en cuenta la desviación que cada uno tiene sobre el promedio (ver tabla 2).

Tabla 2

Media y desviación estándar de aspectos evaluados respecto a la práctica de la resiliencia

AFIRMACIÓN	Media	σ
La Organización siempre cuenta con un plan donde se priorizan actividades cuando ocurren eventos inesperados	3,43	1,237
La Compañía cuenta con un portafolio de productos y/o servicios amplios que puede ayudar a amortiguar épocas de crisis	3,26	1,421

En su Empresa se invierten suficientes recursos en investigación, desarrollo e innovación	3,17	1,466
La Organización realiza ejercicios de simulación en escenarios de crisis lo que le permite identificar tempranamente amenazas y oportunidades	2,91	1,505

Otro detalle que llama poderosamente la atención es el hecho de que toda organización exitosa, en teoría, debería realizar pruebas sobre su capacidad de resiliencia. Sin embargo, el estudio muestra una particularidad: el 83% de las empresas no realizan estas pruebas.

Respecto a si las empresas cuentan con una estructura organizacional formal donde se incluye la gestión financiera y la gestión del riesgo, llama la atención que el 48% no incluyen estas disciplinas en tanto que el 52% si las ejecutan. Estos resultados demuestran en parte las causas que llevan a que un buen número de empresas se mantengan en etapa de supervivencia, producto de la informalidad en la estructura organizacional. De acuerdo con los resultados de las encuestas, se evidencia que el 57% no evalúa de manera constante el desempeño de la gestión del riesgo, el 61% de las empresas dicen no tener fuerte liquidez y posición de flujo de caja para enfrentar modificaciones operacionales en tiempos adversos, porcentaje que se corrobora cuando nuevamente el 61% responde que no cuenta con suficientes recursos internos para operar en situaciones adversas o críticas.

Discusión y análisis

Los resultados expuestos junto con su correspondiente análisis permiten dar respuesta a la pregunta de investigación, génesis de este artículo: ¿La resiliencia organizacional y la Norma ISO 22316 pueden dar luces para formular un modelo organizacional que permita contribuir a una mejor esperanza de vida de las empresas que se dedican a ofrecer servicios de hospedaje y restaurante? Si bien la Norma ISO 22316 da pautas para que se apliquen las diferentes disciplinas de gestión y menciona que el factor humano es clave para que las empresas sobrevivan a tiempos de crisis, no detalla la forma como se deben articular la resiliencia y estas disciplinas.

Los modelos de resiliencia mencionan aspectos relacionados sólo con el factor humano y no le dan importancia al conocimiento especializado en temas de finanzas, comunicación e información, riesgo, anticipación y cambio, conocimiento necesario para enfrentar tiempos de crisis. Un modelo es una herramienta conceptual que se construye como ayuda para la comprensión y puesta en práctica de alguna teoría (Plazas Porras, 2020), definición que permite apreciar que la ISO 22316 sólo menciona qué es lo que se debe hacer. El cómo hacerlo, quién lo hará, cuándo se hará y cuánto costará, se toca de manera tangencial, con lo cual se observa que esta Norma da luces para formular un modelo organizacional que, junto con la teoría sobre la resiliencia, contribuya a que las probabilidades de que una organización tenga una vida más larga, productiva y que genere valor, sean cada vez más altas.

Los resultados expuestos permiten corroborar el papel de la alta gerencia: en primer lugar, le corresponde determinar la estrategia que desarrollará la empresa para que se adapte rápidamente al mercado a pesar de los cambios y vicisitudes que pueda encontrarse en el camino hacia el éxito; como segundo paso, deberá transformar la estructura (modelo) organizacional a una nueva que permita lograr el propósito de la empresa,

cumpliendo así con lo que expresa (Daft, 2015): “Las estrategias con frecuencia se crean de la estructura actual de la organización, de modo que el diseño actual limita las metas y estrategias. Sin embargo, las nuevas metas y la estrategia más que a menudo se seleccionan con base en las necesidades del entorno, y la alta dirección entonces intenta rediseñar la organización a fin de alcanzar los fines”.

Como se puede apreciar, es necesario rediseñar las estructuras organizacionales de tal forma que la flexibilidad sea tenida muy en cuenta con miras a lograr mayor efectividad en la toma de decisiones dando como resultado mayor aprendizaje sistémico, mayor innovación y generación de valor y una travesía mucho más segura por las etapas de su ciclo de vida: mejor profesionalización; mayora consolidación, diversificación e integración, todo ello gracias a la revitalización que genera un cambio efectivo . Los cambios en los modelos organizacionales deberán ser formulados con el fin de administrar y ejecutar la estrategia para enfrentar el nuevo juego de los negocios en un mundo tan cambiante como que actualmente se vive.

Conclusiones

La resiliencia es un valor corporativo que viene ganando espacio en la cultura organizacional de las empresas, de ahí que es necesario llevar este valor a la práctica en cualquier etapa del ciclo de vida de las organizaciones que ofrecen servicios de hospedaje y restaurante, con lo cual se aprovecha la existencia de un liderazgo que apoya a su equipo de trabajo en temas de resiliencia.

Es importante que las empresas que ofrecen servicios de hospedaje y restaurante reconozcan en qué etapa de su ciclo de vida se encuentran. Se evidencia que las organizaciones en etapa de crecimiento o de madurez que no ven en la resiliencia el primer eslabón para una óptima gestión del riesgo, pueden ser obligadas, por fuerzas internas y externas, a caer nuevamente en la supervivencia o en la declinación, situación que las colocaría en escenarios donde la incertidumbre y el caos les exigirán reformular su cultura corporativa si es que quieren permanecer en el mercado.

El Modelo homeostático de la resiliencia de Richardson es el que más se acerca a lo que propone la norma ISO 22316; allí se contempla que la mejora de la resiliencia puede ser una meta de la organización estratégica y será el resultado de una buena práctica de negocio y de una gestión eficaz de los riesgos lo cual incluye la gestión financiera, la gestión de la información y desde luego la gestión del conocimiento.

De acuerdo con los modelos organizacionales revisados es necesario diseñar un modelo que además de contemplar los aspectos teóricos de la resiliencia, también considere disciplinas de gestión como la gestión financiera, la gestión de riesgos, la gestión de la información y la gestión del conocimiento, aspectos claves para que las empresas que ofrecen servicios de hospedaje y restaurante enfrenten con eficacia y efectividad momentos de crisis.

Referencias

- COMFECAMARAS. (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. Bogotá: COMFECAMARAS.
- COMFECAMARAS. (2018). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia*. Bogotá: COMFECAMARAS.
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional (11a. ed.)* (11 ed.). Cengage Learning. Recuperado el 29 de 06 de 2023, de <https://elibro-net.bibliored.ut.edu.co/es/ereader/tolima/40035?page=71>
- Del Pulgar Rodríguez, L. (1999). *Comunicación de empresas en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC.
- Filmus, D. (1999). *Las condiciones de la calidad educativa*. México: Ediciones novedades educativas de México S. A. de C. V.
- Flamholtz, E., & Randle, I. (1998). *Cambiar el juego: las transformaciones organizacionales de primer, segundo y tercer grado*. México: Oxford University Press.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- ISO. (2017). *Security and resilience - Organizational resilience - Principles and attributes*. Ginebra: ISO.
- Krieguel, R., & Brandt, D. (1996). *De las vacas sagradas se sacan las mejores hamburguesas*. Bogotá: Norma.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 339-354.
- Leyva Bonilla, J. C. (2006). PYMES: Ciclo de vida y etapas de desarrollo. *TEC Empresarial*, 38-42.
- Martinez - Bustos, E., Carrasco-Sagredo, C., & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudio Gerenciales*, 88-98. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Mengibar, M., del Rio, S., & y Terol, J. (2007). *La gestión del cambio*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Mimbang, J. B. (2016). *El modelo de Greiner*. 50Minutos.es.
- Mora Martinez, J. R. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S. A.
- Ortiz Ocaña, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*. Bogotá D. C.: Ediciones de la U. Recuperado el 03 de 05 de 2023

- Plazas Porras, A. (2020). *Dirección estratégica con enfoque sistémico*. Bogotá: Ediciones de la U.
Recuperado el 29 de 6 de 2023, de <http://www.ebooks7-24.com.bibliored.ut.edu.co/?il=11871>
- Quintero, N., & Bracho, M. (2009). A.B.A.T.I.R: Un modelo de resiliencia en las organizaciones humanas con el enfoque de programación Neurolingüística. *GEGOTIUM: Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 44-62.
- Riascos González, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Diaz de Santos.
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of clinical psychology*, 307-321.
- Rodríguez Muñoz, M. F., Morell Parera, J. M., & Fresneda Sánchez, J. (2017). *CUIDA DE MÍ. CLAVES DE LA RESILIENCIA FAMILIAR*. Madrid: Editorial UNED.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión práctica de riesgos laborales*, 28-23.
- Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B. (1994). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica S. A.
- Veliz, F. (05 de 08 de 2015). *rh management*. Recuperado el 20 de 03 de 2022, de rh management: <https://rhmanagement.cl/las-organizaciones-resilientes-viven-en-el-autocuidado/>