

Atributos y principios de resiliencia organizacional en las empresas turísticas

Claudia Lacruhy-Enríquez,^{1,A} Lizzeth Aguirre-Osuna,^{2,B} Jesús Bojórquez-Luque,^{2,C}

Recibido: 12 febrero 2024 | Revisado: 3 abril 2024 | Aceptado: 12 abril 2024

¹ Tecnológico Nacional de México - Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos, México

² Universidad Autónoma de Baja California Sur, México

^A claudiac.le@loscabos.tecnm.mx | <https://orcid.org/0000-0003-4397-326X>

^B laguirre@uabcs.mx | <https://orcid.org/0000-0003-1413-4854>

^C bojorquez@uabcs.mx | <https://orcid.org/0000-0002-1745-4979> | Autor de correspondencia

RESUMEN

La magnificación de los eventos meteorológicos y pandémicos obligan a las empresas a desarrollar atributos y principios de resiliencia. El artículo evalúa los atributos y principios de resiliencia organizacional de las empresas turísticas en Los Cabos, México. Se utiliza una metodología de tipo cuantitativo y cualitativo con un alcance descriptivo y explicativo. Se aplicó una encuesta a 74 empresas turísticas con un cuestionario de 45 preguntas. Los hallazgos evidencian que las empresas turísticas de Los Cabos poseen principios y atributos de resiliencia organizacional llevando a cabo estrategias para adaptarse a los cambios del entorno en cada área funcional. Se concluye que las empresas son en su mayoría resilientes, independientemente de la Norma ISO 22316 y el estándar NMX-I-22316-NYCE-2021. Este atributo aporta competitividad y diferenciación al destino turístico internacional mexicano.

Palabras clave: resiliencia organizacional, empresas turísticas, normalización internacional estándar

Attributes and principles of organizational resilience in tourism companies in Los Cabos, Mexico

■ ABSTRACT

The magnification of weather and pandemic events is forcing companies to develop resilience attributes and principles. This article evaluates the attributes and principles of organizational resilience of tourism companies in Los Cabos, Mexico. A quantitative and qualitative methodology with a descriptive and explanatory scope is used. A survey was applied to 74 tourism companies with a 45-question survey. The findings show that tourism companies in Los Cabos possess principles and attributes of organizational resilience, carrying out strategies to adapt to environmental changes in each functional area. It is concluded that most of the companies are resilient regardless, of ISO 22316 and the NMX-I-22316-NYCE-2021 standard. This attribute provides competitiveness and differentiation that characterizes the Mexican international tourist destination.

Keywords: organizational resilience, tourism enterprises, international standardization standard

Introducción

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (United Nations Development Programme, 2021), el turismo sostenible y resiliente es una herramienta para fomentar el crecimiento económico, sostenido e inclusivo, el cual favorece el desarrollo social. De ahí que la Agenda 2030 promueva la protección del medio ambiente y la erradicación de la pobreza, poniendo énfasis en la conservación y el uso sostenible de biodiversidad y recursos naturales. Estos, como elementos importantes para promover las inversiones en un turismo realmente sostenible, que sea prioritario en el sistema empresarial.

En las circunstancias actuales, con la presencia de fenómenos como el cambio climático y las consecuencias que de él se derivan, hay una necesidad urgente en modelar organizaciones con gran capacidad de resiliencia tomando en consideración eventos naturales de carácter extremo que trastocan la cotidianidad y vulneran las actividades económicas. El turismo no está al margen de ser afectado por el cambio climático, sobre todo el turismo de *sol y playa*, muy expuesto a fenómenos naturales como huracanes (Palafox Muñoz & Gutiérrez Torres, 2013), tormentas y erosión de las playas (Islas García, 2022). Esto pone a prueba la capacidad

de los liderazgos, los cuales en ocasiones no están a la altura de las circunstancias, por lo que urge desarrollar la capacidad de resiliencia organizacional, que suele ser un indicador de la competitividad de las empresas y de los destinos turísticos en general (Ansell & Boin, 2019), lo que ayuda al impactar de manera menos decisiva en la viabilidad de las empresas.

En ese sentido, la resiliencia, de acuerdo con Mondragón et al. (2022), se edifica en la voluntad de asumir riesgos para forjar una cultura resiliente desde la organización. Barrón Torres y Sánchez Limón (2022) evidenciaron que los estudios sobre resiliencia organizacional se encuentran en fase de teorización. Poco se ha abordado sobre la relación con los grupos de interés de las empresas y el entorno. En el presente artículo se realiza un esfuerzo en abonar en esta temática desde la capacidad de resiliencia de las empresas turísticas en Los Cabos, México.

En 2017, surgió la Norma ISO 22316:2017 Seguridad y Resiliencia -Resiliencia organizacional -Principios y Atributos (International Organization for Standardization [ISO], 2017), que ofrece una orientación sobre cómo abordar la resiliencia desde el contexto organizacional. Para ello, propone atributos y principios como pautas a seguir (Kohl, 2020). Dicha norma en México tiene una concordancia idéntica a la Norma Mexicana NMX-I-22316-NYCE-2021 Tecnologías de la información -Seguridad y Resiliencia -Resiliencia Organizacional -Principios y atributos, la cual se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en el 2022. En la actualidad no existen estudios de resiliencia organizacional en el contexto turístico; de aquí que el presente estudio sería una contribución a la capacidad de resiliencia de las empresas indicadas a partir de los principios y atributos de la normatividad aplicable vigente.

El municipio de Los Cabos está ubicado en el estado mexicano de Baja California Sur y es el tercer destino turístico más visitado de México (Secretaría de Turismo, 2020). Aunque con antecedentes de infraestructura hotelera incipiente en los años sesenta con el Hotel Palmilla, después se edifican los hoteles Hacienda, Cabo San Lucas, Finisterra, etc... (Bojórquez Luque, 2021). Fue en 1974 cuando las políticas públicas federales en materia

turística empezaron a centrarse en la zona sur del estado, creándose el Fideicomiso Ciudad Portuaria Turística Cabo San Lucas (FCPTCSL), para el desarrollo del turismo náutico en la comunidad de Cabo San Lucas (Bojórquez Luque & Frías Sarmiento, 2020); y, para 1976, se hizo posible la materialización del llamado Centro Integralmente Planeado de Los Cabos (CIP-Los Cabos) por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur), que desarrolló la zona aledaña de San José del Cabo con infraestructura turística y la edificación de hoteles de gran turismo (Bojórquez Luque, 2019). Esto convirtió a Los Cabos en el segundo municipio de mayor afluencia de divisas después de Cancún; tanto el FCPTCSL como el CIP-Los Cabos detonaron el corredor turístico de 33 kilómetros que une a las dos ciudades. Todo esto, en el marco de desarrollo regional, transitando a un destino turístico competitivo en fase de madurez en cuarenta años.

Ha sido tan importante el crecimiento de la actividad turística y la relevancia que ha cobrado Los Cabos que, mientras la ocupación hotelera anual a nivel mundial fue de 60% en el 2022, Los Cabos presentó una ocupación del 75%, dato revelador de la recuperación pospandemia (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2023). Sin embargo, es pertinente revisar qué medidas ejecutaron las empresas ajustadas a los principios y atributos de resiliencia propuestos por la Norma ISO 22316:2017 ante la pandemia por covid-19, develando si la gestión empresarial ejecutó una planificación eficaz y eficiente para sobreponerse en el mercado. Es por ello que el objetivo de esta investigación fue evaluar los atributos y principios de resiliencia organizacional de las empresas turísticas en este municipio.

El estudio de caso intrínseco fue cuantitativo y cualitativo con un alcance descriptivo y explicativo. Se aplicó una encuesta a 74 empresas turísticas en Cabo San Lucas y San José del Cabo, con relación a los atributos y principios de resiliencia en su operación. Este documento se estructura, además de la introducción, en cinco apartados: en el primero, se desarrolló el marco teórico en el que explicamos el concepto e importancia de resiliencia en

un marco de la actividad turística; en el segundo, se expone la metodología que se implementó para lograr evaluar los atributos y principios de resiliencia del sector turístico de la localidad de estudio; en el tercer apartado, se muestran los resultados a partir de la aplicación de la encuesta como herramienta metodológica; en el cuarto, se provee la discusión, buscando establecer el nexo teórico con el de la evidencia empírica; y por último, se presentan las conclusiones a manera de reflexión final.

Revisión de literatura

La resiliencia en el sector turístico y las normas oficiales

La palabra *resiliencia*, muy usada en la actualidad a partir de los fenómenos climáticos exacerbados y las emergencias sanitarias, tiene origen etimológico en el latín, que significa volver atrás o volver al punto donde estábamos (Amaro & Marrero Santos, 2020), lo que implica en términos empresariales tener la capacidad de recuperar de manera rápida las condiciones para seguir operando, a pesar del estado de emergencia.

La resiliencia organizacional permite la posibilidad de volver a una condición de normalidad ante la situación de crisis, por lo que, de acuerdo con Barrón Torres y Sánchez Limón (2022, p. 243), “favorece una visión hacia la continuidad de las empresas en largo plazo, que no se limita a solo resolver disrupciones momentáneas”. Los autores citados explican que el precepto teórico más recurrido es la “visión basada en recursos”, relacionándolo con la resiliencia. En la práctica, la gestión de las organizaciones resalta la relevancia de los recursos estratégicos tangibles e intangibles. Es decir, que no solo ofrece soluciones a corto plazo.

En el turismo no hay un constructo teórico para una definición de la teoría que respalde la conceptualización de turismo resiliente. Después de la pandemia de covid-19, los estudios de resiliencia organizacional han mostrado diversas estrategias que las empresas ejecutaron en su planeación estratégica para sobrevivir al evento disruptivo.

Cabe señalar que la pandemia por covid-19 incrementó la urgencia mundial por el fenómeno del cambio climático. Las empresas se han convertido en un lente por donde sus líderes, consumidores y partes interesadas identifican y fomentan un comportamiento empresarial basado en buenas prácticas medioambientales, sociales y de gobernanza. Diversos académicos y expertos que evalúan riesgos determinaron que la resiliencia de la empresa y la perspectiva de crecimiento de esta van de la mano al momento de gestionar las crisis y cómo se sobreponen a ellas. En un estudio de caso de 11 hoteles, se evidenció la capacidad de las empresas hoteleras para gestionar estrategias en un marco de gobernanza ambiental y social, demostrando que el liderazgo y la mecánica de involucramiento de los diversos componentes de las estructuras empresariales son cruciales para un crecimiento sostenible y traer capital (Chen et al., 2022).

En Brasil, la gestión y planificación del turismo de los actores clave es fundamental para el desarrollo turístico, pues dichos procesos permiten establecer las actividades cuando ha pasado un evento disruptivo. En la etapa de implementación de acciones, los gestores se enfocan en reducir riesgos para mitigar las adversidades en la comunidad local y turística (Pinheiro Costa & Sonaglio, 2020), con el fin de la pronta recuperación y el funcionamiento de las unidades productivas.

En México, Hiriant Pardo (2018) aplicó un modelo de gestión integral urbano-turístico y patrimonial en Morelia y determinó que, en los escenarios adversos, el reto es mantener el potencial turístico de su patrimonio cultural para la conservación y rehabilitación de su centro histórico. Por ello, considera que “el concepto de resiliencia permite sumar postulados del desarrollo sostenible para generar procesos de respuesta temprana a problemas” (p. 42), y a través de una aplicación de metodología, propone que es factible insertar políticas y programas de desarrollo integral como territorio patrimonial turístico para una gestión más sostenible.

Por su parte, Cruz Coria (2021) determinó la capacidad de resiliencia de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas de Pachuca, estado mexicano de Hidalgo, a partir de las estrategias

realizadas para afrontar la pandemia por covid-19. Estas estrategias fueron: “características y comportamiento del emprendedor y colaboradores, alianzas estratégicas, diversas estrategias financieras, capacidad de aprendizaje, apertura al cambio, asunción de riesgos y cambios temporales sobre las condiciones laborales” (p. 8). Si bien dichas estrategias son similares a las aplicadas al destino de Los Cabos, difieren significativamente en la etapa de colaboración, pues en el municipio fue clave para su gestión.

En la región, Lacruhy (2022) consideró que la resiliencia turística es una ventaja competitiva de Los Cabos, por su capacidad de adaptarse al cambio y reponerse de los escenarios adversos de los *stakeholders*. Posteriormente, Lacruhy Enríquez et al. (2022) analizaron a las empresas con relación a la resiliencia organizacional en febrero del 2021. Determinaron que existe una capacidad de recuperación ante una crisis, una gestión estratégica orientada al cambio y riesgo y, por lo tanto, adecuan el modelo de negocio ante situaciones hostiles como fueron los eventos meteorológicos y la pandemia por covid-19. Villalba Rivera (2017) propone que la conceptualización de la resiliencia aborda desde “una organización es resiliente cuando tiene la capacidad para enfrentar la incertidumbre, las crisis, los cambios y las situaciones conflictivas, además, la organización surge fortalecida, transformada, positivamente, por la adversidad” (p. 115). Sin embargo, en la ampliación práctica, la resiliencia organizacional es definida por la ISO 22316:2017 como la capacidad de una organización de absorber y adaptarse a los caminos para cumplir con sus objetivos, sobrevivir y prosperar. Más ser resiliente o anticiparse y responder a las amenazas y oportunidades, que surgen de repente o gradualmente en el contexto interno y externo (ISO, 2017).

Cuando las empresas tienen la capacidad de adaptarse al cambio a partir de las buenas prácticas empresariales y la gestión eficaz del riesgo, se ve reflejado en la demanda de servicios y con ello los ingresos. La Tabla 1 muestra los principios y atributos que se proponen para lograr dichos objetivos.

Tabla 1

Principios y atributos de resiliencia organizacional

Principios	Atributos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora cuando el comportamiento se alinea a una visión y propósito compartidos. 2. Depende de la comprensión actualizada del contexto. 3. Depende de la capacidad para absorber, adaptarse y responder eficazmente. 4. Depende del buen gobierno corporativo y gestión. 5. Está respaldado por la diversidad de habilidades, liderazgo, conocimiento y experiencia. 6. Se ve reforzada a la coordinación de las diferentes disciplinas de gestión y las contribuciones de las áreas de conocimientos técnicos y especificados. 7. Depende de la gestión eficaz de riesgos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visión compartida y claridad de objetivos. 2. Comprender e influenciar el contexto. 3. Liderazgo eficaz y capacitado. 4. Una cultura que apoye la resiliencia organizativa. 5. Información y conocimientos compartidos. 6. Disponibilidad de recursos. 7. Desarrollo y coordinación de las disciplinas de gestión. 8. Apoyo a la mejora continua. 9. Capacidad de anticipación y gestión de cambio.

Fuente: Elaboración propia basado en la Norma ISO 22316:2017 (ISO, 2017).

Tanto la Norma ISO 22316:2017 de carácter internacional como la Norma Mexicana NMX-I-22316-NYCE-2021 son de aplicación voluntaria. Esta norma mexicana o estándar, cuya declaratoria de vigencia fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 8 de noviembre de 2022, y que entró en vigor el 12 de abril de 2022 (60 días naturales después del día de su publicación), ha sido elaborada y aprobada por el Organismo Nacional de Normalización denominado Normalización y Certificación NYCE, S.C. Ahora bien, los estándares no se enfocan a un sector, ya que ofrecen una orientación para mejorar la capacidad de recuperación de las empresas en general. En su campo de aplicación no existen estudios que las relacionen directamente a las empresas turísticas.

Metodología

El estudio se realizó en el municipio de Los Cabos, Baja California Sur, en México (ver Figura 1), el cual está conformado por una cabecera municipal, San José del Cabo, y cuatro delegaciones: Santiago, La Ribera, Miraflores y Cabo San Lucas. Es el municipio más poblado del estado, con 351,111 habitantes, y la principal vocación del municipio es la actividad turística (Ayuntamiento XIV de Los Cabos, 2021; Secretaría de Turismo y Economía de Baja California Sur, 2022). El tejido empresarial está conformado por 14,027 empresas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021).

Figura 1

Municipio de Los Cabos, Baja California Sur



Fuente: Bojórquez Luque y Baños (2021).

El presente trabajo se basa en un estudio de caso. El enfoque de investigación fue cualitativo y cuantitativo con un alcance descriptivo y explicativo, con un diseño metodológico de corte transversal, a partir de Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018).

De acuerdo con el DENUÉ de INEGI (2021), la población susceptible de estudiar es de 2,050 empresas de proveedores del ramo turísticos. Se determinó una muestra aleatoria simple a 100 empresas. Sin embargo, al aplicar los criterios de selección (proveedores de servicios turísticos, ubicados en el destino turístico de Los Cabos y con interés en participar en el estudio), solamente presentaron interés 74 empresas.

Los instrumentos utilizados fueron, primeramente, una revisión de la Norma ISO 22316:2017 con relación a los principios y atributos de resiliencia organizacional que proporcionan orientación para mejorar la resiliencia organizacional (a cualquier tamaño o tipo de organización, sin especificar a ninguna industria). Con ello, se elaboró una matriz de categorización de variables que fueron una base para el diseño del cuestionario.

Segundo, se diseñó un cuestionario de 45 preguntas, distribuidas en cuatro dimensiones de estudio: 1. Perfil, 2. Percepción de principios de resiliencia, 3. Percepción de atributos de resiliencia, y 4. Estrategias de resiliencia. Dicho cuestionario se validó a través de tres expertos en turismo y gestión estratégica, por medio de un Alpha de Cronbach $\alpha=0.872$. El cuestionario se aplicó por medio de Google Formularios, durante el periodo comprendido de octubre del 2021 a marzo del 2022. La batería de preguntas se diseñó bajo las siguientes consideraciones:

- a) Las preguntas del perfil de las empresas fueron politómicas; se consideró giro, tamaño, actividad económica y capacidad de resiliencia.
- b) La percepción de principios y atributos de resiliencia se estableció por medio de una escala de Likert con los siguientes criterios: 1. Pésimo, 2. Malo, 3. Regular, 4. Bueno y 5. Excelente. Acto seguido, se establecieron parámetros para el baremo de interpretación de la media aritmética que se observa en la Tabla 2.
- c) Las preguntas de estrategias de resiliencia para la recuperación y reactivación del sistema empresarial se enfocaron en las cinco áreas funcionales de las empresas: adminis-

tración, operación, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas, por consiguiente, fueron abiertas.

Tabla 2

Baremo de la interpretación

Rango	Categoría
Alto	3.80-5.00
Medio	2.40-3.79
Bajo	1.00-2.39

Fuente: Chirinos Araque et al. (2018).

En tercer lugar, se realizó un análisis estadístico, en lo que los datos cuantitativos se analizaron en Microsoft Excel. Primero se abordaron por estadística descriptiva, y posteriormente se realizó un análisis comparativo entre el sector empresarial turístico y el sector hotelero a través de la frecuencia, media, mediana y desviación estándar. Los datos cualitativos se clasificaron con la matriz de categorización de variables, lo que permitió elaborar estrategias de cada área funcional.

Resultados

Las empresas del estudio se encuentran ubicadas el 65% en Cabo San Lucas y el 35% en San José del Cabo. Por el tamaño del establecimiento, se encontró que el 32% corresponde a microempresas, el 19% a pequeñas empresas, el 8% a medianas y el 42% a grandes. Los prestadores de servicios turísticos preponderantes fueron 47% hoteles que prestan el servicio de hospedaje y 24% restaurantes que prestan servicios de atención al turismo.

En las empresas del estudio se observó que, con relación a los principios de resiliencia, dos tuvieron un rango alto de 4.39. Estas fueron: a) depende de la capacidad de absorber, adaptarse y responder eficazmente y b) está respaldado por la diversidad de habilidades, liderazgo, conocimiento y experiencia. Por su parte,

el área de oportunidad es la gestión eficaz de riesgos (4.16); sin embargo, en el barómetro la resiliencia desde la percepción de los principios fue alta como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3

Percepción e indicadores de principios de resiliencia organizacional

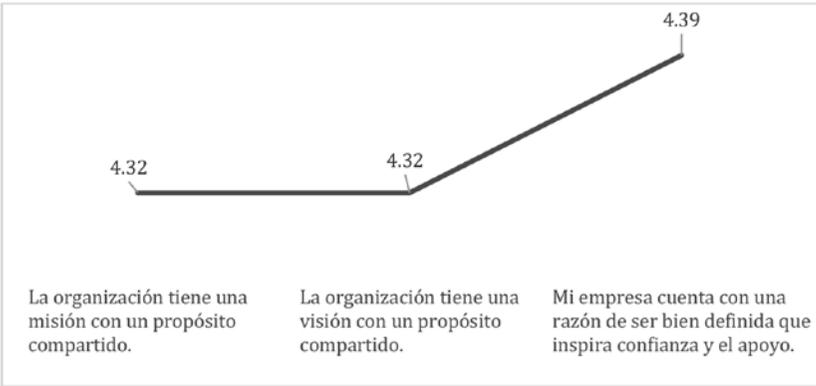
Principios de resiliencia organizacional	Indicador
Mejora cuando el comportamiento se alinea a una visión y propósito compartidos.	4.32
Depende de la comprensión actualizada del contexto.	4.22
Depende de la capacidad para absorber, adaptarse y responder eficazmente.	4.39
Depende del buen gobierno corporativo y gestión.	4.29
Está respaldado por la diversidad de habilidades, liderazgo, conocimiento y experiencia.	4.39
Se ve reforzada a la coordinación de las diferentes disciplinas de gestión y las contribuciones de las áreas de conocimientos técnicos y especificados.	4.25
Depende de la gestión eficaz de riesgos.	4.16

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestran los resultados de la percepción de las empresas en Los Cabos, Baja California Sur, con relación a los atributos de resiliencia mencionados en la Tabla 1. La fortaleza es que tiene una razón de ser bien definida para el apoyo, con un rango de 4.32, y las áreas de oportunidad son que las empresas tienen una misión y visión con un propósito compartido, con un 4.39. En la Figura 2 se muestran el atributo de visión compartida y el de claridad de objetivos.

Figura 2

Atributo de visión compartida y claridad de objetivos

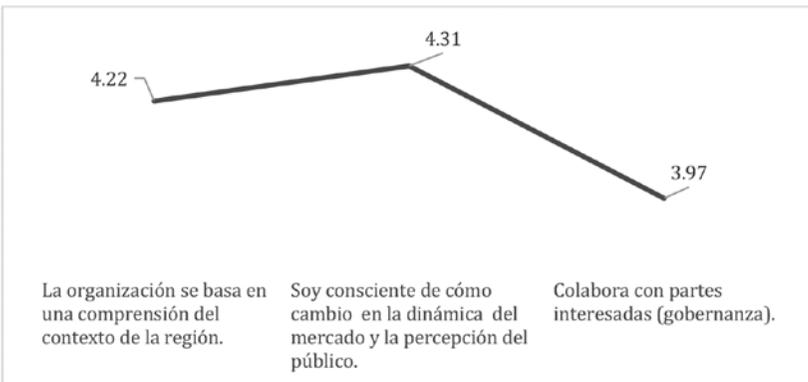


Fuente: Elaboración propia.

Para el atributo de comprensión e influencia del contexto, la principal fortaleza es que las empresas turísticas son conscientes de cómo cambia la dinámica del mercado y la percepción de su público, por lo que se considera que comprenden el contexto de la región. El rango 4.31 y el área de oportunidad es la colaboración con los grupos de interés; el 3.97, sin embargo, aún se muestra en un rango considerado alto. En la Figura 3, se observan cada una de ellas.

Figura 3

Atributo de comprensión e influencia del contexto

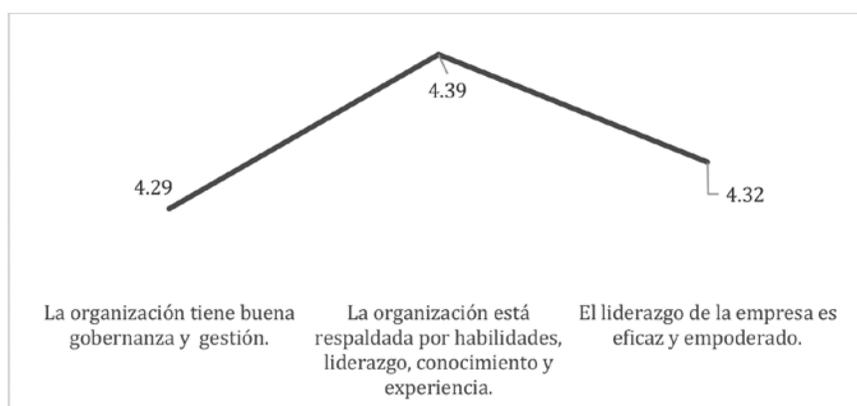


Fuente: Elaboración propia.

Para el atributo de liderazgo eficaz y ponderado, la principal fortaleza es que las empresas se sienten respaldadas por las habilidades, liderazgo, conocimiento y experiencia (4.39). Este es uno de los indicadores más altos del estudio, relacionado con el principio de resiliencia. El área de oportunidad es la gobernanza y gestión, que, aunque es un indicador alto, refleja un puntaje menor. En la Figura 4, se observan cada una de ellas.

Figura 4

Atributo de liderazgo eficaz y empoderado



Fuente: Elaboración propia.

En una cultura que apoya la resiliencia organizativa, la principal fortaleza se basa en que las empresas tienen una cultura de apoyo en la resiliencia organizacional (4.39), mientras el indicador menor es que consideran que existe una cultura de la organización que apoya la resiliencia para enfrentar disrupciones (4.31). En la Figura 5, se muestran cada una de ellas.

Figura 5

Atributo de una cultura que apoya la resiliencia organizativa

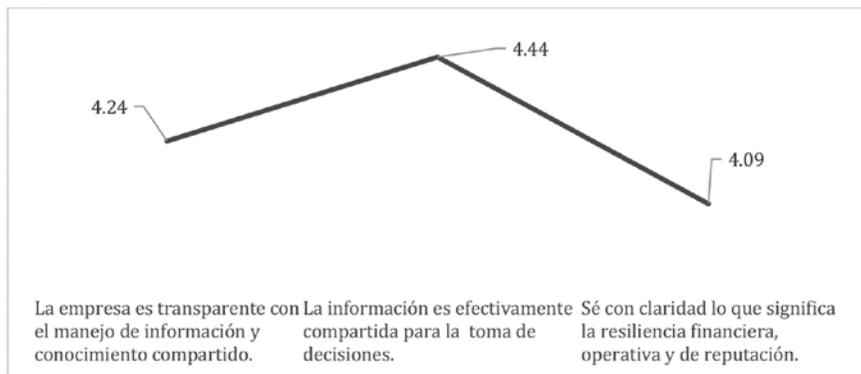


Fuente: Elaboración propia.

La información y conocimientos compartidos tiene como fortaleza que la información es efectivamente compartida para la toma decisiones (4.44), y el área de oportunidad es que solamente el 4.09 considera que sabe con claridad qué significan los conceptos de resiliencia financiera, operativa y reputación. A continuación, en la Figura 6, se muestran cada una de ellas.

Figura 6

Atributo de información y conocimientos compartidos

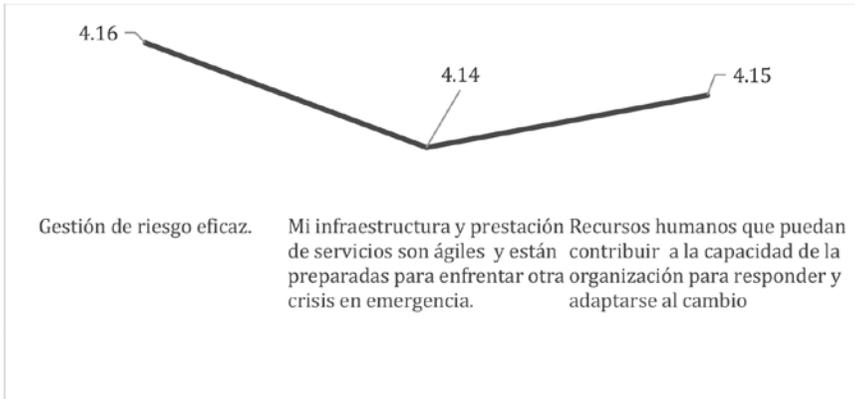


Fuente: Elaboración propia.

La principal fortaleza del atributo de disponibilidad de recursos es que las empresas del estudio consideran que tienen una gestión de riesgo eficaz (4.16), donde los recursos humanos contribuyen a la capacidad de la organización de responder y adaptarse al cambio (4.15); el indicador menor es la infraestructura y la prestación de servicios es ágil. Además, están preparados para enfrentar crisis de emergencia (4.14), como se evidencia en la Figura 7.

Figura 7

Atributo de disponibilidad de recursos

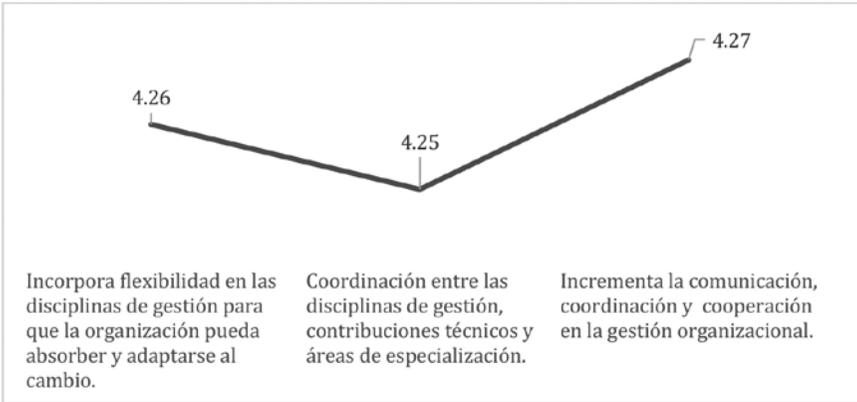


Fuente: Elaboración propia.

En el atributo de desarrollo y coordinación de disciplinas de gestión, las principales fortalezas son que las empresas incrementan su comunicación, coordinación y cooperación en su gestión (4.27), incorporan flexibilidad para absorber y adaptar el cambio (4.26), y coordinan las disciplinas de gestión y contribuciones técnicas en la gestión organizacional (4.25). Se muestran en la Figura 8.

Figura 8

Atributo de desarrollo y coordinación de disciplinas de gestión

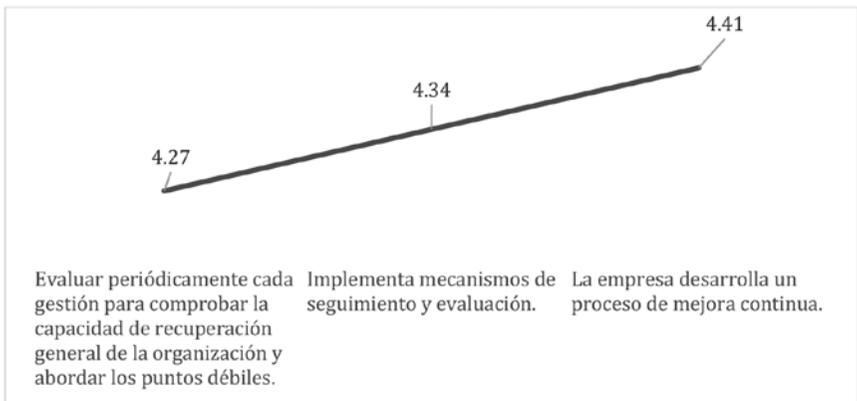


Fuente: Elaboración propia.

Con relación al apoyo a la mejora continua, en la Figura 9 se evidencia que la principal fortaleza de las empresas se basa en que desarrollan un proceso de mejora continua, con un rango de 4.41; mientras que el área de oportunidad es que evalúan periódicamente cada gestión para comprobar la capacidad de reparación, con un rango de 4.27.

Figura 9

Atributo de mejora continua

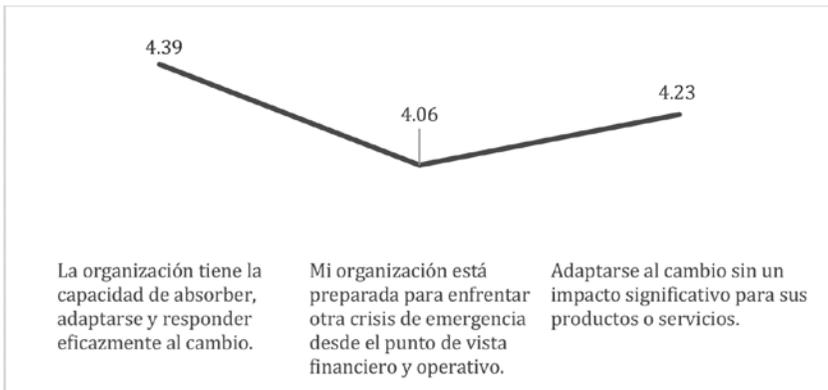


Fuente: Elaboración propia.

La figura 10 presenta, bajo el atributo de capacidad de anticipar y gestionar el cambio, que la principal fortaleza es que las organizaciones tienen la capacidad de absorber, adaptarse y responder eficazmente al cambio (4.39), mientras su principal área de oportunidad es que están preparadas para enfrentar otra crisis de emergencia desde el punto de vista financiero y operativo (4.06).

Figura 10

Atributo de capacidad de anticipar y gestión del cambio



Fuente: Elaboración propia.

La colaboración entre los diversos grupos de interés en las organizaciones resulta esencial para alcanzar los principios y atributos de resiliencia y un desempeño favorable, tal como evidenció el estudio de Los Cabos. En el caso del estudio de Chile, son diferentes. Gutiérrez Vega (2020) explicó que los factores de resiliencia, capacidades, propiedades y conexiones se mitigan ante los efectos de desastres naturales y crisis. Para que exista una pronta recuperación, se requiere del trabajo en equipo de diversos actores sociales, políticos y productivos, principalmente del tejido empresarial, quien es el que sustenta la actividad económica del destino. Es decir, depende de los actores en el territorio y su capacidad de resiliencia.

Asimismo, en los atributos de resiliencia se encontró que las empresas del estudio tienen la capacidad de anticipar y gestionar el cambio, lo que se debe a un liderazgo resiliente. Lo anterior con-

cuerda con Otamara et al. (2017) quienes explicaron que, desde su punto de vista, el recurso humano de la empresa es lo que hace una organización resiliente. Es decir, el líder debe aplicar diversas estrategias encaminadas a alcanzar la productividad y los objetivos organizacionales. El líder, para que sea resiliente, debe poseer la capacidad para resistir, “autoregenerarse de las calamidades, adversidades y sobreponerse a acontecimientos y catástrofes cuando estas le afectan a él, a su empresa o los equipos de trabajo” (p. 169).

Por último, se han calculado las estadísticas descriptivas, en las que se encontró que los atributos en promedio se ubican en 4.26, lo que se consideró un rango alto de resiliencia. Los atributos más valorados, considerados las principales fortalezas, fueron el apoyo a la mejora continua y la visión compartida y claridad de objetivos, con 4.34 cada uno; mientras que el menos valorado, considerado la principal área de oportunidad, fue la disponibilidad de recursos, con 4.15.

Sin embargo, todos los atributos están en un rango alto de resiliencia organizacional. Se puede apreciar que la desviación estándar más alta es de 0.18; los datos son homogéneos. En la Tabla 4 se describen los atributos de resiliencia organizacional.

Tabla 4

Atributos de resiliencia del sistema empresarial turístico

Atributos de resiliencia	Número de reactivos	Media	Mediana	Desviación
Visión compartida y claridad de objetivos	3	4.34	4.32	0.04
Comprensión e influencia del contexto	3	4.16	4.22	0.18
Liderazgo eficaz y empoderado	3	4.33	4.32	0.05
Una cultura que apoya la resiliencia organizativa	3	4.30	4.31	0.09
Información y conocimientos compartidos	3	4.25	4.24	0.18
Disponibilidad de recursos	3	4.15	4.15	0.01
Desarrollo y coordinación de disciplinas de gestión	3	4.26	4.26	0.01
Apoyo a la mejora continua	3	4.34	4.34	0.07
Capacidad de anticipar y gestionar el cambio	3	4.22	4.23	0.17

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias de recuperación y reactivación del sistema empresarial

Las estrategias que las empresas llevaron a cabo para recuperarse después de la pandemia por covid-19 se clasificaron en una matriz de categorización de variables por áreas funcionales en materia de recursos humanos, operación, mercadotecnia y finanzas. Las mismas se describen a continuación.

La capacidad de recuperación de la organización puede desarrollarse mediante estrategias de capital humano, centradas en capacidades, la formación y el desarrollo de los colaboradores (Doglas, 2021). Las empresas del estudio en Los Cabos desarrollaron estrategias en el personal:

- a) Tener días solidarios para poder sobrellevar la nómina de todos los empleados.
- b) Promover el trabajo en equipo.
- c) Brindar equipo de protección a los colaboradores.
- d) Reducir salarios al 50% durante la pandemia.
- e) Promover el sentido de responsabilidad social con el talento humano.
- f) Capacitar a los colaboradores para obtener ambientes libres de virus.
- g) Otorgar permisos solidarios para evitar el recorte de personal.

En el estudio de Cando Morales et al. (2021) en empresas de Ecuador, en el que las estrategias se basaron en implementación de normas de bioseguridad, el 28.6% mantuvo el personal, solamente el 23.8% consideró que tiene la capacidad de administrar su negocio y el 61.0% tenía en desarrollo un plan estratégico para situaciones de emergencia. De manera similar a los resultados del estudio citado, se observa que en las estrategias de operación se evidencia la planeación:

- a) Incrementar la productividad en tiempos adversos.
- b) Analizar los puntos débiles de cada situación y saber sobrellevarlos.

- c) Apegar a las leyes y reglamentos gubernamentales.
- d) Tomar medidas correctas de sanitación, contar con refugios, habitaciones especiales.
- e) Utilizar nuevas estrategias para huéspedes covid-19 infectados en su viaje.
- f) Contar con planes de contingencia y estratégicos.
- g) Cerrar instalaciones al 50%.
- h) Ajustar sus políticas ante la pandemia covid-19.
- i) Generar más seguridad para los clientes y trabajadores.

Las estrategias de mercadotecnia digital son consideradas como una oportunidad de digitalización. En Colombia, Hoyos y Sastoque (2020) identificaron una serie de estrategias de las pymes que tienen presencia en redes sociales y páginas web. Primero, buscan fortalecer su conectividad, y, segundo, aspiran a diferenciarse de los contenidos acorde al segmento de su mercado. En el caso de las empresas del estudio de Los Cabos, las estrategias de mercadotecnia son más tradicionales y, en algunos casos, utilizan mercadotecnia digital:

- a) Comunicar acciones ante el covid-19 en redes sociales.
- b) Contar con estrategias de ventas en plataformas o redes sociales.
- c) Tener promociones todo el año.
- d) Cambiar la oferta del servicio.
- e) Contar con precios accesibles.
- f) Invertir en publicidad.
- g) Rediseñar estrategias de ventas.

Las estrategias de finanzas se enfocaron en medidas de ahorro y reducción de gastos de operación. Sin embargo, mencionaron que la inversión de tecnología y la transformación digital del sector turístico son necesarias para la reducción de contacto. Las estrategias de finanzas fueron las siguientes:

- a) Tener medidas de ahorro en presupuesto sin menoscabo de la calidad en el servicio.
- b) Contar con estrategias de reducción de gastos operativos.
- c) Recortar gastos a solo fundamentales.
- d) Ahorrar insumos y energéticos.
- e) Invertir en tecnología.
- f) Conservar garantías y seguros de equipos de alto valor o de mayor utilidad para la operación de la empresa.

Para la reactivación económica, las estrategias de las empresas turísticas del estudio se enfocaron en medidas de seguridad e higiene para clientes y colaboradores:

- a) Clientes: reducción de capacidad máxima, desinfección de las áreas, toma de temperatura, control de acceso, uso de cubrebocas obligatorio. Así como, disponibilidad de estaciones con gel, cubre bocas, atención escalonada y programada, fortalecimiento de la atención por medio de plataformas digitales, ventilación de las instalaciones, priorización a crear espacios abiertos de atención, cámaras de sanitización, señalética e información sobre los protocolos de seguridad e higiene.
- b) Colaboradores: mantener sana distancia entre colaboradores y clientes, seguro médico, facilitación de herramientas para un entorno seguro, lavado de manos obligatorio, uso de cubrebocas, pruebas regulares de covid-19 al azar, capacitación en línea, teletrabajo, proporcionar materiales de bioseguridad y estrategias de certificación nacional e internacional: el sector hotelero optó por la certificación de Punto Limpio de la Secretaría de Turismo.
- c) Estrategias de certificación nacional e internacional: el sector hotelero optó por la certificación de Punto Limpio de la Secretaría de Turismo.

Las acciones estratégicas que se implementaron para la reactivación fueron, en orden de relevancia: capacitación del personal (100%), incorporación de medidas de bioseguridad (92%),

adaptación a nuevas modalidades de trabajo (88%), calidad del servicio (85%), calidad del producto (65%), incorporación de nuevas tecnologías para su operación diaria (63%) y planeación estratégica (54%).

Discusión

Se encontró que la Norma ISO 22316:2017 tiene una concordancia idéntica a la Norma Mexicana NMX-I-22316-NYCE-2021 pues ambas son de aplicación voluntaria. Sin embargo, la norma mexicana, que entró en vigor apenas el 12 de abril de 2022, ofrece una orientación para mejorar la capacidad de recuperación de las empresas en general.

Las empresas del estudio llevan a cabo estrategias y acciones enfocadas a la bioseguridad como respuesta ante los escenarios adversos. Tanto en la pandemia por covid-19, como cuando se enfrentan a situaciones climatológicas, actúan bajo los protocolos establecidos para ello. Si bien la colaboración entre los actores es una ventaja competitiva para la toma de decisiones en el destino de Los Cabos, México —como señala Lacruhy (2022) y concuerda Mercado Echazú y Walter (2020)— las medidas y recomendaciones basadas en colaboración entre los grupos de interés a nivel regional, nacional e internacional han aportado a los gobiernos y empresas el diseño de estrategias y respuestas inclusivas ante el covid-19, las cuales consideran cuatro puntos esenciales:

1. La gestión de crisis y la mitigación de sus efectos.
2. El suministro de estímulos para la aceleración y recuperación.
3. La preparación para un futuro.
4. La protección al empleo y el apoyo a las comunidades vulnerables.

En Ecuador, Albornoz Garzón et al. (2021) proponen que las empresas hoteleras deben establecer estrategias y planes de inno-

vacación para garantizar la sostenibilidad financiera, puesto que las tasas de ocupación y tarifas promedio por habitación tienen un bajo rendimiento financiero. A diferencia de Los Cabos, donde incluso los indicadores del 2022 son superiores a antes de la pandemia.

No obstante, un estudio de Hernández Infante et al. (2019) sobre el impacto del huracán Odile en el 2014 determinó que la resiliencia está relacionada con la ubicación geográfica; el núcleo turístico y zonas adyacentes son resilientes, en contraste de la zona norte de San José del Cabo, donde la resiliencia es lenta y deficiente por comunidades residentes vulnerables, en asentamientos ilegales.

La fortaleza de las empresas del estudio es que tienen la capacidad de adaptarse y sobreponerse a los escenarios complejos en el destino turístico de Los Cabos, México. Esto concuerda con el estudio de García-Contreras et al. (2021) en el que presentan que “las empresas cuentan con los recursos y capacidades para soportar las adversidades de la crisis actual, a pesar de que esta pudiera prolongarse. Por otro lado, las firmas resilientes poseen la capacidad de adaptarse a las circunstancias adversas” (p. 81).

Cabe señalar que, en el caso de los destinos turísticos, Gutiérrez (2019) explica que “la resiliencia difiere bastante entre un destino y otro, destacando que son las conexiones y capacidades las mejor percibidas y finalmente las propiedades de resiliencia” (p. 222).

Conclusiones

Este estudio permitió una evaluación de los atributos y principios de resiliencia de los proveedores de servicios turísticos en Los Cabos, México, acorde a la norma internacional y el estándar antes mencionados, donde se evidenció su capacidad de resiliencia y estrategias asertivas para la recuperación y reactivación del destino turístico.

Los hallazgos de la investigación son una contribución para los estudios de la resiliencia organizacional desde la perspectiva de la Norma ISO 22316:2017 y la Norma Mexicana NMX-I-

22316-NYCE-2021. Por lo tanto, es de interés una reflexión sobre su aplicación en proveedores de servicios turísticos, evidenciando cómo las estrategias realizadas han contribuido a que este destino turístico se encuentre en números positivos.

El estándar NMX-I-22316-NYCE-2021, al ofrecer orientación para mejorar la capacidad de recuperación de empresas en general, abarca también a los prestadores de servicios turísticos de Los Cabos, quienes pueden observarla voluntariamente. Este estudio mostró que los prestadores de servicios turísticos en dicha área eran resilientes en su mayoría, previo a la iniciación de la vigencia del estándar. Este atributo seguramente es uno de los que ha aportado a la competitividad y diferenciación que ha caracterizado a este destino turístico internacional mexicano.

Una limitación del estudio fue que debido a la pandemia de covid-19 las encuestas se realizaron por medios electrónicos. Esta circunstancia condicionó su participación, lo que trajo como resultado una mayor participación de las grandes empresas. Sin embargo, cabe destacar que esta situación no comprometió el cumplimiento de los objetivos de la investigación, ni el alcance del análisis del estudio de caso.

Las futuras líneas de investigación en el ámbito empresarial del sector turístico tienen relación con un nuevo análisis de los atributos de resiliencia de los prestadores de servicios turísticos en Los Cabos y los actores clave del turismo a nivel municipal, estatal y nacional, posterior a la iniciación de la vigencia de la Norma Mexicana NMX-I-22316-NYCE-2021, que entró en vigor el 12 de abril de 2022, fecha previa a la realización de esta investigación.

Referencias

Albornoz Garzón, M., Gómez Romo, M., Silva Ajila, D., & López Gómez, A. (2021). El covid 19 y el turismo ecuatoriano, impactos en el sector hotelero. *Boletín de coyuntura*, 35, 7–15. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1849>

- Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming deep uncertainty: the potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. *Administration and Society*, 51(7), 1079–1112. <https://doi.org/10.1177/0095399717747655>
- Ayuntamiento XIV de Los Cabos. (2021). *Plan de Desarrollo Municipal de Desarrollo 2021-2024 Los Cabos, B.C.S.* https://loscabos.gob.mx/PMD/PMD_2021-2024.pdf
- Barrón Torres, J. G., & Sánchez Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 235–249. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>
- Bojórquez Luque, J. (2019). *Cabo San Lucas. Historia de su urbanización, 1970-2011* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Academia. https://www.academia.edu/41271303/CABO_SAN_LUCAS_HISTORIA_DE_SU_URBANIZACION_1970_2011
- Bojórquez Luque, J. (2021). Tierra de propiedad social, turismo y expansión urbana en San José del Cabo, Baja California Sur (México). *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 19(1), 85–99. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2021.19.006>
- Bojórquez Luque, J., & Baños Francia, J. A. (2021). Turismo y planeación urbana en San José del Cabo, Baja California Sur (México). *Ra Ximhai*, 17(2), 67–96. <http://dx.doi.org/10.35197/rx.17.02.2021.03.jb>
- Bojórquez Luque, J., & Frías Sarmiento, E. (2020). Primeros intentos de planeación urbana en Cabo San Lucas, Baja California Sur, México. Un análisis histórico. *Revista Geográfica Venezolana*, 61(2), 496–512. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9109751>
- Cando Morales, A. L., Erazo Álvarez, J. C., Álvarez Gavilanes, J. A., & Rivera Costales, J. A. (2021). La pandemia covid-19 en la micro empresa: emprendimiento e innovación. *Cienciamatria*, 7(12), 671–695. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.445>
- Chen, C. D., Su, C. H., & Chen, M. H. (2022). Are ESG-committed hotels financially resilient to the covid-19 pandemic? An autoregressive jump intensity trend model. *Tourism Mana-*

- gement*, 93, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104581>
- Chirinos Araque, Y., Meriño Córdoba, V. H., & Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, (84), 43–61. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Cruz Coria, E. (2021). Estrategias de resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la covid-19. *Nova Scientia*, 13(3), 1–27. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052021000200204&lang=es
- Diario Oficial de la Federación. (22, 8 de febrero). *Declaratoria de vigencia de la Norma Mexicana NMX-I-22316-NYCE-2021*. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5642172&fecha=08/02/2022
- Douglas, S. (2021). Building organizational resilience through human capital management strategy. *Development and Learning in Organizations*, 35(5), 19–21. <http://dx.doi.org/10.1108/DLO-08-2020-0180>
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D., & Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la covid-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73–84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Guillén Mondragón, I. J., Rendón Trejo, A., & Morales Alciquira, A. (2022). Is organizational resilience a competitive advantage? *Mercados y Negocios*, 23(46), 57–82. <https://doi.org/10.32870/myn.vi46.7670>
- Gutiérrez Vega, C. (2019). Percepción local de los factores claves de la resiliencia en destinos turísticos. *Revista LIDER*, (35), 222–247. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7305546>
- Gutiérrez Vega, C. (2020). Valoración de los factores claves de resiliencia por parte de la comunidad local; el caso de destinos turísticos afectados por desastres naturales en Chile. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 16(2), 153–163. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2020000200153>

- Hernández Infante, M. A., Vázquez Solís, V., & Palacio Aponte, Á. G. (2019). Expresión territorial de la resiliencia turística ante la ocurrencia de eventos hidrometeorológicos en Los Cabos - Baja California Sur, México. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28(2), 486–506. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6871860>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Hiriant Pardo, C. A. (2018). Estrategias de resiliencia y escenarios adversos para la recuperación turística y gestión del patrimonio del Centro Histórico de Morelia, Michoacán, México (2001-2017). *Intervención*, 9(17), 32–47. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-249X2018000100032
- Hoyos-Estrada, S., & Sastoque-Gómez, J. (2020). Marketing digital como oportunidad de digitalización de las pymes en Colombia en tiempo del covid-19. *Revista Científica Anfibios*, 3(1), 39–46. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.60>
- Islas García, R. (2022). *Indicadores de resiliencia de erosión costera en playas de uso turístico: Playa del Carmen, México* [Tesis de maestría, Universidad de Quintana Roo]. Repositorio Institucional UQROO. <http://hdl.handle.net/20.500.12249/3147>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2021). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- International Organization for Standardization. (2017). *ISO 22316:2017(en) Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes*. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en>
- Kohl, H. (2020). *Standards for management systems. A comprehensive guide to content, implementation tools, and certification schemes*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-35832-7_2
- Lacruhy, C. C. (2022). Ventajas competitivas desde la perspectiva de los stakeholders. Caso Los Cabos, México. *Ra Ximhai*, 18(3), 63–84. <https://doi.org/10.35197/rx.18.03.2022.03.cl>

- Lacruhy Enríquez, C. C., Beltrán Lizárraga, M. G., & Niebla Zatarain, V. B. (2022). Estrategias de competitividad basadas en factores de resiliencia organizacional: caso Los Cabos, México. *Revista Global de Negocios*, 10(1), 11–24. <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v10n1-2022/RGN-V10N1-2022-2.pdf>
- Mercado Echazú, C., & Walter, G. (2020). La resiliencia del turismo en tiempos de covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 769–773. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890297>
- Organización Mundial de Turismo. (2023). Dashboard de datos turísticos de la OMT. <https://www.unwto.org/es/datos-turismo/resultados-turisticos-globales-regionales>
- Otamara, S., Luciani, L., & Junca, F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 165–170.
- Oviedo Amaro, Y., & Marrero Santos, M. L. (2020). La resiliencia organizacional. Un constructo para empoderar a las empresas. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 66–72. <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsytr/article/view/144>
- Palafox Muñoz, A., & Gutiérrez Torres, A. (2013). Cambio climático y desarrollo turístico. Efectos de los huracanes en Cozumel, Quintana Roo y San Blas, Nayarit. *Investigación y Ciencia*, (58), 44–54. https://www.researchgate.net/publication/257397895_Cambio_climatico_y_desarrollo_turistico_efectos_de_los_huracanes_en_Cozumel_Quintana_Roo_y_San_Blas_Nayarit
- Pinheiro Costa, S., & Sonaglio, K. E. (2020). Análisis del comportamiento resiliente de los gestores de turismo. *Estudios y perspectivas del turismo*, 29(2), 331–348. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180763168001>
- Secretaría de Gobernación. (2020). *Declaratoria de vigencia de la Norma Mexicana NMX-I-22316-NYCE-2021*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5642172&fecha=08/02/2022#gsc.tab=0

- Secretaría de Turismo. (2020). *Programa sectorial de turismo 2020-2024*. http://sistemas.sectur.gob.mx/sectur/prosec-tur_2020-2024.pdf
- Secretaría de Turismo y Economía de Baja California Sur. (2022). *Los Cabos. Información estratégica 2022*. http://biblioteca.se-tuesbcs.gob.mx/ficha/?id_pub=406***
- United Nations Development Programme. (2021). *Rebuilding a sustainable and resilient tourism through corporate social responsibility*. <https://www.undp.org/policy-centre/nairobi/news/rebuilding-sustainable-and-resilient-tourism-through-corporate-social-responsibility>
- Villalba Rivera, R. A. (2017). Modelos de resiliencia organizacional en las pymes y su impacto en la cadena de abastecimiento. *Revista de Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 4(8), 77–88. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7894477>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and method* (4^a ed.). Sage.

Cómo citar este artículo:

Lacruhy-Enríquez, C., Aguirre-Osuna, L., & Bojórquez-Luque, J. (2024). Atributos y principios de resiliencia organizacional en las empresas turísticas de Los Cabos, México. *Fórum Empresarial*, 28(2), 1–30.

© 2024 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).