

Análisis de la correlación entre resiliencia organizacional y aprendizaje organizacional en una instalación hotelera

Analysis of the correlation between organizational resilience and organizational learning in a hotel facility

Alegna Cruz Ruiz^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-7806-4026>

Lía Delys Domínguez Quintero¹ <https://orcid.org/0009-0005-4023-9002>

¹Universidad de La Habana. Facultad de Psicología, Cuba.

*Autor para la correspondencia: alegnacruzruiz@yahoo.com

RESUMEN

Introducción: El turismo en las últimas décadas ha tenido en muchos países un rol determinante en el crecimiento de la economía. Cuba también ha estado apostando por el sector terciario y las inversiones realizadas en las últimas tres décadas y lo previsto hasta el 2030 así lo demuestran. En la presente investigación se realiza un análisis de la correlación entre la resiliencia y el aprendizaje organizacional, resulta un tema actual y novedoso ya que no se han encontrado antecedentes de este tipo de correlación en el sector hotelero de nuestro país.

Objetivo: Establecer la correlación entre la resiliencia organizacional y el aprendizaje organizacional en una instalación hotelera.

Métodos: El estudio se realizó desde un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y descriptivo-correlacional, y su alcance es exploratorio pues no se conocen investigaciones previas sobre el tema en este sector. Para su implementación se utilizó una muestra de 44 empleados. Se aplicó el Cuestionario de resiliencia organizacional de Salanova (2016) y el cuestionario Dimensiones de las organizaciones que aprenden de Watkins y Marsick (1997). Los resultados obtenidos por estos instrumentos fueron analizados en el programa estadístico *SPSS*.

Resultados: Los resultados demuestran que la resiliencia y el aprendizaje organizacional presentan una relación directa y fuerte.

Conclusiones: Se obtuvo una correlación directa y fuerte entre las variables resiliencia organizacional y aprendizaje organizacional y se recomienda continuar realizando investigaciones en este sentido.

Palabras clave: resiliencia organizacional; aprendizaje organizacional; sector turístico



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

ABSTRACT

Introduction: Tourism in recent decades has played a decisive role in the growth of the economy in many countries. Cuba has also been betting on the tertiary sector and the investments made in the last three decades and the forecast until 2030 demonstrate this.

In the present research, an analysis of the correlation between resilience and organizational learning is carried out. This turns out to be a current and novel issue since no history of this type of correlation has been found in the hotel sector of our country.

Objective: To establish the correlation between organizational resilience and organizational learning in a hotel facility.

Methods: The study was conducted from a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional and descriptive-correlational design. Its scope is exploratory because there is no known previous research on the subject in this sector. A sample of 44 employees was used for its implementation. The Organizational Resilience Questionnaire of Salanova et al. (2016) and the Dimensions of Learning Organizations questionnaire of Watkins and Marsick (1997) were applied. The results obtained by these instruments were analyzed in the statistical program SPSS.

Results: The results show that resilience and organizational learning have a direct and strong relationship.

Conclusions: A direct and strong correlation was obtained between the variables organizational resilience and organizational learning and it is recommended to continue conducting research in this regard.

Keywords: organizational resilience; organizational learning; tourism sector

Recibido: 28 de febrero de 2023

Aceptado: 21 de agosto de 2023

Introducción

Refiere Tapia (2012),⁽¹⁾ que la obsolescencia tecnológica, los cambios regulatorios, los golpes geopolíticos y la creciente competencia, son algunas de las fuerzas que minan el poderío de las actuales ventajas competitivas.

En un entorno turbulento e inestable como el actual, la única ventaja competitiva que tienen las organizaciones es su capacidad para reinventar el modelo de negocio antes de que las circunstancias les obliguen a hacerlo (Hamel y Välikangas, 2003), citados por Meneghel y otros en 2013.⁽²⁾ Esto es aplicable a



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

todas las organizaciones del sector del turismo, especialmente a los hoteles, cuyo servicio de alojamiento es vital para el sostenimiento del ramo, y en este sentido adquieren relevancia la resiliencia, el aprendizaje organizacional y la satisfacción del cliente.

Para sobrevivir y desarrollarse en el actual contexto de crisis, las instalaciones hoteleras no solo deben ser resilientes, sino también aprender de las experiencias propias y del entorno. Opina González (2006) que el aprendizaje organizacional es una de las ventajas competitivas para las organizaciones que buscan responder a los retos que la incertidumbre y el cambio permanente significan para ellas, y este se desarrolla sobre la base de la experiencia colectiva.⁽³⁾

En el caso del sector turístico, su papel dinamizador en el contexto económico es ampliamente reconocido; sin embargo, varios autores como Richardson (1994), Sharpley (2005) y Muñiz y Brea (2010) –citados por Pinheiro y Sonanglio (2020)- han expresado en diferentes momentos que se trata de una actividad propensa a sufrir la influencia de diversas perturbaciones y crisis, principalmente las oriundas de factores políticos, económicos, ambientales y sociales, tales como terrorismo, tsunamis, terremotos y epidemias que amenazan diariamente al turismo, la reciente pandemia de COVID-19 ha sido un claro ejemplo de ello.⁽⁴⁾

Resiliencia organizacional

La mirada a la organización desde la perspectiva sistémica es frecuente en el ámbito de la psicología. Camacho (2016)⁽⁵⁾ considera que las entidades colectivas organizativas como las empresas son sistemas complejos con capacidad de adaptación y abiertos, que están compuestos por una gran cantidad de elementos activos, los cuales pueden ser de distinta forma y facultad, que se caracterizan por su capacidad de adaptación, adecuación o ajuste a su entorno.

En otras palabras, podría afirmarse que una organización es un sistema complejo, dinámico y abierto, con capacidad de adaptación. Viéndolo así, toda organización está expuesta a la influencia del medio en que se desarrolla, y dicha influencia, en dependencia de su naturaleza, puede afectar su equilibrio interno, demandando una respuesta adecuada del sistema que facilite su reajuste y supervivencia. Considerando lo anterior, el estudio de la resiliencia aplicada al ambiente organizacional no solo resulta válido, sino imprescindible para la psicología como ciencia.

El auge de la Psicología Positiva ha estimulado el desarrollo de investigaciones sobre la resiliencia organizacional. Según Salanova, Martínez, y Llorens (2005, 2016), citados por Ortega (2020),⁽⁶⁾ la Psicología Organizacional Positiva (POP) ha surgido en contrapartida al enfoque tradicional de la psicología de las organizaciones y del trabajo, donde algunos de los temas de estudio como el conflicto organizacional, el absentismo y el estrés laboral se derivan del paradigma negativo de enfermedad que ha caracterizado al campo de la psicología por muchos años. En este sentido, la POP se ha definido como el estudio científico



del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables.

Conceptualizaciones sobre resiliencia organizacional

Como resultado de múltiples estudios efectuados desde diferentes perspectivas e implementados por varios autores, abundan en la literatura científica sobre el tema variadas conceptualizaciones sobre resiliencia organizacional.

En una revisión sobre el tema Meneghel, Salanova y Martínez (2013),⁽²⁾ afirman que la resiliencia organizacional ha sido definida de manera diferente, pero similar, por parte de distintos autores y como elemento común en la mayoría de las investigaciones, encuentran que la resiliencia no es entendida como un atributo estático que las organizaciones poseen o no poseen, sino como el resultado de procesos que ayudan a las organizaciones a mantener los recursos de una forma suficientemente flexible, sostenible en el tiempo, almacenable, convertible y maleable como para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado.

Por su parte, Quiñones y Prado-Solís (2017),⁽⁷⁾ analizan propuestas conceptuales más recientes y concluyen que la visión predominante es la de entender la resiliencia desde la perspectiva de la capacidad de resistencia de las organizaciones para soportar condiciones desfavorables y estresantes, preservar su posición y beneficiarse de condiciones desfavorables.

También es apreciable en la literatura sobre el tema, que algunos autores más que tomar partido por conceptualizaciones, optan por describir el comportamiento resiliente en las empresas u organizaciones.

Para Camacho (2016),⁽⁵⁾ empresas resilientes son aquellas que, en épocas de cambios constantes derivados de crisis económico-sociales y/o de la globalización de los negocios, presentan un desempeño superior a otras y obtienen aún beneficios extras provenientes de circunstancias adversas o imprevistas.

Navarro, Luciani y Juca (2017) consideran que en el ámbito empresarial se define empresa resiliente aquella que es capaz de absorber cambios y rupturas internas o externas que han sido producidas por el entorno organizacional sin que ello afecte su rentabilidad.⁽⁸⁾ La empresa resiliente puede tener la capacidad de llegar a desarrollar tal flexibilidad, que a través de procesos que sean de rápida adaptación, pueda obtener beneficios adicionales (bien sean monetarios o intangibles), derivados de situaciones adversas o imprevistas; mientras que Ortiz y Eraso (2021) plantean que una organización es resiliente cuando logra la capacidad de resistir ante una crisis y sobrellevar de manera exitosa, encarar ante los cambios y conflictos, todo esto como camino hacia el éxito y no solamente como mecanismo de supervivencia.⁽⁹⁾



Aprendizaje organizacional

Según González (2006),⁽³⁾ el primer referente sobre el término aparece en la década del 50, cuando H. Simon utiliza el concepto de aprendizaje con el fin de explicar cómo una organización adquiere, almacena y utiliza las informaciones que provienen del entorno, proponiendo una mirada a la organización como un ente activo en contraposición con la concepción pasiva de la empresa heredada de la Teoría Económica Neoclásica.

Entre los principales precursores del concepto de aprendizaje organizacional se encuentran en la década del 60, Simon (1960), Follet (1960) y Miller y Cangelotti (1965), citados por González, Aponte y Salazar (2015).⁽¹⁰⁾ El primero de ellos enfocado en una teoría decisional basada en el aprendizaje, la segunda más centrada en entender cómo se da el aprendizaje en las personas a lo interno de las organizaciones en un ciclo colaborativo de conocimiento; mientras que los terceros plantean el modelo de adaptación- aprendizaje, impulsando con su publicación la investigación científica sobre el tema.

Para Robbins y Coulter (2005), citados por Becerra (2020),⁽¹¹⁾ el aprendizaje organizacional se refiere a cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento de la persona que se produce como resultado de la experiencia.

Peter M. Senge (1994), relevante autor en el tema del aprendizaje organizativo, citado por Cruz (2007),⁽¹²⁾ considera que la fragmentación con que son estudiados los fenómenos se debe en gran medida a que, desde pequeños se enseña a fragmentar el mundo, y por eso, cuando se intenta ver la imagen total, resulta muy difícil por la costumbre de ver sólo fragmentos, en lugar de entender el mundo como un sistema.

El quehacer científico desde el año 2000 hasta la actualidad ha estado influido por los aportes de los años 90, con una gran producción de investigaciones desarrolladas por autores que toman partido por una u otra postura teórica, o bien intentan realizar sus propios aportes al margen de estas. Las principales líneas investigativas están dirigidas a: la relación entre el aprendizaje individual y el de la organización, el vínculo entre aprendizaje organizacional y cambio organizacional y cómo el talento humano y las competencias constituyen gestores del aprendizaje organizacional para González, Aponte y Salazar en el 2015.⁽¹⁰⁾

Tras un análisis de la evolución histórica del fenómeno, se considera oportuno citar algunas de las definiciones conceptuales al respecto.

Watkins y Marsick (1993), citados por González (2006),⁽³⁾ no llegan a una definición sino que identifican puntos de encuentro en las propuestas de diferentes autores. Al respecto afirman que el aprendizaje organizacional:

- Ocurre no solo a nivel individual sino colectivo.
- Está relacionado con la capacidad de cambio.
- Puede redefinir la estructura, cultura, organización del trabajo y los modelos mentales.



- Los miembros de la organización participan en el diálogo, comparten información y participan en la toma de decisiones.
- Promueve el pensamiento sistémico y la construcción de memoria organizacional.
- Son capaces de construir un código de comunicación propio y funcionar como traductores de otras organizaciones.

Cornelio (2021),⁽¹³⁾ cita las definiciones ofrecidas por Conde, Correa, y Delgado (2010), quienes sostienen que diversos autores entienden el concepto como:

“... un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional, que requiere por lo menos de tres condiciones para que ocurra: una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y capacitación, tanto técnica como institucional, y la transferencia de información que se convierta en conocimiento”.

Relación entre aprendizaje organizacional y resiliencia organizacional

Existe un fuerte nexo entre los conceptos aprendizaje organizacional y resiliencia organizacional. La Teoría del Aprendizaje organizacional constituye - junto a la Teoría Ecológica- uno de los pilares de la resiliencia organizacional. Según Meneghel, Salanova y Martínez (2013), esta teoría pone el acento en la capacidad de aprendizaje como la fuente de supervivencia a largo plazo de las organizaciones; así la premisa básica en la que se basa esta perspectiva es que la capacidad de aprendizaje es la única ventaja competitiva sostenible a largo plazo.⁽²⁾

Desde esta perspectiva teórica, el aprendizaje es “un mecanismo fundamental por el cual las organizaciones, como sistemas abiertos, interactúan con su entorno, procesan información, y se adaptan a las cambiantes condiciones externas e internas” (Kuchinke, 1995), citado por Meneghel, Salanova y Martínez (2013).⁽²⁾

En consonancia con lo anterior, autores como Appelbaum y Gallagher (2000) y Yeo (2002), citados por Meneghel, Salanova y Martínez (2013), consideran que la capacidad de aprender se vislumbra como la única forma de responder al mundo cambiante y el sello distintivo de las organizaciones del mañana.⁽²⁾

Algunos autores reconocen que el aprendizaje organizacional es un condicionante necesario para alcanzar la resiliencia organizacional, como es el caso de Kayes (2015), citado por Bravo y Piñango (2019), quien afirma que la resiliencia organizacional requiere tenacidad y adaptabilidad, e implica absorber tensión, reorganizar y aprender, pero también anticipar, prepararse para lo que pueda suceder y crear ventajas competitivas continuamente.⁽¹⁴⁾

Por otra parte, Vega (2012), identifica el aprendizaje organizacional como uno de los principales factores que promueven la resiliencia organizacional, junto con el liderazgo, el clima y la cultura organizacional.⁽¹⁵⁾



Aunque es frecuente en la literatura entender el aprendizaje organizacional como un elemento determinante en el desarrollo de la resiliencia organizacional, no son pocos los autores que consideran el aprendizaje como un resultado de la resiliencia. Tal es el caso de Kantur y Iseri-Say, (2012) -citados por Quiñones y Prado-Solís (2017)- quienes proponen un marco integrador para la resiliencia organizacional e introducen un nuevo concepto de resultado de la evolución organizacional, haciendo hincapié en la mayor sensibilidad y mayor sabiduría de la organización posterior al evento.⁽⁷⁾

Moreno (2022) se apoyan en criterios de autores como Senge (1990), Del Río y Santiesteban (2011), Argote (2011), García Morales y otros (2012) y Sarell (2002), para afirmar que estos dos conceptos van de la mano, dejando ver una relación bidireccional entre ambos, pues el aprendizaje organizacional es uno de los resultados positivos de la resiliencia organizacional, y a su vez el conocimiento adquirido previamente es el que permite a la organización reaccionar y adaptarse ante cualquier eventualidad.⁽¹⁶⁾

Según Cruz (2020),⁽¹⁷⁾ “la organización debe desarrollar capacidades organizativas que le permitan generar, diseminar y responder a las necesidades de los colaboradores, todo lo cual coadyuvará a la satisfacción, compromiso e identificación de estos con la organización”

El objetivo del presente trabajo fue establecer la correlación entre la resiliencia organizacional y el aprendizaje organizacional en una instalación hotelera.

Métodos

El estudio se realizó desde un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y descriptivo-correlacional Sampieri (2018) y su alcance es exploratorio pues no se conocen investigaciones previas sobre el tema en este sector.⁽¹⁸⁾

La población estaba constituida por 50 trabajadores. Se utilizaron como criterios de exclusión, aquellos que se encontraran de licencia de maternidad o licencia sin sueldo, o aquellas que llevaran menos de un año como trabajadores del hotel. La muestra quedó constituida por 44 trabajadores, de los cuales 25 eran mujeres (56,82 %) y 19 hombres (43,18 %). Del total de los pacientes estudiados, 14 (31,83 %) tenían entre 18-35 años, 25 (56,82 %) entre 36-60 años y 5 de ellos (11,36 %) eran mayores de 60 años. En cuanto al nivel educacional, 17 (38,64 %) eran universitarios, 14 (31,82 %) con nivel preuniversitario, 13 (29,55 %) tenían 9no grado. En relación con los años de experiencia laboral, 3 (6,82 %) de los trabajadores llevaban entre 1,5 años de experiencia laboral, 11 (25 %) entre 5-10 años, 20 (45,45 %) entre 10 y 20 años, y entre 20-30 años y más de 30 años, 5 (11,36 %) en ambos casos.

Instrumentos



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Cuestionario de Resiliencia Organizacional: Original creado por Salanova y otros en 2016.^(19,20) Está conformado por 9 ítems con escala Likert que puntúa opciones de respuesta de 0-6. El instrumento no ofrece formas de calificación que permitan clasificar la organización estudiada de acuerdo al comportamiento de la variable, sino que se interpretan los valores medios obtenidos en cuanto se acercan a uno u otro extremo de la escala máxima o mínima. Las autoras del cuestionario autorizaron la validación del instrumento en Cuba por Oviedo (2020) y su aplicación en el presente estudio.⁽²¹⁾

Cuestionario de Dimensiones de la Organizaciones que Aprenden: Se empleó la versión cubana realizada por Quesada en 2018,⁽²²⁾ a partir del instrumento original “*Dimension of the Learning Organization Questionnaire*” (DLOQ) de Watkins y Marsick (1997), quienes autorizaron la utilización. La medición se realiza a través de una escala tipo Likert, teniendo cada ítem 6 opciones de respuestas posibles.

El cuestionario está constituido por un total de 55 ítems que exploran 7 dimensiones que corresponden al nivel individual (aprendizaje continuo), grupal (investigación y diálogo; y aprendizaje en equipo) y organizacional (sistema integrado, *empowerment*, conexión del sistema y liderazgo estratégico) y 2 escalas de medición del rendimiento organizacional (rendimiento financiero y rendimiento del conocimiento). Cada una de estas dimensiones y escalas están compuestas por un total de 6 ítems, a excepción del aprendizaje continuo que consta de 7 ítems.

Los resultados obtenidos por estos instrumentos fueron analizados en el programa estadístico SPSS.

Procesamiento de la información

El análisis de los datos se realizó mediante la tabulación en el programa Excel, uso de estadísticos descriptivos para describir el comportamiento de las variables de estudio y de la estadística inferencial mediante el paquete estadístico SPSS para determinar e interpretar la relación entre variables. Se confeccionaron tablas y gráficos para la presentación de los resultados.

Resultados

Para la selección del tipo de prueba de correlación se analizó primero la normalidad de los datos mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk (tabla 1). Como la muestra es inferior a 50 se eligen los resultados de Shapiro Wilk, observándose una significación inferior a 0,05, lo que indica que los datos no siguen una distribución normal.

Tabla 1- Prueba de normalidad de los datos



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Resiliencia Organizacional	0,449	44	0,000	0,574	44	0,000
Aprendizaje Organizacional	0,458	44	0,000	0,464	44	0,000

a. Corrección de la significación de *Lilliefors*.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando la anormalidad de los datos, y que la correlación se establece entre variables ordinales, se selecciona la prueba de Spearman, que demuestra que existe una relación directa y significativa entre la resiliencia y aprendizaje organizacional en la muestra de estudio, con un coeficiente de correlación de 0,785 (tabla 2).

Tabla 2- Prueba de correlación *Rho* de *Spearman*

			Resiliencia organizacional	Aprendizaje organizacional
<i>Rho</i> de <i>Spearman</i>	Resiliencia organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,785**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	44	44
	Aprendizaje organizacional	Coefficiente de correlación	0,785**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	44	44

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Las búsquedas realizadas no muestran estudios en el ámbito nacional que analicen la relación entre la resiliencia y el aprendizaje organizacional en el sector hotelero, y estos son escasos en el contexto



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

internacional; sin embargo, en la literatura científica sobre el tema y en estudios implementados en el sector empresarial de manera general la asociación entre estas variables ha sido ampliamente debatida.

Desde el punto de vista teórico varios autores analizan la relación entre la resiliencia y el aprendizaje organizacional considerando que el segundo es determinante de la primera. Vega (2012)⁽¹⁵⁾ identifica el aprendizaje organizacional como uno de los factores que promueven la resiliencia organizacional, mientras que autores como Argyris (1993), Schein (1993) y Senge (2016) – citados por Meneghel (2013) – consideran que el aprendizaje organizacional resulta explicativo de la resiliencia organizacional en términos teóricos.⁽²⁾ Por su parte, Villalva (2017), establece el vínculo entre ambas variables desde su manera de conceptualizar la resiliencia organizacional, entendiéndola como “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.”⁽²³⁾

Camacho (2016) afirma que es un hecho demostrado que la resiliencia se obtiene por medio de un aprendizaje continuo, no solo en las empresas, sino también a nivel individual y social a mayor escala. No obstante, también se observan posturas contrarias, en las que se asume que el aprendizaje organizacional es un resultado de la resiliencia, como es el caso de Del Río y Santisteban (2011), citados por Moreno y otros (2022).^(8,16)

Al margen del debate teórico, investigaciones aplicadas muestran resultados que confirman la relación entre la resiliencia y el aprendizaje organizacional. Rodríguez y otros (2019), citados por Ortega y Peñarroja (2020), encontraron una relación positiva entre resiliencia y capacidad de aprendizaje organizacional en una muestra de empresas españolas, los autores subrayan el papel de la resiliencia como facilitador de la capacidad de aprendizaje; al promover la experimentación, la toma de riesgos, la interacción con el ambiente, el diálogo y la comunicación abierta, así como la toma de decisiones, lo que a su vez conducirá al desempeño.⁽²⁴⁾

También Mousa y otros (2020), — citados por Moreno y otros (2022) — concluyen que la resiliencia es la que promueve el aprendizaje, pues cuando las empresas se enfrentan a imprevistos realizan un proceso de aprendizaje a nivel organizacional; mientras que los resultados de Moreno y otros (2022) evidencian que existe una relación moderada pero significativa entre la resiliencia y aprendizaje organizacional. Los autores concluyen que, en el contexto laboral, los empleados buscan la mejor forma de hacer frente a cualquier eventualidad que se presente y de esto aprenden, lo cual abonará significativamente en el aprendizaje de la organización.⁽¹⁶⁾

Como es apreciable, en la literatura científica sobre el tema la relación entre la resiliencia y el aprendizaje organizacional es incuestionable, aunque los autores suelen mostrar posturas distintas respecto a la naturaleza de dicha relación en cuanto a qué variable es predictora de la otra.



Con tal objetivo, en la presente investigación se realizaron pruebas de regresión lineal simple (tablas 3 y 4), alterando la posición de las variables dependientes y predictoras, obteniendo como resultado que el comportamiento de ambas variables se explican mutuamente en un 63,4 %, lo que significa que, para la muestra de estudio, el 36,6 % de la varianza de la resiliencia organizacional es atribuible a otros factores distintos del aprendizaje organizacional y viceversa.

Tabla 3 - Modelo de Regresión Lineal Simple para la Resiliencia organizacional como variable dependiente.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típico de la estimación		
1	,796 ^a	,634	,625	,258		
a. Variables predictoras: (Constante), Aprendizaje Organizacional						
ANOVA^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4,842	1	4,842	72,770	,000 ^b
	Residual	2,795	42	0,067		
	Total	7,636	43			
a. Variable dependiente: Resiliencia Organizacional						
b. Variables predictoras: (Constante), Aprendizaje Organizacional						
Coefficientes^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típico	Beta		
1	(Constante)	0,096	0,237		0,404	0,688
	Aprendizaje Organizacional	0,986	0,116	0,796	8,531	0,000
a. Variable dependiente: Resiliencia Organizacional						

Fuente: Elaboración propia

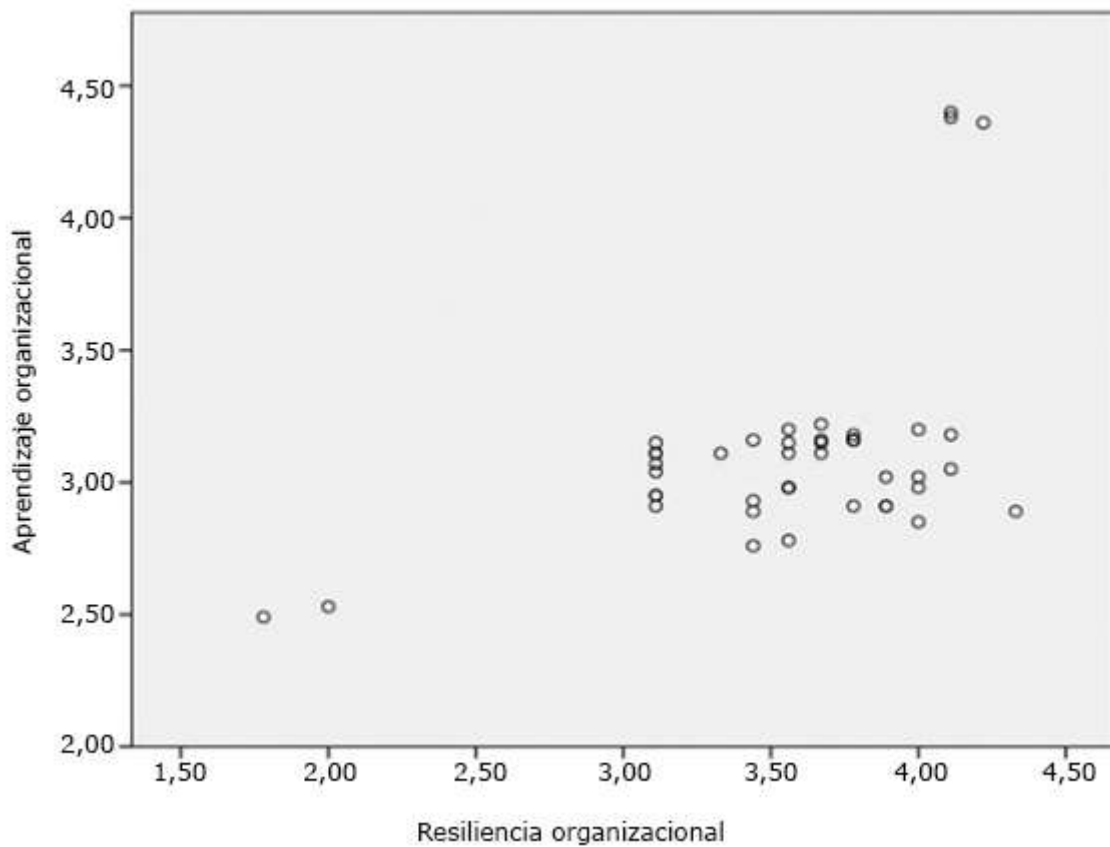
Tabla 4 - Modelo de Regresión Lineal Simple para el Aprendizaje organizacional como variable dependiente. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típico de la estimación		
1	0,796 ^a	0,634	0,625	0,208		
a. Variables predictoras: (Constante), Resiliencia Organizacional						
ANOVA^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3,156	1	3,156	72,770	0,000 ^b
	Residual	1,821	42	0,043		
	Total	4,977	43			
a. Variable dependiente: Aprendizaje Organizacional						
b. Variables predictoras: (Constante), Resiliencia Organizacional						
Coefficientes^a						
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		t	Sig.
	B	Error típico	Beta			
(Constante)	0,679	0,161			4,223	0,000
Resiliencia Organizacional	0,643	0,075	0,796		8,531	0,000
a. Variable dependiente: Aprendizaje Organizacional						

Fuente: Elaboración propia.

Se recomienda realizar investigaciones similares en otras poblaciones, teniendo en cuenta que entre los supuestos de las pruebas de regresión lineal se encuentra que los datos deben seguir una distribución normal, ser homocedásticos y presentar un patrón lineal, aspectos que para este conjunto de datos están

comprometidos (figura 1), lo que afecta el valor predictivo de los resultados, y en alguna medida el explicativo.



Fuente: Elaboración propia.

Fig 1- Representación gráfica de la linealidad y homocedastística de los datos.

Partiendo de lo anterior, a los efectos de la presente investigación los resultados de la prueba de regresión lineal no serán considerados como concluyentes, tomándose sólo el coeficiente de *Rho* de *Spearman* para estimar la relación entre ambas variables del estudio.

Discusión

Los resultados obtenidos aportan nuevos datos en cuanto a la relación entre las variables resiliencia organizacional y aprendizaje organizacional, aplicadas en este caso, en el sector turístico. Existe una relación fuerte y directa entre ambas variables, las cuales se explican mutuamente.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Las búsquedas realizadas no muestran estudios en el ámbito nacional que analicen la relación entre la resiliencia y el aprendizaje organizacional en el sector hotelero, y estos son escasos en el contexto internacional; sin embargo, en la literatura científica sobre el tema y en estudios implementados en el sector empresarial de manera general la asociación entre estas variables ha sido ampliamente debatida.

Desde el punto de vista teórico varios autores analizan la relación entre la resiliencia y el aprendizaje organizacional considerando que el segundo es determinante de la primera. Vega (2012)⁽¹⁵⁾ identifica el aprendizaje organizacional como uno de los factores que promueven la resiliencia organizacional, mientras que autores como Argyris (1993), Schein (1993) y Senge (2016) – citados por Meneghel (2013) – consideran que el aprendizaje organizacional resulta explicativo de la resiliencia organizacional en términos teóricos.⁽²⁾ Por su parte, Villalva (2017), establece el vínculo entre ambas variables desde su manera de conceptualizar la resiliencia organizacional, entendiéndola como “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.”⁽²³⁾

Camacho (2016) afirma que es un hecho demostrado que la resiliencia se obtiene por medio de un aprendizaje continuo, no solo en las empresas, sino también a nivel individual y social a mayor escala. No obstante, también se observan posturas contrarias, en las que se asume que el aprendizaje organizacional es un resultado de la resiliencia, como es el caso de Del Río y Santisteban (2011), citados por Moreno y otros (2022).^(8,16)

Al margen del debate teórico, investigaciones aplicadas muestran resultados que confirman la relación entre la resiliencia y el aprendizaje organizacional. Rodríguez y otros (2019), citados por Ortega y Peñarroja (2020), encontraron una relación positiva entre resiliencia y capacidad de aprendizaje organizacional en una muestra de empresas españolas, los autores subrayan el papel de la resiliencia como facilitador de la capacidad de aprendizaje; al promover la experimentación, la toma de riesgos, la interacción con el ambiente, el diálogo y la comunicación abierta, así como la toma de decisiones, lo que a su vez conducirá al desempeño.⁽²⁴⁾

También Mousa y otros (2020), – citados por Moreno y otros (2022) – concluyen que la resiliencia es la que promueve el aprendizaje, pues cuando las empresas se enfrentan a imprevistos realizan un proceso de aprendizaje a nivel organizacional; mientras que los resultados de Moreno y otros (2022) evidencian que existe una relación moderada pero significativa entre la resiliencia y aprendizaje organizacional. Los autores concluyen que, en el contexto laboral, los empleados buscan la mejor forma de hacer frente a cualquier eventualidad que se presente y de esto aprenden, lo cual abonará significativamente en el aprendizaje de la organización.⁽¹⁶⁾



Los resultados obtenidos aportan nuevos datos en cuanto a la relación entre las variables resiliencia organizacional y aprendizaje organizacional, aplicadas en este caso, en el sector turístico. Existe una relación fuerte y directa entre ambas variables, las cuales se explican mutuamente.

Conclusiones

Se obtuvo una correlación directa y fuerte entre las variables resiliencia organizacional y aprendizaje organizacional. No obstante, se sugiere continuar realizando investigaciones y la aplicación de métodos estadísticos más robustos, que trasciendan el nivel correlacional y permitan realizar análisis explicativos dado que los resultados obtenidos no son concluyentes.

Referencias bibliográficas

1. Tapia GN. Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional. Pymes textiles. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Ecóminas. 2012 [acceso 12/06/2022]. Disponible en: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1236_TapiaGN.pdf
2. Meneghel I, Salanova M, Martínez IM. El camino de la Resiliencia Organizacional. Una revisión teórica. Aloma. 2013 [acceso 12/06/2022];31(2):13-24. Disponible en: <http://www.revistaaloma.net/index.php/aloma/article/view/197>
3. González CR. La organización creadora de conocimiento, la organización sináptica. 2006 [acceso 12/06/2022]. Disponible en: https://scd-resnum.univ-lyon3.fr/out/theses/2006_out_gonzalez_c.pdf
4. Pinheiro S, Sonanglio KE. Análisis del comportamiento resiliente en los gestores de turismo. Estudios y Perspectivas en Turismo. 2020 [acceso 12/06/2022];29(2):331-48. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/1807/180763168001/html/>
5. Camacho SG. Resiliencia: construyendo una nueva ética del cuidado interno organizacional. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Ciudad de México. 2016 [acceso 12/06/2022]. Disponible en: <http://132.248.9.195/ptd2016/abril/0743736/0743736.pdf>
6. Ortega A. Un análisis exploratorio de la relación entre prácticas organizacionales, resiliencia y aprendizaje organizacional. Acta de Investigación Psicológica, 2020 [acceso 12/06/2022];10(3). Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/3589/358971699002/html/>
7. Quiñones RE, Prado-Solís M. Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto ecuatoriano. Dominio de las ciencias. 2017 [acceso 12/06/2022];3:488-504. Disponible en: <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>



8. Navarro O, Luciani L Juca F. Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. Universidad y Sociedad. 2017 [acceso 12/06/2022];9(5):165-70. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6128528.pdf>
9. Ortiz HA, Eraso CA. Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: retos y desafíos de las microempresas. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía. 2021 [acceso 12/06/2022];6(12):366-86. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967015/576868967015.pdf>
10. González JJ, Aponte HE, Salazar JF. Medición del aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso, Colombia. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. 2015 [acceso 12/06/2022];XI(20):19-36. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409640743003.pdf>
11. Becerra OJ. Aprendizaje organizacional y compromiso institucional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana de Los Andes. 2020 [acceso 12/06/2022]. Disponible en: https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/5879/1/Aprendizaje%20organizacional_Compromiso%20Institucional_Universidad%20Peruana%20los%20Andes.pdf
12. Cruz A. Más allá de la excelencia...en busca del aprendizaje organizacional. Caracterización sociopsicológica de los atributos sociopsicológicos que contribuyen al desarrollo de organizaciones que aprenden. Tesis de Maestría. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. (archivo digital)
13. Cornelio A. Modelos de aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. Caso práctico en el sector público. Lima, Perú. 2021 [acceso 12/06/2022]. Disponible en: <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/6125/Modelos%20de%20aprendizaje%20organizacional%20y%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
14. Bravo O, Piñango R. Ajustes positivos en condiciones desafiantes: prácticas que promueven la resiliencia. Debates IESA, XXIV(2). 2019 [acceso 12/06/2022]. Disponible en: <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2020/01/Bravo-y-Pi%C3%B1ango-Ajustes-positivos.pdf>
15. Vega R. Organizaciones resilientes: una mirada hacia su conformación. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá. 2012 [acceso 12/06/2022]. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2879/VegaZambrano-Ricardo-2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
16. Moreno G, Vargas M, Gómez K, Rodríguez M. Resiliencia como antecedente del aprendizaje organizacional en el contexto de la pandemia por COVID-19. Revista Disciplinaria En Ciencias económicas



y Sociales. 2022 [acceso 12/06/2022];4(1):1-11. Disponible en:

<https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/217>

17. Cruz A. Caracterización del marketing interno en organizaciones laborales. Tesis en opción al grado científico de Máster en Psicología laboral y de las organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba. (archivo digital)

18. Hernández R, Mendoza C. Metodología de la Investigación: las rutas cualitativas, cuantitativas y mixta. México: McGraw Hill. 2018 [acceso 01/09/2022]. Disponible en:

<https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

19. Salanova M, Llorens S, Cifre E, Martínez IM. We Need a Hero! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. Group & Organization Management. 2012 [acceso

12/06/2022];37(6):785-822. Disponible en: [http://www.want.uji.es/wp-](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2012_Salanova-Llorens-Cifre-Mart%C3%ADnez.pdf)

[content/uploads/2017/02/2012_Salanova-Llorens-Cifre-Mart%C3%ADnez.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2012_Salanova-Llorens-Cifre-Mart%C3%ADnez.pdf).

20. Meneghel I, Salanova M, Martínez IM. (2016). Feeling Good Makes Us Stronger: How Team Resilience Mediates the Effect of Positive Emotions on Team Performance. Journal of Happiness Studies.

2016;17(1):239-55. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9592-6>

21. Oviedo Y. Escala de resiliencia organizacional en el grupo empresarial CIMEX. Tesis de Maestría en Evaluación Psicológica y Social, Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. Facultad de Ciencias Médicas "Miguel Enríquez". 2020. (archivo digital).

22. Quesada D, Cruz A, Martínez M. Validación y análisis de la confiabilidad del cuestionario "

Dimensiones de las organizaciones que aprenden" para el entorno cubano. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. 2018 [acceso 12/06/2022];6(1):200-18. Disponible en:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-013220180001000096\(1\)](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-013220180001000096(1))

23. Villalva RA. Modelo de resiliencia organizacional en las PYMES y su impacto en la cadena de abastecimiento. Ingeniería, Matemática y Ciencias de la Información. 2017 [acceso 12/06/2022];4(8):77-88.

Disponible en: <http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2017.v4.n8.a35>

24. Ortega A, Peñarroja V. Un Análisis Exploratorio de la Relación entre Prácticas Organizacionales, Resiliencia y Aprendizaje Organizacional. Acta de investigación psicológica, 2020 [acceso

12/06/2022];10(3):7-19. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo8321557>

Conflicto de intereses

Las autoras declaran no tener conflicto de intereses.

Contribución de los autores



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Conceptualización: Lía Delys Domínguez Quintero.

Curación de datos: Lía Delys Domínguez Quintero.

Análisis formal: Lía Delys Domínguez Quintero.

Investigación: Lía Delys Domínguez Quintero.

Metodología: Alegna Cruz Ruiz.

Administración de proyecto: Alegna Cruz Ruiz.

Recursos: Alegna Cruz Ruiz.

Supervisión: Alegna Cruz Ruiz.

Validación: Alegna Cruz Ruiz.

Visualización: Alegna Cruz Ruiz.

Redacción del borrador original: Alegna Cruz Ruiz, Lía Delys Domínguez Quintero.

Redacción, revisión y edición: Alegna Cruz Ruiz.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)