

La resiliencia organizacional, factor clave para lograr la supervivencia empresarial y la creación de valor

Organizational resilience, a key factor for business survival and value creation

Resiliência organizacional, um fator chave para a sobrevivência das empresas e a criação de valor

JOSÉ DIDIER VÁQUIRO CAPERA¹ 

RESUMEN

El sector de servicios de hospedaje y restaurante de la ciudad de Pereira presenta situaciones complejas generadas por la turbulencia que presenta el nuevo juego de los negocios. Las empresas que sobreviven a los nuevos retos y aquellas recién constituidas requieren de estrategias que les permita ampliar su esperanza de vida. Por consiguiente, el estudio tiene como objetivo identificar la forma de aplicar la resiliencia y las disciplinas de gestión en un instrumento que permita a las empresas del sector objeto de estudio enfrentar con suficiencia situaciones de alta complejidad. Lograr este objetivo exige conocer las causas del corto periodo de vida de muchas empresas, identificar la forma como las empresas que sobreviven articulan las disciplinas de gestión con sus objetivos estratégicos y analizar la posibilidad de formular a partir de la resiliencia como valor un modelo organizacional. 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 significativos: se identifica como causa importante del cierre de empresas la deficiente aplicación de las disciplinas de gestión; el nivel de aceptación para implementar en las empresas la práctica de la resiliencia y las disciplinas de gestión; y la forma de aplicar la resiliencia y las disciplinas de gestión en un instrumento que construya valor. Se llegó a la conclusión de que se debe formular un modelo organizacional donde se apliquen la resiliencia y las disciplinas de gestión para enfrentar tiempos de crisis.

Palabras clave: Resiliencia, administración financiera, gestión de riesgos, gestión de la información, gestión del conocimiento.

Clasificación JEL: M10, M12, M14

1 José Didier Váquiro Capera. Fundación Universitaria del Área Andina, Pereira, Colombia. Administrador Financiero, Universidad del Tolima. Especialista en Gerencia, Universidad Externado de Colombia. Magister en Administración de Empresas con especialidad en Dirección de Proyectos, Universidad Viña del Mar. Correo electrónico: jodivac@hotmail.com.

ABSTRACT

The lodging and restaurant services sector in the city of Pereira presents complex situations generated by the turbulence of the new business game. Companies that survive the new challenges and those recently established require strategies that allow them to extend their life expectancy. Therefore, the study aims to identify how to apply resilience and management disciplines in a tool that allows companies in the sector under study to sufficiently face situations of high complexity. Achieving this objective requires knowing the causes of the short life span of many companies, identifying the way in which surviving companies articulate management disciplines with their strategic objectives and analyzing the possibility of formulating an organizational model based on resilience as a value. The methodology applied was mixed. The sample was simple random; 23 companies were analyzed through structured interviews and participant observation. As the most significant results: the deficient application of management disciplines was identified as an important cause of company closures; the level of acceptance to implement the practice of resilience and management disciplines in companies; and the way to apply resilience and management disciplines in an instrument that builds value. It was concluded that an organizational model should be formulated where resilience and management disciplines are applied to face times of crisis.

Key words: Resilience, financial management, risk management, information management, knowledge management.

JEL Classification: JEL: M10, M12, M14

RESUMO

O setor de serviços de hospedagem e restaurantes na cidade de Pereira apresenta situações complexas geradas pela turbulência do novo jogo de negócios. As empresas que sobrevivem aos novos desafios e as recém-constituídas necessitam de estratégias que lhes permitam ampliar sua expectativa de vida. Portanto, o estudo tem como objetivo identificar como aplicar a resiliência e as disciplinas de gestão em uma ferramenta que permita às empresas do setor em estudo lidar suficientemente com situações de alta complexidade. Para atingir esse objetivo, é necessário compreender as causas da curta vida útil de muitas empresas, identificar a maneira pela qual as empresas sobreviventes articulam as disciplinas de gestão com seus objetivos estratégicos e analisar a possibilidade de formular um modelo organizacional baseado na resiliência como um valor. A metodologia aplicada foi mista. A amostra foi aleatória simples; 23 empresas foram analisadas por meio de entrevistas estruturadas e observação participante. Como resultados mais significativos: a aplicação deficiente das disciplinas de gestão foi identificada como uma causa importante do fechamento de empresas; o nível de aceitação da implementação da prática de resiliência e das disciplinas de gestão nas empresas; e a maneira de aplicar a resiliência e as disciplinas de gestão em um instrumento que cria valor. Concluiu-se que deve ser formulado um modelo organizacional em que a resiliência e as disciplinas de gestão sejam aplicadas para lidar com períodos de crise.

Palavras-chave: Resiliência, administração financeira, gestão de riscos, gestão da informação, gestão do conhecimento.

Classificação JEL: M10, M12, M14

1. Introducción

Según (Dominguez Rivera, 2017) “la vida promedio de una empresa en Colombia es de cinco años. Las causas principales de este fenómeno son: dificultad de acceso al crédito y de capital, fallas de diseño estratégico y escasa actitud exportadora que no es vender desde el primer día, pero sí tener la actitud de exportar” (p. 1). Adicional a lo anterior, según Baron (2017) las razones por las

cuales fracasan las empresas son cuatro: La condición humana, la activa participación, el sexo en los negocios y las adicciones. Todos estos aspectos tienen que ver con la cultura empresarial, de ahí del por qué el recurso humano sea un componente base para alcanzar el éxito o caer en el fracaso. Por su parte, (COMFECAMARAS, Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia, 2018) menciona:

“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”.

Esta información refleja los altos niveles de turbulencia y la intensidad del proceso de selección que hace el mercado.

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.

Como se puede apreciar, la esperanza de vida de las empresas es preocupante y mucho más si los datos se alimentan con lo sucedido durante los periodos 2020 y 2021, época de pandemia por COVID-2019 e importantes acontecimientos comerciales a nivel mundial. De mantenerse la actual situación, un buen número de empresas del sector objeto de estudio podrían desaparecer mucho antes de la barrera de los cuatro o cinco años de vida y otro número importante de organizaciones tendría dificultades para enfrentar situaciones generadoras de crisis.

Los anteriores detalles obligan a formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo aplicar la resiliencia y las disciplinas de gestión

en un modelo organizacional que permita a las empresas del sector hospedaje y restaurante lograr una mayor esperanza de vida ante situaciones de alta complejidad? Responder esta pregunta exige su sistematización: ¿Cuáles son las causas que han llevado a que un buen número de empresas que ofrecen servicios de hospedaje y restaurante tengan un corto periodo de vida? ¿Las empresas dedicadas a los servicios de hospedaje y restaurante que aún siguen vigentes diseñan, desarrollan, coordinan y alinean las disciplinas de gestión con sus objetivos estratégicos para mejorar la resiliencia? ¿A partir de la resiliencia como valor, puede formularse un modelo organizacional que contribuya a que la empresa dedicada a ofrecer servicios de hospedaje y restaurante logre superar los obstáculos que traen consigo los ambientes cargados de alta incertidumbre?

La investigación pretende alcanzar los siguientes objetivos: Identificar las causas que han llevado a que un buen número de empresas dedicadas a prestar servicio de hospedaje y restaurante tengan un corto periodo de vida; reconocer si las empresas que ofrecen servicios de hospedaje y restaurante que aún siguen vigentes diseñan, desarrollan, coordinan y alinean las disciplinas de gestión con sus objetivos estratégicos para mejorar la resiliencia; identificar la posibilidad de formular un modelo de resiliencia organizacional que contribuya a que la empresa dedicada a ofrecer servicios de hospedaje y restaurante logre superar los obstáculos que traen consigo los ambientes cargados de alta incertidumbre. El estudio realizado se propone alcanzar el siguiente objetivo general: Aplicar la resiliencia y las disciplinas de gestión en un modelo organizacional que permita a las empresas del sector hospedaje y restaurante lograr una mayor esperanza de vida ante situaciones de alta complejidad.

El documento se ha dividido en los siguientes apartados: Revisión de literatura donde se profundizan aspectos teóricos relacionados con las palabras claves del estudio, la metodología aplicada en el desarrollo de la investigación, la descripción de los resultados obtenidos de las entrevistas de profundidad y de la observación participante, la discusión y el análisis a los resultados y las conclusiones del estudio.

2. Revisión de literatura

2.1. La Resiliencia como Valor

La supervivencia es una etapa del ciclo de vida de una organización; los tiempos actuales dejan entrever que esta etapa puede aparecer en cualquier momento. La actual crisis por la que se vive a nivel mundial exige que los gerentes también sepan lidiar con mercados inestables además de enfrentar el reto de administrar en medio de escasez e incertidumbre, aspecto que obliga a que sus empresas sean más flexibles y dinámicas con el fin de poder enfrentar riesgos que en el pasado eran considerados de muy baja probabilidad y de gran impacto. Poder enfrentar el mundo de los negocios en ambientes de alta incertidumbre exige una dinámica que solo lo tiene el recurso más importante de toda organización: su gente. El recurso humano es el corazón de la empresa, el cerebro de la organización, dos aspectos que de una u otra forma inciden notablemente en los resultados corporativos, condición que exige saber moldear la cultura corporativa con el fin de enfrentar con suficiencia entornos tan cambiantes como los actuales. La resiliencia no es un nuevo concepto, trata de un dominio del conocimiento en el que según (Uriarte Arciniega, 2005) “confluyen observaciones, investigaciones y prácticas psicosociales las cuales evidencian la capacidad del ser humano para resistir y superar las adversidades y

para construirse con integridad a pesar de haber sufrido experiencias traumáticas” (p. 61). Esta misma situación la viven las empresas cuando se enfrentan a diferentes circunstancias que generan crisis durante cualquier etapa de su ciclo de vida, de ahí el por qué se puede aseverar 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.

La resiliencia es considerada por Norris (2008) como una habilidad o un proceso en lugar de un resultado y es reconocida más bien como un proceso de adaptación en lugar de una característica estable. Desde este punto de vista, la resiliencia se desarrolla a plenitud en la etapa de crecimiento empresarial en la cual se exploran nuevos mercados, se identifican nuevos productos y servicios y se enfoca en cumplir, además del objetivo de supervivencia, también el de rentabilidad, aspectos que requiere, según Sheffi (2016), la detección, prevención, respuesta y resiliencia, aspectos que contribuyen a reducir la duración, probabilidad y magnitud de las rupturas.

2.2. La administración financiera y la gestión del riesgo, disciplinas de gestión necesarias para el éxito empresarial

Toda empresa se enfrenta a tres objetivos: sobrevivir, crecer de manera sostenida en el tiempo y generar rentabilidad a sus grupos de interés. Sobrevivir en mercados tan complejos como los actuales exige aplicar una gestión financiera para momentos de crisis. Es por ello por lo que la gestión financiera

es la encargada que los fondos de la organización se manejen de acuerdo con un plan preestablecido lo que implica determinar el monto apropiado que debe manejar la organización, definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente y obtener fondos en las mejores condiciones posibles, determinando la composición de la deuda (Córdoba Padilla, 2012, p. 7).

En cuanto a la gestión del riesgo, La norma ISO 31000 la define como todas aquellas acciones coordinadas para dirigir y controlar los riesgos a los que puedan estar abocadas las organizaciones (ISOTOOLS, 2021). En cuanto al término riesgo, en forma general, “es una medida de la variabilidad de los posibles resultados que se pueden esperar de un evento. Tal vez la definición más simple e intuitiva de riesgo es la que establece que es la esperanza matemática de la pérdida” (Bravo Mendoza, 2005, p. 5).

Sobrevivir desde el plano empresarial a tiempos de alta volatilidad e incertidumbre, implica el uso de herramientas financieras de diagnóstico como los indicadores financieros. Crecer de manera sostenida en el tiempo y generar rentabilidad en el largo plazo, obliga el uso de pronósticos entre los cuales se encuentran los flujos de caja proyectados, los índices financieros que evalúan el valor del dinero en el tiempo más herramientas de tipo estadístico que permiten estimar el riesgo.

Es cierto que las crisis son difíciles de anticipar, más aún si no se cuenta con un sistema de alertas tempranas que permitan identificar oportunidades y amenazas que puedan afectar de una u otra forma a la organización. Lo sucedido durante la pandemia por Covid-19 permitió comprender la realidad financiera de las empresas dedicadas a ofrecer servicios de hospedaje

y restaurante en el municipio de Pereira. Aquellas que practican una apropiada gestión financiera han logrado mantenerse sin mayores traumas debido a una óptima toma de decisiones, confianza medida respecto a los riesgos que se enfrentaron especialmente al riesgo de quedar ilíquidas en momentos claves para la sobrevivencia empresarial, de ahí que, según Bravo Perdomo (2020),

desde esta perspectiva, la toma de decisiones a nivel directivo debe seguir disciplinadamente un proceso de priorización ordenado, basado en la correcta comprensión de la realidad del negocio lo cual incluye defender la sostenibilidad financiera de la empresa a través del uso del flujo de efectivo proyectado y las variables que lo afectan tanto en el corto como en el mediano y largo plazo; cuidar la gente, especialmente los más débiles (empleados), los proveedores y los clientes y construir un mejor futuro a partir de ejercicios de prospectiva que involucre tanto a actores como a variables claves del entorno empresarial.

Estos tres aspectos están consagrados dentro de las disciplinas de gestión que recomienda la ISO 22316 como son gestión de activos, gestión de la continuidad del negocio, control financiero, gestión de recursos humanos, gestión del riesgo y planeación estratégica (ISOTools, 2017).

2.3. La gestión de la información y la gestión del conocimiento, disciplinas claves para la implementación de la resiliencia

Según Arévalo (2007, como se citó en Vasquez-Rizo, 2021) la gestión de la información es “el proceso mediante el cual la entidad puede explotar y aprovechar su información (a un menor costo y con una mejor calidad, exactitud y actualidad) para la consecución

de sus objetivos” (capítulo 3 párrafo 3). Si los objetivos de la empresa se enfocan en supervivencia, crecimiento y rentabilidad, necesariamente se debe disponer de un sistema de información que permita capturar, procesar, almacenar y difundir la información fundamental para la toma de decisiones. En consecuencia, se requiere de una óptima gestión de la información que permita la construcción de valor.

En lo que tiene que ver con la gestión del conocimiento, es importante mencionar que sólo el ser humano es quien tiene la competencia de generar conocimiento. Por lo tanto, es la misma empresa, a través de su recurso humano, la única capaz de generar y diseminar nuevo conocimiento y, en consecuencia, crear más valor a través de la innovación. Sin embargo, es importante anotar que “una organización creadora de conocimiento no opera como un sistema cerrado, sino como un sistema abierto que permite el intercambio constante de conocimiento con el ambiente externo” (Nonaka, 1999, p. 113).

A la hora de implementar procesos de resiliencia organizacional se hace necesario compartir de manera amplia el conocimiento, de ahí la razón del por qué la gestión del conocimiento contribuye a mejorar la eficacia en la resolución de problemas y asegura la sostenibilidad de las ventajas competitivas que tiene una empresa (Andreu y Sisber, 1999, como se citó en Jimenez, 2014) a la vez que se crea un entorno en el que la información fundamental se hace más accesible a los individuos, permitiendo adquirir y compartir dicha información para desarrollar su propio conocimiento y aplicarlo en beneficio de la organización (Harman & Brelade, 2000).

Drucker (1999) manifiesta que las empresas se crean no para controlar los costos sino para generar riqueza. Para Drucker lograr este

objetivo exige cuatro conjuntos de herramientas de diagnóstico: información fundamental (indicadores financieros, flujo de caja proyectado, entre otros), información sobre productividad y la competencia (uso de puntos de referencia a través del benchmarking), información sobre habilidades esenciales (diferenciación) e información sobre la asignación de recursos escasos (capital y personal de buen desempeño). Las empresas con perfil altamente competitivo saben aplicar estas herramientas e identifican de manera temprana a través del análisis de los datos, oportunidades y amenazas con lo cual se genera, además de conocimiento, ventajas competitivas y una mayor generación de valor. La gestión de la información y la gestión del conocimiento, unidas a la gestión financiera y la gestión del riesgo, serán claves para los procesos de resiliencia organizacional en ambientes de alta incertidumbre.

3. Metodología

Se utilizó una metodología de tipo mixta la cual se 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 histórico 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, la administración financiera, la gestión de riesgos, la gestión de la información y la gestión del conocimiento.

4. Descripción de los resultados obtenidos

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, administración

financiera, gestión de riesgos y gestión de la información y del conocimiento, 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%) respecto a la implementación de prácticas dirigidas a fortalecer los temas de gestión de riesgos, administración financiera y la gestión de la información y del conocimiento, aspectos claves en el diseño del 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 los pilares del modelo propuesto. A través de la formulación de afirmaciones y respuestas dadas por los encuestados, se lograron identificar los siguientes detalles:

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%

4.1. Resultados respecto a la resiliencia

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. Acá la información recolectada:

LO QUE MANIFIESTAN	ZONA DA - MDA
El liderazgo que se maneja promueve una cultura de apoyo a la resiliencia	83%
Existen roles y responsabilidades a mejorar la resiliencia	74%
En la empresa existe una cultura que apoya a la resiliencia organizacional	61%

Respecto a si la práctica de la resiliencia se da en toda la organización, se identificaron los siguientes detalles: Sólo el 48% está en la zona positiva cuando manifiesta que la empresa siempre cuenta con un plan donde se priorizan actividades cuando ocurren eventos inesperados. Preocupa el hecho de que sólo el 30% se encuentra en zona positiva mientras que el 40% se encuentra en la zona de desacuerdo cuando se indaga sobre la amplitud que tiene el portafolio de productos y/o servicios que permiten amortiguar épocas de crisis. Referente a si la Empresa invierte suficientes recursos en investigación, desarrollo e innovación como una forma de anticiparse a situaciones adversas, el 39% responde las dos opciones positivas y otro 39% responde a las dos opciones negativas. Respecto a si la

Organización realiza ejercicios de simulación en escenarios de crisis con el fin de identificar tempranamente amenazas y oportunidades, el 30% responde positivamente mientras que el 44% se encuentran en zona de desacuerdo. 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.

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

4.2. Causas que obligan al cierre de empresas dedicadas a ofrecer servicios de hospedaje y restaurante en la etapa de supervivencia

Durante 2020 y a causa del COVID-19, un buen número de empresas del sector objeto de estudio vieron disminuir sus ingresos, a tal punto que la ocupación del sector hotelero, según cifras del (DANE, Boletín EMA, s.f.), en diciembre 2020 fue del 36.2% comparado con el 44.4% de diciembre 2019. La contracción de la demanda y la baja capacidad de respuesta originaron el cierre de un buen número de hoteles. Este fenómeno se repitió en el sector restaurantes: según (DANE, Boletín diciembre 2020, s.f.) en diciembre de 2020, “los servicios de Restaurantes, catering y bares registraron una disminución de 17,8% en los ingresos nominales, el personal ocupado total presentó una disminución de 16% y los salarios registraron una disminución de 3,9%, en comparación con diciembre de 2019”. Estos aspectos muestran la forma como un riesgo emergente originó crisis en las empresas objeto de estudio. La falta de previsión llevó a que no se tomaran medidas que permitieran una mayor flexibilización de sus capacidades y así poder enfrentar el fenómeno del COVID-19 con eficacia, razón suficiente para inferir que la implementación de alertas tempranas fue escasa, demostrando con ello que disciplinas como la gestión de la continuidad de negocio, la gestión de crisis, la gestión de comunicaciones, la gestión del riesgo, entre otras disciplinas según la ISO 22316, poco fueron tenidas en cuenta.

4.3. Resultados en cuanto al tema de gestión del riesgo, la administración financiera y la gestión de la información

A pesar de lo que se menciona en el punto anterior y lo cual se puede calificar como una debilidad de las empresas, la puesta en práctica de las habilidades blandas pone en evidencia aspectos que deben ser materia de evaluación en cuanto a temas de riesgo. Dentro de lo positivo se destaca el hecho de que el 74% de las empresas evalúan los riesgos y las oportunidades al momento de formular y establecer las estrategias. Como aspectos que demandan más atención se encuentra que: sólo el 52% de los encuestados reconoce los riesgos críticos e incidentes que pueden afectar sus operaciones; el 57% de las empresas cuentan con un sistema de información y comunicación (SIC) capaz de identificar de manera temprana los riesgos generados por situaciones cambiantes; el 61% de las empresas muestran un débil flujo de caja. En lo relacionado al tema de indicadores que evalúen la administración financiera y la gestión del riesgo, sólo una empresa dice no utilizar este tipo de instrumentos.

Frente a cómo creen que se encuentra la empresa en los temas de administración financiera y gestión de riesgo, el 60% de los encuestados perciben a sus empresas en una posición fuerte. A pesar de esta percepción es importante anotar que, de las empresas encuestadas, en el 47.8% no existe un código de ética que sirva de guía para un comportamiento adecuado y un apoyo a la gestión de riesgos. Al consultar sobre el recurso humano que se tiene para el tema de la gestión de riesgos, el 43.5% de las empresas manifiesta no contar con esa fortaleza a pesar de que el 91.3% de las empresas están dispuestas a tomar decisiones

creadoras de riesgos. Adicional a lo anterior, sólo el 47.8% de las organizaciones dicen contar con un sistema de información como apoyo para la identificación, análisis y evaluación de los riesgos.

5. Discusión y análisis

Los resultados expuestos junto con la información tomada de fuentes primarias permiten responder la primera pregunta de investigación: ¿Cuáles son las causas que han llevado a que un buen número de empresas que ofrecen servicios de hospedaje y restaurante tengan un corto periodo de vida? Citando a (Veliz Montero, 2014), “en el mundo de las empresas, las crisis por lo general se convierten en un caos; esto es debido a la baja planificación y a no comprender que el ‘factor sorpresa’ es algo habitual en sistemas altamente complejos, como son las organizaciones” (p. 26). Los resultados de la investigación son consistentes con esta cita. Se ha comprobado que una de las causas que ha generado la salida importante de empresas del sector objeto de estudio, es el bajo poder de respuesta que tiene la alta gerencia frente a situaciones complejas. Lo anterior se refleja en los siguientes síntomas: Escasa o pobre preparación en temas asociados a la gestión de riesgos; débil aplicación de herramientas financieras que sirvan de análisis a la previsión y blindaje ante riesgos emergentes; altos niveles de endeudamiento que atentan contra la solvencia de las empresas lo cual origina una baja capacidad de innovación y, en consecuencia, pérdida de mercados; baja capacidad de respuesta originada por la ausencia y/o fallas en los SIC.

En cuanto a la segunda pregunta de investigación: ¿Las empresas dedicadas a los servicios de hospedaje y restaurante que aún siguen vigentes diseñan, desarrollan, coordinan y alinean las disciplinas de ges-

tión con sus objetivos estratégicos para mejorar la resiliencia? Como se mencionó en la descripción de resultados frente a la práctica de la resiliencia, se observa que ésta parcialmente se cumple. Se llega a esta inferencia cuando se identifica que en el 83% de las empresas no hacen ejercicios de simulación en escenarios de crisis donde ponen a prueba su capacidad de resiliencia. Del mismo modo, la gestión de la información y del conocimiento, la gestión del riesgo y la administración financiera, poco se utilizan.

Frente a esta situación, se pudo comprobar que las empresas encuestadas no cuentan con una administración financiera eficaz dirigida a crear valor, aplican una pobre gestión del riesgo cuando se presenta una alta volatilidad en sus flujos de caja y la gestión de la información, entendiéndola a ésta como (Blasquez, 2013) “el proceso de analizar y utilizar la información que se ha recabado y registrado para permitir a los administradores tomar decisiones documentadas” (p. 24), no cumple con su tarea más importante: generar conocimiento.

Respecto a la tercera pregunta de investigación: ¿A partir de la resiliencia como valor, puede formularse un modelo organizacional que contribuya a que la empresa dedicada a ofrecer servicios de hospedaje y restaurante logre superar los obstáculos que traen consigo los ambientes cargados de alta incertidumbre? Al realizar el cruce de variables clave y una vez se analizan los resultados, se demuestra que es necesario implementar acciones a partir de las normas ISO 22316 e ISO 31000 (gestión integral de riesgos). Esta es la razón por la cual se hace necesario diseñar un modelo de resiliencia organizacional donde las disciplinas de administración financiera, gestión de riesgos, gestión de la información y la gestión del

conocimiento, se conviertan en los pilares que sostendrán la competitividad. Diseñar un mejor futuro organizacional enfocado en crear nuevos paradigmas que contribuyan a la construcción de valor y soportados en variables de valor tales como la actitud, la inversión, la gestión humana, la liquidez, los costos efectivos, el crecimiento y la continuidad, será la tarea del modelo lo cual exige un soporte teórico que tendrá como base la gestión del conocimiento y en donde se hará énfasis en los procesos internos. Dicho proceso exige que en su gestión la resiliencia como valor sea puesta en práctica cumpliendo con lo que dice (Blanchard, 1997): “las organizaciones no hacen funcionar los valores; los hacen funcionar las personas” (p. 34), de ahí que la variable liderazgo no puede quedar atrás: llevar la resiliencia a la práctica exige un liderazgo que sepa combinar el pensamiento sistémico con la cultura empresarial, lo cual requiere conocer a fondo las disciplinas de gestión ya mencionadas. El modelo de resiliencia organizacional que se propone y que llevará por nombre La Resiliencia Organizacional aplicada a la Supervivencia Empresarial, la Competitividad y la creación de valor, parte de (Molina & Marsal Serra, 2001) “reconocer la importancia de la experiencia acumulada y de la velocidad de aprendizaje en la creación de valor” (párr. 1), razón suficiente para que el Modelo tenga como soporte la gestión del conocimiento, cumpliendo así con lo que expresa (Santillán de la Peña, 2010): “el objetivo último debe ser que el conocimiento y la información estén accesibles en el momento que las personas de la empresa lo necesiten y en la forma más adecuada para que les ayude a tomar decisiones más acertadas y/o ejecutar las acciones oportunas en las diferentes situaciones que se le presenten en su trabajo diario” (p. 37)

6. Conclusiones

Las empresas del sector de hospedaje y restaurante que sufrieron el mayor impacto de las crisis presentadas en 2020 y 2021 poco se apoyaron en las disciplinas de gestión como la administración financiera, la gestión del riesgo, la gestión de la información y la gestión del conocimiento, aspecto que permite corroborar el hecho de que un buen número de estas empresas no logren superar los 5 años de expectativa de vida.

Se pudo evidenciar que las empresas que siguen en el mercado y que se dedican a ofrecer servicios de hospedaje y restaurante, aplican de manera elemental la resiliencia como valor, la administración financiera, la gestión del riesgo, la gestión de la información y la gestión del conocimiento. Esto se evidencia en que un buen número de empresas no cuentan con mecanismos de alerta temprana que les indique la llegada de riesgos emergentes, situación que pone de manifiesto el riesgo de acortar su esperanza de vida si no se preparan para enfrentar escenarios complejos.

El sector de hospedaje y restaurante requiere del diseño y aplicación de instrumentos que les permita no solo ampliar su esperanza de vida sino también lograr un crecimiento sostenido y una rentabilidad. Esta es la razón por la cual se pudo confirmar que sí es posible formular un modelo organizacional soportado en la resiliencia y en las disciplinas de gestión como la administración financiera, la gestión del riesgo, la gestión de la información y la gestión del conocimiento.

7. Referencias

Baron, A. (2017). *Periodico Nova Et Vetera*. Obtenido de <https://www.urosario.edu.co/Periodico-Nova-Et-Vetera/Empresa/Las-cuatro-razones-del-fracaso-en-los-negocios/>. Recuperado el 15 de agosto de 2022

- Blanchard, K. H., & O'Connor, M. (1997). *Administración por valores*. Bogotá: Norma.
- Blasquez, A. (2013). La información y comunicación, claves para la gestión del conocimiento empresarial. *Dimensión Empresarial*, vol. 11, Núm. 1, 24.
- Bravo Mendoza, O. &. (2005). *Gestión Integral de Riesgos*. Bogotá D. C.: Bravo & Sánchez, EU.
- Bravo Perdomo, L. C. (2020). Gestión Financiera durante una crisis. En A. &. Moreno, *Dirección empresarial: ¿Cómo navegar en tiempos de crisis?* (pág. 227). Bogotá D. C., Colombia: Universidad La Sabana. doi:10.529/978-958-12-0559-2.2020.14
- 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.
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá D. C.: Ecoe. Recuperado el 02 de mayo de 2023
- DANE. (s.f.). *Boletín diciembre 2020*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/bol_ems_diciembre_20.pdf. Recuperado el 10 de abril de 2022
- DANE. (s.f.). *Boletín EMA*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ema/boletin-EMA-diciembre-2020.pdf>. Recuperado el 10 de abril de 2022.
- Dominguez Rivera, J. (2017). En Colombia, la vida promedio de una empresa es de 5 años. *El País*, pág. 1.
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Harman, C., & Brelade, S. (2000). *Gestión del conocimiento y el papel de RRHH*. Financial Times/Prentice Hall, 2000.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- ISOTools. (06 de 06 de 2017). *Isotools.us*. Recuperado el 02 de mayo de 2023, de <https://www.isotools.us/>: <https://www.isotools.us/2017/06/06/resiliencia-organizacional-iso-22316/>
- ISOTOOLS. (13 de 08 de 2021). *Isotools*. Recuperado el 02 de 05 de 2023, de “La norma ISO 31000. El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones”: <https://www.isotools.us/2021/08/13/tipos-de-riesgo-segun-la-norma-iso-31000-2018/>
- Jimenez, M. (2014). *La gestión informática de la empresa. Nuevos modelos de negocios*. Madrid: Rama.
- Molina, J. L., & Marsal Serra, M. (2001). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Libros en Red.com.
- Mora Martinez, J. R. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S. A.
- Nonaka, I. &. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Castillo Hnos S. A. de C. V. Recuperado el 03 de 05 de 2023
- Norris, F. H. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community*, 127-150.
- 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
- Santillán de la Peña, M. (2010). *Gestión del Conocimiento. El Modelo de Gestión de Empresas del Siglo XXI*. Netbiblo.
- Sheffi, Y. (2016). *El poder de la resiliencia*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Uriarte Arciniega, J. d. (2005). La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo. *Revista de Psicodidáctica*, 61-79.

Vasquez-Rizo, F. E. (2021). *Gestión de la información. Medición de la capacidad de investigación en instituciones y sus grupos*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.

Veliz Montero, F. (2014). *Resiliencia Organizacional*. Gedisa.