



Revista Perspectiva Empresarial

ISSN: 2389-8186

ISSN: 2389-8194

[perspectivaempresarial@ceipa.edu.co](mailto:perspectivaempresarial@ceipa.edu.co)

Fundación Universitaria CEIPA

Colombia

BOLAÑOS-MUÑO, DEISY CAMILA; PELÁEZ-LEÓN, JUAN DAVID

Resiliencia organizacional en contexto de la COVID-19: el caso de dos mipymes colombianas

Revista Perspectiva Empresarial, vol. 8, núm. 2-1, Sup., 2021, Julio-Diciembre, pp. 20-34

Fundación Universitaria CEIPA

Colombia

DOI: <https://doi.org/10.16967/23898186.739>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672271876003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

[redalyc.org](https://www.redalyc.org)

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## ARTÍCULO ORIGINAL DE INVESTIGACIÓN

# Resiliencia organizacional en contexto de la COVID-19: el caso de dos mipymes colombianas

pp. 20-34

DEISY CAMILA BOLAÑOS-MUÑOZ\*

JUAN DAVID PELÁEZ-LEÓN\*\*

\* Administradora de empresas. Universidad del Valle, Cali, Colombia. E-mail: [deisy.bolanos@correounivalle.edu.co](mailto:deisy.bolanos@correounivalle.edu.co). ORCID: 0000-0001-9187-9185. Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=LBC6LbUAAAAJ&hl=es>.

\*\* Doctor en Ciencias de la Empresa. Universidad del Valle, Cali, Colombia. E-mail: [juan.d.pelaez@correounivalle.edu.co](mailto:juan.d.pelaez@correounivalle.edu.co). ORCID: 0000-0001-8122-9920. Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=MgmLhhMAAAJ>. Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56358842600>.

**COMO CITAR ESTE ARTÍCULO****How to cite this article:**

Bolaños-Muñoz, D. y Peláez-León, J.D. (2021). Resiliencia organizacional en contexto de la COVID-19: el caso de dos mipymes colombianas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2-2), 20-34.

Recibido: 18 de julio de 2021

Aceptado: 11 de octubre de 2021

**RESUMEN** **Objetivo.** Explorar la relación entre la resiliencia organizacional y la evolución de dos mipymes colombianas del sector transporte y turismo a partir del contexto de crisis generado por la COVID-19 hasta la reapertura económica decretada por el gobierno nacional. **Metodología.** La metodología utilizada en este estudio sigue un enfoque cualitativo a partir de dos estudios de caso de corte transversal. **Resultados.** Los resultados obtenidos aportan una mayor comprensión sobre la relación entre los factores de la empresa que condicionan la resiliencia, las acciones de resiliencia implementadas y la evolución de la organización en un contexto de crisis. **Conclusiones.** La adaptación es un resultado inherente de las organizaciones resilientes, pero no la renovación de la empresa. La renovación en contextos críticos puede estar sujeta a las acciones de resiliencia implementadas por la empresa, los factores que condicionan la resiliencia, la magnitud de la crisis y a los recursos financieros y experiencias previas de la empresa para hacer frente a ella.

**PALABRAS CLAVE** resiliencia organizacional, COVID-19, mipymes, sector turismo, sector transporte.

### **Organizational resilience in the context of COVID-19: the case of two Colombian MSMEs**

**ABSTRACT** **Objective.** To explore the relationship between organizational resilience and the evolution of two Colombian MSMEs in the transportation and tourism sectors since the beginning of the crisis context generated by COVID-19 until the economic reopening decreed by the national government. **Methodology.** The methodology used in this study follows a qualitative approach based on two cross-sectional case studies. **Results.** The findings help to clarify the relationship among the company's factors that condition resilience, the resilience actions implemented and the evolution of the organization in a crisis context. **Conclusions.** Adaptation is an inherent outcome of resilient organizations, but firm renewal is not. Renewal in critical contexts may be influenced by the firm's resilience actions, the factors conditioning resilience, the magnitude of the crisis, and the firm's financial resources and previous experiences in coping with it.

**KEY WORDS** Organizational resilience, COVID-19, MSMEs, tourism sector, transportation sector.

## Resiliência organizacional em contexto do COVID-19: o caso de duas mipymes colombianas

**RESUMO** **Objetivo.** Explorar a relação entre a resiliência organizacional e a evolução de duas mipymes colombianas do setor de transporte e turismo a partir do contexto da crise gerada pelo COVID-19 até a reabertura econômica decretada pelo Governo Nacional. **Metodologia.** A metodologia utilizada neste estudo segue um enfoque qualitativo a partir de dois estudos de caso de corte transversal. **Resultados.** Os resultados obtidos aportam uma maior compreensão sobre a relação entre os fatores da empresa que condicionam a resiliência, as ações de resiliência implementadas e a evolução da organização em um contexto de crise. **Conclusões.** A adaptação é um resultado inerente das organizações resilientes, mas não a renovação da empresa. A renovação em contextos críticos pode estar sujeita às ações de resiliência implementadas pela empresa, os fatores que condicionam a resiliência, a magnitude da crise e aos recursos financeiros e experiências prévias da empresa para enfrentar ela.

**PALAVRAS CHAVE** resiliência organizacional, COVID-19, mipymes, setor turismo, setor transporte.

## Introducción

Las consecuencias que enfrenta el mundo por la pandemia de la COVID-19 no tiene precedentes en la historia contemporánea. En los últimos 20 años no había surgido un imprevisto capaz de paralizar a la economía global, obligar a ajustar las políticas públicas, poner en riesgo el bienestar de millones de personas y repercutir tan gravemente en el ámbito empresarial (Banco Mundial, 2020). En Colombia, cuya economía se sostiene por un tejido empresarial conformado aproximadamente por un 90 % de mipymes (*Portafolio*, 2020), 2,7 millones de empresas formales se vieron forzadas a cerrar debido a los efectos del virus en la economía; lo anterior, equivale a 8,5 millones de empleos perdidos (CEPAL, 2020). La reducción en los ingresos que experimentaron las empresas causó un incumplimiento en sus obligaciones financieras y salariales producto de la iliquidez. Conforme a información recopilada por las cámaras de comercio el 94 % de las empresas en Colombia enfrentó una disminución en sus ventas superior al 50 %. Como resultado de esta crisis, Colombia terminó el 2020 con una caída histórica del PIB en 6,8 % según cifras del DANE; la caída más grande desde 1975 (*La República*, 2021).

Aunque este escenario de crisis generado por la COVID-19 no afectó por igual a todos los sectores de la economía, sectores como el transporte y el turismo sí resultaron gravemente afectados. Las pérdidas generadas al sector del transporte sumaron 5,5 millones de pesos diarios; y no es para menos, pues tan solo un 5 % del servicio estuvo en operación a marzo de 2020. Según el Consejo Superior del Transporte —CST—, desde el inicio de la cuarentena nacional dejaron de operar aproximadamente 84 mil buses intermunicipales y vehículos turísticos y 28 mil unidades de transporte escolar. Respecto al sector turismo, las agencias de viajes sufrieron una disminución en ventas superior al 80 % y la ocupación hotelera más baja en su historia.

Pese a las cifras negativas, para ambos sectores de la economía, la emergencia sanitaria generada por la pandemia de la COVID-19 ha llevado a las mipymes a asumir importantes cambios con el fin de adaptarse para sobrevivir y permanecer

en el mercado. Algunas empresas continuaron en operación, asumiendo los mismos gastos, pero con pocos o nulos ingresos. Mientras que otras se vieron limitadas a laborar, por lo que han quedado en estado de quiebra.

Lo anterior, llama la atención desde el punto de vista académico y práctico. A diferencia de empresas que no sobrevivieron, sorprende la evolución de algunas mipymes para continuar operando y sobrevivir así a la crisis generada por la COVID-19 (Peláez-León, 2021). Por ello hay un creciente interés en la literatura por comprender y documentar las experiencias y prácticas de resiliencia implementadas por las empresas para enfrentar escenarios de crisis (Prayag, 2020; Rai, Rai and Singh, 2021). No obstante, los análisis aún son poco profundos debido a la particularidad y novedad del contexto generado por la COVID-19.

En esa dirección el presente artículo contribuye a la literatura al documentar el proceso de evolución en la dinámica empresarial de dos casos de estudio correspondientes (i) a una pyme del sector transporte y (ii) a una microempresa del sector turismo, explicados ambos a través de la resiliencia organizacional (Rapaccini et al., 2020; Kantur and Arzu, 2012; Ma, Xiao and Yin, 2018).

## Revisión de literatura

### *Resiliencia organizacional*

Aunque existen diversas definiciones sobre resiliencia organizacional (Hamel and Valikangas, 2003; Hillman and Guenther, 2021; Lengnick-Hall, Beck and Lengnick-Hall, 2011; Losada, Scaparra and O'Hanley, 2012), una organización resiliente es aquella que se caracteriza por tener capacidades conjuntas orientadas a la realización de acciones oportunas para afrontar una condición específica y de transformación que en su mayoría es generada por acontecimientos inesperados y que tienen el potencial suficiente para poner en peligro la supervivencia de una organización (Medina, 2012).

Para entender operativamente este concepto, Rapaccini et al. (2020) plantea cuatro dimensiones que integran un modelo de gestión de crisis basado

en la resiliencia organizacional. La primera dimensión es la *preparación*, la cual reúne el conjunto de acciones que permite a la empresa estar atenta ante cualquier amenaza del entorno que implique tomar decisiones no premeditadas para el diseño de acciones. Esta dimensión es decisiva para una recuperación efectiva e inicia en el momento en que ocurre la calamidad. La segunda dimensión es la *agilidad*. Esta dimensión abarca la capacidad de la organización para responder oportunamente al cambio, destacando la toma de decisiones bajo presión y la ejecución de planes de acción inmediatos; ambas son cruciales en la etapa posterior a la calamidad en la que aún es difícil asumir y afrontar los cambios. La tercera dimensión corresponde a la *elasticidad*, la cual cobra relevancia en el momento de poner en marcha las acciones que contrarrestarán el acontecimiento crítico. Esta dimensión abarca las acciones necesarias para que la empresa pueda recuperarse rápidamente y volver a las condiciones anteriores a la crisis. Por último, la *redundancia*. Esta dimensión incluye acciones basadas a partir del aprendizaje obtenido en las etapas anteriores, permitiendo a la organización seguir en funcionamiento; inclusive, si nuevas circunstancias imprevistas se presentan.

### **Factores que afectan la resiliencia organizacional**

En aras de comprender si una organización puede tener mayor o menor capacidad para ser resiliente, Kantur y Arzu (2012) y Ma, Xiao y Yin (2018) consideran que existen una serie de factores y niveles que ayudan a explicar esa disposición. En primer lugar, Kantur y Arzu (2012) identifican los siguientes cuatro factores que afectan la capacidad de resiliencia en las organizaciones:

(i) postura de percepción: este factor considera a la vez tres subfactores como son el *sentido de realidad y sabiduría*, las *percepciones positivas* y el *compromiso unificado*. El *sentido de realidad y sabiduría* consiste en los procesos de introspección que permite prever adversidades y tener estructurados planes de contingencia que puedan contrarrestarlas si suceden. Las *percepciones positivas* consisten en el grado de actitud para considerar situaciones adversas como una experiencia constructiva (Mallak, 1998). Por último, el *compromiso unificado* es el grado

de participación y unión de los miembros de la organización en momentos de crisis.

(ii) Integridad contextual: este factor está conformado por tres subfactores que son *trabajadores participativos*, *interacción compatible* y un *ambiente de apoyo*. En relación con los *trabajadores participativos*, Kantur y Arzu (2012) se refieren a la capacidad de la organización para permitir que la fuerza de trabajo pueda proponer ideas conjuntas. La *interacción compatible* se refiere al grado de comunicación fluida y transversal en los empleados. El *ambiente de apoyo* y cooperación específica es el grado en el que la empresa brinda apoyo para lograr y propiciar la cooperación en aras de encontrar soluciones de manera conjunta.

(iii) Capacidad estratégica: este factor incluye tres subfactores como son *disponibilidad de recursos*, *capacidad de los empleados* y *estrategia enfocada*. En términos de Kantur y Arzu (2012), la *capacidad estratégica* en una empresa en tiempo de crisis está enfocada en los conocimientos y correcta utilización de los recursos por parte de los empleados e implica también que estos sean capaces y estén dispuestos a hacer buen uso de dichos recursos (Mallak, 1998). En cuanto a la existencia de *estrategias focalizadas*, este subfactor abarca la existencia de estrategias en la empresa que puedan servir de dirección en tiempos de incertidumbre y caos.

(iv) Actuación estratégica: de acuerdo con Kantur y Arzu (2012) las empresas en entornos turbulentos necesitan acciones *creativas*, *proactivas* y *flexibles*; de tal manera que puedan arrojar resultados positivos en un corto plazo. Para generar este tipo de acciones es necesario que los empleados tengan la capacidad de generar nuevas respuestas que se puedan adaptar a las situaciones (Mallak, 1998).

En cuanto a los niveles que ayudan a explicar la disposición que una organización puede tener en materia de resiliencia, Ma, Xiao y Yin (2018) argumentan que los factores que la condicionan deben ser analizados a nivel individual, grupal y organizacional para obtener una mayor objetividad y precisión en los resultados. En este sentido la capacidad de recuperación a nivel individual se centra en la forma como los miembros de la organización logran resolver los inconvenientes y se recuperan de la adversidad para alcanzar el

éxito (Ma, Xiao and Yin, 2018). A nivel grupal, la resiliencia es entendida como la capacidad que permite proteger a los miembros de un grupo de los efectos negativos a raíz de eventos inesperados. Finalmente el nivel organizacional se manifiesta en estructuras adaptativas con capacidad de improvisación, manejo de restricciones creadas internamente y atención al fracaso (van der Vegt et al., 2015).

### ***Evolución de la organización a partir de la resiliencia organizacional***

La evolución en las organizaciones está condicionada por la intención de la alta dirección de responder a los cambios drásticos del entorno (Hamel and Valikangas, 2003; Papadakis and Barwise, 2002). Las respuestas a esos cambios pueden ser nuevas estrategias para devolverlas gradualmente a la normalidad o a un desempeño superior al que tenían antes (Kantur and Arzu, 2012). En el marco de la resiliencia organizacional, la resiliencia no es el objetivo final de las organizaciones; el objetivo es la evolución de la organización en momentos de crisis y esta puede derivar en la adaptación, la renovación o la recuperación (Bhamra, Dani and Burnard, 2011; Hillmann and Guenther, 2021; Kantur and Arzu, 2012).

La *recuperación* significa volver al estado inicial después de enfrentar una interrupción en la continuidad de la organización, generada por un colapso en su normal funcionamiento (Kantur and Arzu, 2012). Si una organización es resiliente, este proceso puede ser mucho más rápido dado que los efectos negativos no alcanzarían a perjudicarla del todo o de hacerlo tendrían la capacidad para recuperarse oportunamente (Fabeil, Pazim and Langgat, 2020; Kantur and Arzu, 2012).

En cuanto a la adaptación esta se concibe como la capacidad voluntaria de la empresa para adaptar los recursos (Hillmann and Guenther, 2021), procesos interpersonales y rutinas organizacionales para abordar los impactos de un evento disruptivo (Abatecola, 2012). En este sentido el concepto de adaptación suele ser el núcleo de la resiliencia organizacional (Mcmanus et al., 2008). Tal como afirman Kantur y Arzu (2012), “si bien la recuperación hace que la organización vuelva a la condición previa al evento, la adaptación

organizacional es necesaria para la continuidad del sistema y es esencial en las nuevas condiciones que rodean a la organización” (p. 771).

Finalmente *la renovación* se refiere a la implementación de nuevos cambios o actitudes para crear una organización mejorada, reestablecida y con nuevas características (Hillmann and Guenther, 2021; Kantur and Arzu, 2012). Así pues, para Hamel y Valikangas (2003), las empresas en tiempos turbulentos deben llegar a ser tan eficientes en la renovación como lo son en la producción de nuevas líneas de productos y/o servicios.

## **Metodología**

Esta investigación comprende un estudio cualitativo mediante el desarrollo de dos estudios de caso de corte transversal. Este método permitió contrastar el caso de dos mipymes colombianas que han sobrevivido al primer año de la pandemia generada por la COVID-19, una microempresa del sector turismo y una empresa mediana del sector transporte. Las razones por las cuales se eligen estos dos sectores y este tipo de empresa se deben: a la importancia de ambos sectores económicos para el país; el impacto que la pandemia generada por la COVID-19 causó en ambos sectores; la importancia que la mipyme representa para la economía del país y los grandes desafíos que la pandemia ha generado para este tipo de empresas.

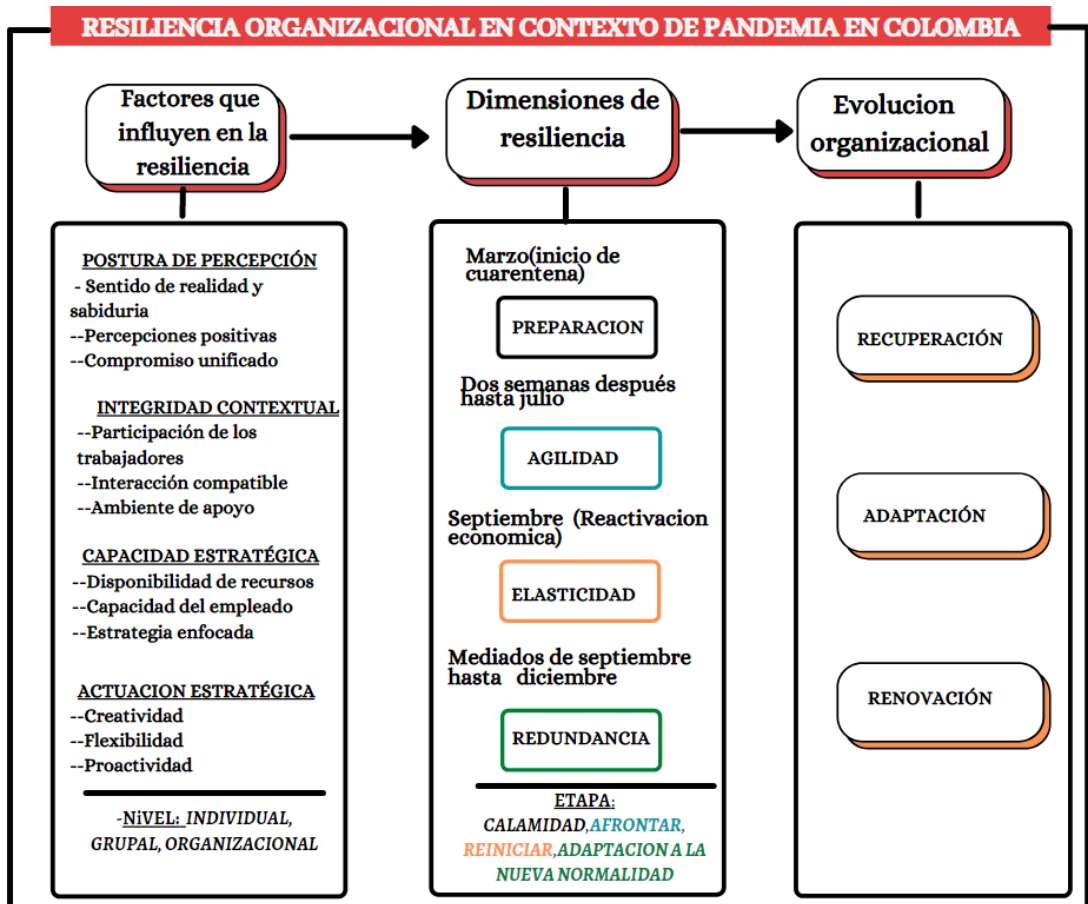
La metodología utilizada permitió obtener información clave para indagar e identificar los factores que hacen a una organización resiliente capaz de enfrentar escenarios turbulentos y de incertidumbre. Para la selección de los dos casos de estudio se tuvo en cuenta principalmente que la empresa estuviera en funcionamiento, durante y después del primer año de pandemia. Las empresas seleccionadas para la recolección de la información corresponden a un muestreo de tipo no probabilístico, por conveniencia, debido a que los informantes (directivos) fueron seleccionados por la accesibilidad y proximidad a los autores de la presente investigación (Pérez y Martínez, 2013). Para la recolección de información fueron realizadas diez entrevistas semiestructuradas. La información de la empresa de turismo fue suministrada por la



gerente general y de la empresa de transportes por la revisora fiscal y jefe de recursos humanos.

La información recolectada fue transcrita en su totalidad y posteriormente analizada teniendo en cuenta el modelo conceptual que se presenta en la figura 1. Así, el análisis de la información estuvo orientado en analizar la evolución organizacional que tuvo cada empresa objeto de estudio. Para ello se utilizaron las categorías de adaptación, renovación y recuperación de acuerdo con Kantur y Arzu (2012). Luego se identificaron las acciones de resiliencia en cada una de las cuatro dimensiones propuestas por Rapaccini et al. (2020). En este sentido para la dimensión de *preparación* se indagaron por las acciones de resiliencia antes de la declaración de emergencia sanitaria en Colombia (es decir,

antes del mes de marzo de 2020). La dimensión de *agilidad* abarcó las acciones implementadas por la empresa a partir de las dos semanas después de la declaración de la emergencia, justo cuando se iniciaron las medidas de contingencia decretadas por el gobierno nacional. La dimensión de *elasticidad* incluyó las acciones implementadas después de la reapertura económica en el mes de septiembre de 2020. Mientras que la dimensión de *redundancia* abarcó las acciones implementadas por la empresa a partir del mes de noviembre de 2020, fecha en la que las medidas preventivas se tornaron cambiantes y ocasionales hasta febrero de 2021 (fecha en la que inició la recolección de información para el presente estudio).



**Figura 1.** Modelo de resiliencia organizacional para el contexto de pandemia en Colombia. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.



Finalmente se identificaron los factores que influyeron en la resiliencia organizacional en cada empresa (Kantur and Arzu, 2012), los cuales fueron analizados en los tres niveles sugeridos por Ma, Xiao y Yin (2018). Para el análisis, cada uno de los factores fueron categorizados según el grado de presencia (alto, medio o bajo) en las empresas de acuerdo a la información suministrada por los entrevistados.

## Resultados

### *El sector turismo en Colombia*

El sector turismo en Colombia ha sido un motor importante para el desarrollo económico del país en los últimos cinco años. Para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo el sector aumentó su valor agregado en un 31 % desde 2015, en el que escaló siete puestos en el índice de competitividad en viajes y turismo del Foro Económico Mundial y a la vez generó el 8,8 % del total de empleos del país en 2018. En 2019, incluso, el turismo fue considerado el “nuevo petróleo” del país dado que fue el segundo generador de divisas después del sector minero-energético y uno de los llamados a jalonar la economía y a despertar el interés de empresarios e inversionistas del mundo (Santoro, 2019). Sin embargo dada la actual coyuntura sanitaria generada por la COVID-19, el sector presentó un cambio abrupto en sus cifras.

En general, el sector turismo en Colombia pasó de romper récords en 2019 a una caída sin precedentes en 2020. El tránsito de personas nacionales disminuyó gravemente y la entrada de personas no residentes presentó una drástica disminución del 69,5 % respecto a 2019 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020). Asimismo, los ingresos que presentaron las agencias de viaje entre julio y septiembre de 2020 indicaron una caída del 90,2 % (Portafolio, 2020). Como resultado, hoteles y agencias de viaje se vieron gravemente afectadas.

#### *Caso 1: microempresa del sector turismo*

El primer caso corresponde a una agencia de viajes y de turismo fundada en 2018. Entre

los servicios que presta se encuentran viajes organizados, salidas grupales y viajes individuales con distintos destinos turísticos a nivel nacional y dos a nivel internacional. Debido a la pandemia de la COVID-19, al igual que muchas otras, esta mipyme del sector turismo del país tuvo que dejar de ofrecer sus servicios. Por tanto, se vio en la necesidad de idear alternativas que le permitieran generar ingresos para su sostenimiento.

### *El sector de transporte en Colombia*

El transporte es un sector estratégico para el desarrollo del país por la circulación de mercancías, la conectividad de las regiones, el turismo, el desplazamiento individual, el bienestar social entre otras razones. Este sector experimentó un aumento sustancial en 2019, en Colombia, evidenciado en el crecimiento del transporte de carga según el Registro Nacional de Despachos de Carga por Carretera —RNDC—. A la vez el transporte aéreo tuvo un crecimiento del 9,1 % y el transporte terrestre movilizó alrededor de un 88 % más que el transporte aéreo. No obstante, el transporte de carga y el de pasajeros resultó gravemente afectado por la emergencia de la COVID-19 (Arellana, Márquez y Cantillo, 2020). Hasta el primer semestre de 2020 el transporte especial enfrentó pérdidas cercanas a los 2,5 billones de pesos dado que 113 mil vehículos de transporte escolar, de turismo y empresarial estuvieron paralizados (Portafolio, 2020). Por otro lado, el transporte de carga en el tercer trimestre presentó una disminución del 9 % respecto a 2019 y el transporte público presentó una disminución del 85 % de pasajeros. Todo ello significó que la gran mayoría de empresas del sector en todas las ciudades del país presentarían una disminución significativa en sus ingresos; esto generó despidos de personal, endeudamiento e iliquidez.

#### *Caso 2: empresa mediana del sector transporte*

El segundo caso corresponde a una empresa colombiana dedicada a la prestación del servicio de transporte turístico y en clase ejecutiva, fundada en 2010. Dentro de su portafolio de servicios se ofrece el alquiler de vehículos con conductor, vehículos blindados sin pico y placa, conductores bilingües, servicios VIP de transfer aeropuerto, seguimiento satelital de vehículos *online* vía Web, paquetes

turísticos a cualquier lugar del país, traslado de encomiendas y paquetes. Antes de la pandemia de la COVID-19 la empresa contaba con 35 empleados, pero por la recesión económica derivada tuvo que despedir a 11 de ellos.

### **Resultados sobre evolución organizacional**

De acuerdo con las entrevistas realizadas, ambas empresas indicaron haber asumido un proceso de adaptación en su evolución desde el momento en que empezó el contexto de pandemia en el país. Debido a la incertidumbre del contexto, ambas organizaciones manifestaron un proceso adaptativo continuo. En primer lugar, la empresa del sector de transportes se dedicó a la adecuación de los espacios y actividades conforme a los protocolos de bioseguridad impuestos por las autoridades de salud. Tal como señaló la revisora fiscal y jefe de recursos humanos, la empresa “en ningún momento paró. Si disminuyó muchísimo los clientes [...] pero en ningún momento dejó de operar”. Caso contrario a la empresa del sector turismo. Las empresas de este sector se vieron obligadas a suspender sus actividades desde marzo de 2020 cuando inició la pandemia en el país hasta septiembre del mismo año que se dio paso a la reactivación económica, razón por la cual la empresa analizada tuvo que buscar la manera de continuar recibiendo ingresos. En palabras de la gerente-propietaria: “tuvimos disminución en los ingresos en un 100 %”.

Respecto a la renovación, la empresa de transporte no sufrió cambios drásticos que significaran este proceso; mientras que la empresa del sector turismo encontró en la *renovación* la mejor manera para enfrentar la recesión del sector. Según la gerente,

no podíamos quedarnos esperando a que todo se normalizara, porque mientras tanto que hacíamos [...] nos tocó empezar a pensar en la forma que pudiéramos continuar así no sea con lo mismo que veníamos haciendo [...] pero que fuera algo relacionado con el turismo [...].

Así pues, la empresa fue renovada mediante la creación de una línea nueva de productos y una línea de transporte exprés.

Por último, en relación con la recuperación, los resultados en ambos casos indicaron que a la fecha en que fueron realizadas las entrevistas las dos organizaciones se encontraban aún en expectativa de recuperarse económicamente; por tal motivo, no se identifican como empresas recuperadas.

### **Resultados sobre dimensiones de resiliencia organizacional**

De acuerdo con la información recolectada sobre las dimensiones de resiliencia organizacional, únicamente en la empresa de transporte se evidenciaron acciones desde la dimensión *preparación*. La revisora fiscal y jefe de recursos humanos comentó que la preparación es un aspecto característico de la empresa, ya que desde antes de la pandemia en la organización tenían recursos destinados para imprevistos y que “la estrategia ha sido estar bien informados y prevenidos”. Asimismo, dio a conocer que “desde antes que el gobierno decretara las medidas de contingencia, [...] en la empresa ya se manejaban precauciones [...], especialmente los conductores [...] porque nosotros atendemos personas [...] que andan por varios lugares del mundo, entonces no podíamos arriesgarlos [...]”.

Caso contrario para la microempresa del sector turismo, la cual no contaban con ningún tipo de preparación ni recursos para imprevistos. Según declaraciones de la gerente, la situación los tomó totalmente por sorpresa.

Esta es la primera [...] prueba que enfrenta la empresa [...] antes estábamos teniendo un crecimiento muy alto y entonces como no había dificultades, pues no pensaba en los inconvenientes que pudiera haber, menos algo como esto [...], estábamos haciendo las cosas bien [...] enfocada en seguir creciendo y reinvertir.

En cuanto a la dimensión *agilidad*, las entrevistas realizadas indicaron que esta dimensión estuvo presente en los dos casos de estudio. Desde el momento en que inició la coyuntura sanitaria en el país y las medidas de contingencia empezaron a afectar directamente a estas organizaciones, ambas empresas actuaron según su necesidad. La gerente de la empresa de turismo manifestó que

desde que inició todo nos vimos afectados en

un 100 % [...] pero desde el principio empecé a idear estrategias para ver como continuar generando ingresos para la empresa [...] y no solo fue al principio si no los meses después [...] también porque la situación siguió empeorando [...].

Entretanto en la empresa de transporte, los primeros días “todo el mundo tuvo que empezar a trabajar desde la casa [...] y la empresa en general a incorporar los protocolos de bioseguridad”.

De manera similar, los resultados obtenidos apuntan a que ambas empresas actuaron en la dimensión de *elasticidad*; concretamente gracias a la apertura de la economía decretada por el gobierno nacional. Por una parte, la actividad en la empresa de transporte reinició a finales de agosto de 2020 y con un repunte en las ventas. A partir de ahí, según la persona entrevistada, la empresa “volvió a contratar a las personas que despidió, [...] y en la planta de personal administrativo se implementó el modelo de alternancia [...]”. Respecto a la empresa de turismo, la gerente mencionó que solo con la reactivación económica se pudo reiniciar la actividad. Para ello la empresa tuvo que “implementar los protocolos de bioseguridad, continuar creando planes turísticos [...] publicidad en las redes sociales, atender la oficina, contactar a conductores, guías, secretaría, atender a los clientes [...] y seguir adelante [...]”.

En cuanto a la última dimensión, *redundancia*, ambas empresas presentaron acciones después de la reactivación económica y en respuesta a las nuevas medidas de contingencia exigidas por el gobierno. No obstante, las orientaciones de las acciones de ambas empresas si fueron distintas. Durante esta etapa, la empresa de transporte no implementó grandes cambios gracias a la buena gestión que realizó para obtener los permisos necesarios. Por tanto, su operatividad no se vio afectada y pudo continuar sin mayores inconvenientes. Respecto a la empresa de turismo, las actividades tuvieron que ser adaptadas a los estragos provocados por la pandemia y los decretos del gobierno nacional para extender algunas medidas preventivas. Como manifestó la gerente de la empresa, antes de iniciar un recorrido turístico,

en la oficina realizamos unas cartas en las cuales se justifica que es un viaje planeado con anterioridad y cuando las personas vayan

a viajar se les entrega [...] con eso no hay problema, [...] haya toque de queda o alguna otra restricción.

### **Factores que influyen en la resiliencia organizacional**

En relación con los factores que inciden en la resiliencia organizacional, los dos casos analizados evidencian similitudes y diferencias. Respecto al factor *postura de percepción*, los resultados indican que ambas organizaciones manifiestan un alto grado en el subfactor *sentido de realidad y sabiduría*. Ambas empresas son conscientes de sus fortalezas, debilidades y de las capacidades con las que cuentan para desempeñar de manera óptima sus funciones a nivel individual y grupal en general. En este mismo subfactor, pero a nivel organizacional, ambas empresas también manifestaron tener un alto nivel. En la empresa de transportes la persona entrevistada comentó que la empresa es “muy consciente sobre las capacidades que tiene para enfrentar situaciones imprevistas [...]”. Cuando la empresa estaba en proceso de certificación por *Bureau Veritas* [...] tuvimos que realizar el diagnóstico de fortalezas y debilidades [...]”. De manera similar, este subfactor en la empresa de turismo tiene un nivel alto gracias a los análisis de diagnóstico internos y externos que han realizado.

Dentro del mismo factor postura de percepción, los resultados varían en las dos empresas cuando se analiza el subfactor *percepción positiva*. A nivel individual, la revisora fiscal y jefe de recursos humanos de la empresa de transportes indicó tener un nivel alto puesto que es una persona que trata de encontrar en los momentos difíciles una enseñanza para la vida. No obstante, a nivel grupal el grado de percepción positiva presenta un nivel medio. Según la persona entrevistada cuando ha habido situaciones inesperadas, críticas o de incertidumbre las reacciones más comunes “al principio son de enojo y desgane por parte de algunos empleados [...] es algo que se les nota [...] después ya se les va pasando, no es algo con lo que se queden”. Similar a nivel organizacional, a saber:

empezando por el gerente, cuando hay algún imprevisto o inconveniente lo primero que hace es ponerse histérico [...] porque es una persona muy ocupada que tiene que resolver muchas cosas, por todo eso es irritable

fácilmente [...] ya el resto de los empleados, pues algunos reaccionan bien y otros mal, hay de todo.

También se notan diferencias en la empresa de turismo. A nivel individual la *percepción positiva* adquiere un nivel alto. La gerente entrevistada se reconoce como una persona que busca de las circunstancias buenas o malas aprendizajes para su vida. Así, de la crisis por COVID-19 resalta que aprendió “lo importante que es ser organizada y tener recursos para cualquier tipo de imprevistos, porque para esta vez fue algo que hizo mucha falta”. A nivel grupal dio a entender que el grado de presencia en la empresa es bajo y a nivel organizacional es de grado medio, ya que este subfactor no estuvo explícito en su grupo de trabajo en el contexto de pandemia; quizás por ser la primera crisis de la empresa, comentando que

la primera reacción de los empleados fue de miedo, porque una agencia de viajes [...] y para ellos tener que viajar en esas circunstancias no era fácil [...] me decían que no querían hacerlo, sin embargo, ahora ya han ido perdiendo ese miedo.

En cuanto al factor postura de percepción, los resultados relacionados con el subfactor *compromiso unificado* indicaron en ambas empresas un grado alto en los tres niveles. En la empresa de transportes, la persona entrevistada dio a conocer que “en general todos somos muy unidos y hay mucha colaboración”. Mientras que en la empresa de turismo, la gerente comentó que en la empresa “todos somos un equipo [...] estamos disponibles para ayudar”.

En segundo lugar, el factor integridad contextual presenta los siguientes resultados. Para el subfactor *participación de los trabajadores*, ambas empresas presentaron un alto grado en los tres niveles. Según la persona entrevistada en la empresa de transportes, los empleados “pueden opinar, hacer sugerencias [...] hay veces que se acatan y otras que no [...]. Sin embargo, muchas veces si se los suele tener en cuenta porque de ahí han salido cosas muy buenas”. De manera similar, la gerente de la empresa de turismo comentó que los empleados “han sido participativos en cuanto se ha necesitado [...]”. Frente al subfactor *interacción compatible*, ambas organizaciones también presentan un alto grado en los tres niveles;

principalmente por las buenas relaciones entre empleados. Como afirma la gerente de la empresa de turismo, “nos la llevamos muy bien [...] en términos generales podría decir que el ambiente laboral es ¡súper! a mí me gusta mucho”. Por su parte, la persona entrevistada en la empresa de transportes mencionó que “en general el ambiente laboral es bueno, chévere [...] hay camaradería [...] no es común sentir que se pelean o halla un ambiente pesado entre los trabajadores [...]”.

Y en el mismo factor integridad contextual, el subfactor *ambiente de apoyo* también obtuvo un alto grado en ambas empresas en los tres niveles. Según las entrevistadas realizadas, existe gran colaboración entre los empleados tal como lo afirma la persona entrevistada en la empresa de transportes “hay mucha unión y compañerismo [...]”.

En tercer lugar, los resultados obtenidos en el factor capacidad estratégica indicaron que el subfactor de *disponibilidad de los recursos* presentó diferentes niveles en las dos empresas: un nivel alto en la empresa de transportes y un nivel medio en la empresa de turismo. Según la persona entrevistada en la empresa de transportes, “el gerente es una persona sumamente prevenida [...], siempre cuenta con recursos para imprevistos [...]”. Respecto a la empresa de turismo, la gerente comentó que la disponibilidad de los recursos no ha sido un factor que haya afectado la operación y en general a la organización debido a que “ha sido una empresa constituida y financiada de su propio trabajo [...] lo cual nos ha ayudado un montón porque cuando empezó lo de la pandemia la empresa como tal no tenía ninguna deuda y eso fue un alivio”. Aunque la persona entrevistada dio a entender en apartados previos que la disponibilidad de recursos si fue un factor que afectó a la organización en la crisis de la pandemia, ya que la empresa tuvo que suspender su funcionamiento. Por ende, no pudo seguir siendo autosostenible por factores ajenos a la empresa.

En relación al subfactor *capacidad del empleado*, los resultados indican un nivel alto en ambas empresas. Conforme a las personas entrevistadas, los empleados de las empresas han sido capaces de manejar adecuadamente los recursos en tiempos críticos y no han dejado que sus labores se vean afectadas por falta de ello. En cuanto al subfactor *estrategia enfocada*, la empresa de transportes

presentó un nivel medio a nivel individual y grupal. Como afirma la persona entrevistada, “no he tenido que implementar estrategias para realizar bien mi trabajo”. Aunque a nivel organizacional si se contempla un alto nivel debido a que la empresa si crea estrategias constantemente conforme a cada necesidad que se presenta. En la empresa de turismo, por otro lado, este subfactor difiere en los tres niveles. A nivel individual se evidenció un nivel medio, a nivel grupal un nivel bajo y a nivel organizacional un nivel alto. Para la gerente propietaria, “los grupos de trabajo no se han visto en la necesidad de crear estrategias”; mientras que la organización sí. Por lo menos para enfrentar la crisis la empresa tuvo que crear varias estrategias, incluyendo la creación de la “línea de productos, el servicio de transporte y la implementación de los protocolos de bioseguridad para poder seguir operando después de la reapertura”.

Finalmente los resultados sobre el factor actuación estratégica determinaron que en la empresa de transportes los subfactores *creatividad, flexibilidad y proactividad* presentaron un nivel medio en los tres niveles. Entretanto en la empresa de turismo, estos mismos subfactores se encontraban en un alto nivel. Según la gerente de esta empresa, “siempre estamos buscando nuevas cosas [...], la manera de adaptarnos a las nuevas situaciones [...]. Siempre, siempre estamos buscando la manera de cambiar para mejorar [...]”.

## Discusión y conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en los dos casos analizados, la evolución de ambas organizaciones sugiere que el proceso de recuperación esperado después de la crisis es el más tardío. Esto puede deberse a los efectos que deja una interrupción repentina y prolongada como lo ha significado la pandemia de la COVID-19. La adaptación, por su parte, es la constante en ambos casos desde que inició esta coyuntura. Conforme a los resultados y a la literatura, la adaptación de las empresas es un resultado propio de las organizaciones resilientes (Bhamra, Dani and Burnard, 2011; Hillmann and Guenther, 2021; Kantur and Arzu, 2012).

Contrario a lo esperado, la renovación como resultado de la resiliencia organizacional parece no ser regla general para todas las empresas. Acorde con los resultados obtenidos, la mediana empresa del sector transporte no asumió un proceso de renovación; contrario a la microempresa del sector turismo. Esto sugiere que la renovación en contextos críticos puede estar sujeta al tamaño, a la magnitud de los estragos generados y a los recursos financieros con los que cuente la empresa para hacer frente a dicha eventualidad.

En relación con el tamaño empresarial, la decisión de renovar la empresa en medio de una situación crítica obliga a la acción inmediata. En este sentido una microempresa puede asumir un proceso más sencillo y rápido, ya que las decisiones dependen de uno o máximo dos propietarios (Lussier and Sonfield, 2015). De igual manera el limitado número de empleados, el conocimiento a profundidad del negocio por parte del propietario de la empresa y la no separación entre propiedad y control facilitan la toma de decisiones de los propietarios en la microempresa (Kelliher and Reinl, 2009). Lo anterior, es contrario a organizaciones de mayor tamaño en las que las decisiones suelen adoptarse bajo un sistema formal y con más personas de manera deliberativa como pueden ser los jefes de departamentos o una junta directiva.

Asimismo, la decisión de renovar o no las empresas en situaciones de crisis depende de la repercusión de dicha situación sobre el funcionamiento de la organización. Cuando la situación de crisis afecta drásticamente a una empresa, sus directivos deberán tomar la decisión entre renovarse o desaparecer. Tal como pudo ser la situación de la empresa de turismo ante el contexto de pandemia.

De acuerdo con lo anterior, la evolución de una organización resiliente conllevará a la adaptación; y ese estado de evolución podrá contribuir y facilitar el proceso de recuperación. Por su parte, pensar en la renovación puede ser una estrategia muy útil y determinante en la evolución de algunas organizaciones resilientes; aunque no todas las empresas tendrán la necesidad de tomar este camino para recuperarse de un evento crítico.

Respecto a las dimensiones de resiliencia organizacional, los resultados indican que la



empresa de transportes presentó acciones desde las cuatro dimensiones de resiliencia expuestas en este documento; mientras que la empresa de turismo, no evidenció acciones en la dimensión de preparación. De acuerdo con la información recolectada, la preparación puede ser una característica más común en las empresas con mayor trayectoria en el mercado y con experiencia en enfrentar situaciones críticas tal como se evidenció en la empresa de transporte. Sin embargo, y al tener en cuenta los resultados sobre evolución organizacional, la carencia de acciones orientadas en la dimensión preparación puede ser un elemento que explique la necesidad de renovar a las organizaciones en el proceso de enfrentar dicha eventualidad.

Sobre la dimensión agilidad en la resiliencia organizacional, los resultados indican que esta dimensión no solo es importante semanas después del acontecimiento crítico como lo sugieren Rapaccini et al. (2020). El marco temporal para esta dimensión en el contexto de la pandemia no se cierra solamente a semanas; pues debe estar presente hasta que finalice la crisis, ya que las empresas deben responder oportunamente a los cambios que exige el entorno y sus actores.

Frente a las dimensiones elasticidad y redundancia, los resultados en ambas organizaciones fueron los esperados acorde a la literatura. Después de la reapertura económica, las acciones bajo la dimensión elasticidad tomaron mayor relevancia en las empresas analizadas; mientras que las acciones de redundancia resultan clave para afrontar la nueva normalidad que enfrentan las empresas, pese a que la pandemia de la COVID-19 aún continúa.

En cuanto a los factores que pueden influir en la resiliencia organizacional, los resultados obtenidos sugieren que no todos los factores expuestos en este estudio deben tener un nivel alto en la organización para ser resiliente. Aunque resulta beneficioso para la empresa alcanzar niveles altos en estos factores, también la empresa con niveles medios puede tener oportunidades para afrontar la crisis con menor traumatismo. Concretamente bajo el factor postura perceptual, conviene que cada persona en la organización sea consciente sobre las fortalezas y debilidades con las que cuenta para ejercer sus funciones y las de su grupo de trabajo. De igual manera las empresas deben fortalecer el sentido

de compromiso unificado dado que en épocas críticas es cuando necesitan mayor colaboración y compromiso de todos los empleados.

Con referencia a la percepción positiva, resulta contradictorio que las empresas objeto de este estudio no mostraran un alto nivel en este subfactor. No obstante, el resultado es comprensible en épocas críticas en las que los ánimos de los empleados y de la organización en general no son las mejores ante la incertidumbre (Carnevale and Hatak, 2020). Si resulta concluyente que en la microempresa el gerente o propietario tenga una percepción positiva ante los momentos desafortunados, ya que el control y dirección de la empresa depende de esta persona.

Respecto al factor de integridad contextual, resulta importante para las organizaciones en tiempos críticos incentivar la participación de los empleados y construir un ambiente de cooperación para facilitar los procesos de adaptación y recuperación de la empresa.

En relación con los factores capacidad y actuación estratégica, los resultados sugieren que una organización resiliente debe incentivar en sus empleados la creatividad, la flexibilidad y la proactividad para solucionar inconvenientes en sus labores cotidianas y contribuir a la organización cuando enfrente ambientes hostiles.

## Limitaciones y futuras investigaciones

Este trabajo no es ajeno a limitaciones que pueden fomentar futuros estudios. Primero los dos estudios de caso realizados se desarrollaron en dos empresas de sectores específicos de la economía y bajo el contexto de crisis generado por la pandemia de la COVID-19. Investigaciones futuras pueden explorar la evolución y resiliencia organizacional en otros escenarios críticos y en sectores distintos de la economía. Segundo y debido a que la dimensión preparación no fue una característica identificada en la microempresa objeto de estudio se invita a profundizar si realmente la poca trayectoria en el mercado y la falta de experiencia en crisis pasadas es un antecedente o barrera definitiva para explicar la

carencia de preparación de una empresa resiliente ante posibles eventos críticos. Tercero los futuros estudios pueden explorar si la implementación de prácticas de resiliencia vinculadas a la preparación, agilidad, elasticidad y redundancia estuvieron presentes en organizaciones que no sobrevivieron al contexto de crisis con el fin de corroborar la efectividad de estas acciones.

Finalmente los resultados presentados en este estudio no pueden ser generalizados para todas las empresas y sectores ni tampoco indicar causalidad en las relaciones sugeridas. Por tanto, se invita a plantear estudios explicativos que cubran una muestra representativa de la población para contrastar la efectividad de las acciones de resiliencia organizacional y algunas relaciones sugeridas entre los constructos analizados.

## Referencias

- Abatecola, G. (2012). Organizational adaptation: an update. *International Journal of Organizational Analysis*, 20(3), 274-293.
- Arellana, J., Márquez, L. and Cantillo, V. (2020). COVID-19 Outbreak in Colombia: An Analysis of Its Impacts on Transport Systems. *Journal of Advanced Transportation*, 1-16.
- Banco Mundial. (2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>.
- Bhamra, R., Dani, S. and Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Carnevale, J.B. and Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- CEPAL. (2020). *Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>.
- Fabeil, N.F., Pazim, K.H. and Langgat, J. (2020). The impact of Covid-19 pandemic crisis on micro-enterprises: Entrepreneurs' perspective on business continuity and recovery strategy. *Journal of Economics and Business*, 3(2), 837-844.
- Hamel, G. and Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52.
- Hillmann, J. and Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: ¿A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- Kantur, D. and Arzu, Í.S. (2012). Organizational Resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management and Organization*, 18(6), 762-773.
- Kelliher, F. and Reinl, L. (2009). A resource-based view of micro-firm management practice. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(3), 521-532.
- La República. (16 de febrero de 2021). *La caída de 6,8% del Producto Interno Bruto de 2020 fue la peor de la historia del país*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/la-caida-de-68-del-producto-interno-bruto-de-2020-fue-la-peor-de-la-historia-del-pais-3125632>.
- Lengnick-Hall, C., Beck, T. and Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Losada, C., Scaparra, M.P. and O'Hanley, J.R. (2012). Optimizing system resilience: a facility protection model with recovery time. *European Journal of Operational Research*, 217(3), 519-530.



- Lussier, R.N. and Sonfield, M.C. (2015). "Micro" versus "small" family businesses: a multinational analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 380-396.
- Ma, Z., Xiao, L. and Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263.
- Mallak, L. (1998). Technology-Based Organizations 2. En Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, Portland, Oregon, USA.
- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, 41, 29-39.
- Mcmanus, S. et al. (2008). Facilitated Process for Improving Resilience. *Natural Hazards Review*, 9, 81-90.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). El turismo en cifras diciembre 2020. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2020/noviembre/oe-np-turismo-noviembre-26-01-2021.pdf.aspx>.
- Papadakis, V.M. and Barwise, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13(1), 83-95.
- Peláez-León, J.D. (2021). MiPymes familiares y no familiares en tiempos de COVID-19. *Bitácora Económica*, 11(1), 17-23.
- Pérez, W. y Martínez, M. (2013). Estudio de casos. En Sarabia, F.J. (Ed.), *Métodos de la investigación social y de la empresa* (pp. 645-671). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Portafolio. (2020). *Los sectores con mayor riesgo de pérdida de empleo por el COVID-19*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/los-sectores-con-mayor-riesgo-de-perdida-de-empleo-por-el-covid-19-540483>.
- Portafolio. (2020). *Pérdidas del transporte público especial ascienden a los \$2,5 billones*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/perdidas-del-transporte-publico-especial-ascienden-a-los-2-5-billones-542914>.
- Portafolio. (2020). Turismo: de récord en 2019 a caída sin precedentes en 2020. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/turismo-de-record-en-2019-a-caida-sin-precedentes-en-2020-547654>.
- Prayag, G. (2020). Time for reset? COVID-19 and tourism resilience. *Tourism Review International*, 24(2-3), 179-184.
- Rai, S.S., Rai, S. and Singh, N.K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 23(4), 12006-12023.
- Rapaccini, M. et al. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 225-237.
- Santoro, F. (31 de enero de 2019). La hora del turismo para Colombia. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/flavia-santoro-2807402/la-hora-del-turismo-para-colombia-2822338>.
- van der Vegt, G.S. et al. (2015). From the editors. Managing Risk and Resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980.