

**LA RESILIENCIA DE LOS RESTAURANTES EN MEDELLÍN FRENTE A LA  
PANDEMIA DEL COVID-19: EL CASO DE CREPES & WAFFLES**

**MARIA CAMILA CONTRERAS RAMIREZ**

**MARIANA OSORIO ROJAS**

**ALEJANDRA USUGA CARDONA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MEDELLÍN**

**2022**

**LA RESILIENCIA DE LOS RESTAURANTES EN MEDELLÍN FRENTE A LA  
PANDEMIA DEL COVID-19: EL CASO DE CREPES & WAFFLES**

**MARIA CAMILA CONTRERAS RAMIREZ**

**MARIANA OSORIO ROJAS**

**ALEJANDRA USUGA CARDONA**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**Asesor**

**Claudia Vélez-Zapata**

**Ph.D. en Administración**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MEDELLÍN**

**2022**

**01 de junio del 2022**

**María Camila Contreras Ramírez**

**Mariana Osorio Rojas**

**Alejandra Usuga Cardona**

“Declaramos que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en ésta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, parágrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma de las autoras,

Camila Contreras

Mariana Osorio Rojas

Alejandra Usuga

## Contenido

RESUMEN .....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
3. OBJETIVOS.....	18
3.1. General.....	18
3.2. Específicos .....	18
4. JUSTIFICACIÓN.....	19
5. MARCO REFERENCIAL .....	21
5.1. Exploración bibliométrica.....	21
5.2. Antecedentes de investigación.....	25
5.3 Marco teórico .....	32
5.3.1. Estrategias de recuperación.....	32
5.3.2 Prácticas resilientes al interior de la organización .....	36
5.3.3 Mitigar la incertidumbre en medio de la crisis.....	41
6. DISEÑO METODOLÓGICO .....	45
6.1 Alcance de la investigación .....	45
6.2 Enfoque de la investigación .....	45
6.3 Categorías de estudio .....	46

6.4 Fuentes de información.....	48
6.5 Método y plan de análisis de los datos.....	49
7. RESULTADOS.....	51
7.1 La resiliencia, una nueva herramienta frente al Covid-19.....	51
7.2 Crepes & Waffles y resiliencia .....	55
7.3 Lecciones aprendidas .....	62
8. CONCLUSIONES .....	64
REFERENCIAS .....	68

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Antecedentes de investigación .....	30
<b>Tabla 2.</b> Matriz categorial.....	47
<b>Tabla 3.</b> Fuentes de información primarias.....	48
<b>Tabla 4.</b> Fuentes de información secundaria.....	49
<b>Tabla 5.</b> Matriz de análisis fuente primaria .....	50
<b>Tabla 6.</b> Matriz de análisis fuente secundaria .....	51

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Publicaciones por año .....	22
<b>Gráfico 2.</b> Publicaciones por campo del conocimiento.....	23
<b>Gráfico 3.</b> Documentos por país o territorio .....	24

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Crecimiento de domicilios de servicios de comida de América Latina.....	17
---	----



## **RESUMEN**

En el mes de marzo del año 2020, Colombia experimentó la llegada de la pandemia del Covid-19 que estaba azotando al mundo entero. Con esto, se dieron cambios abruptos en toda la cotidianidad de la humanidad, cuestionando sobre el actuar inmediato y lo que depararía el futuro para las personas, ya que era una situación imprevista y totalmente desconocida para esta generación. Se dio inicio a un periodo de restricciones y confinamientos obligatorios en todo el territorio nacional, todas las actividades económicas se vieron obligadas a detenerse debido a las amenazas en la salud a las que las personas estaban expuestas.

Crepes & Waffles es un restaurante de gran reconocimiento con más de 38 años en el mercado gastronómico colombiano y con presencia en algunos países del mundo, su servicio era exclusivo a la mesa y en esta línea se mantuvieron por tantos años. Con la llegada de la pandemia al país y al mundo, muchos restaurantes se fueron a la quiebra, pero otros, como este caso, optaron por ser resilientes y flexibilizar su modelo de negocio, de manera que se pudieran adaptar a la nueva realidad estricta que se presentaba en ese momento, y que definiría los próximos años frente a una nueva normalidad. La implementación de domicilios y el apoyo entre los miembros de la organización en diferentes áreas, fue la clave para continuar con la operatividad de la empresa, y para garantizar el sustento de las mil familias que dependían directa o indirectamente de su funcionamiento.

Al año 2022, se continúa con el funcionamiento de los domicilios propios de Crepes & Waffles, como también en alianza con otras aplicaciones de domicilios en las diferentes ciudades donde operan en el país, demostrando así una transformación exitosa en su

única modalidad de ventas, y fortaleciéndose en este nuevo canal de atención al cliente, continuando por este medio y el servicio a la mesa con la inigualable calidad y exclusividad en sus platos y servicio en general.

**Palabras clave:** Economía, coronavirus, pandemia, resiliencia organizacional, Covid-19, resiliencia en las empresas, economía colombiana, empresas, crisis económica, crisis sanitaria, economía latinoamericana.

## **INTRODUCCIÓN**

Este proyecto de investigación consistió en el análisis de la resiliencia como respuesta organizacional del restaurante Crepes & Waffles de la ciudad de Medellín, frente a la pandemia del Covid-19 desde marzo del año 2020 hasta el año 2022. Es importante destacar, que, con la llegada de la pandemia al país, se tomaron medidas de seguridad para la población, como confinamientos y todo tipo de restricciones a la realización de cualquier tipo de actividades no esenciales o vitales. Con esto, la economía sufrió una pausa, y el sector de los restaurantes al cual pertenece este objeto de estudio, se vio gravemente afectado, ocasionando masivos cierres definitivos y con ello, la pérdida de miles de trabajos.

A lo largo de este trabajo, describiremos como Crepes & Waffles logró enfrentar la crisis ocasionada por la pandemia y los problemas que se derivaron de ella, logrando no solo permanecer durante la misma, sino fortalecer su operación implementando nuevos

canales de atención y servicio para sus clientes, y creando nuevos puestos de trabajo necesarios para dar apoyo a la transformación que llevó a cabo.

Para el desarrollo de este trabajo se partió de la siguiente pregunta de investigación: ¿En qué ha consistido la resiliencia organizacional del restaurante Crepes & Waffles de la ciudad de Medellín durante la pandemia del Covid-19? Y a partir de esta, se crearon unos objetivos que trazaron un rumbo específico para la resolución de la misma, los cuales se sintetizan en el objetivo general, el cual es caracterizar la resiliencia como respuesta organizacional del restaurante Crepes & Waffles de la ciudad de Medellín a causa de la pandemia del Covid-19 durante el periodo de los años 2020-2022; por lo tanto, a partir de este, se desglosan unos objetivos específicos que son parte fundamental para la elaboración de los resultados de la investigación. Para todo esto, fue necesario realizar en primer lugar una exploración bibliométrica sobre los conceptos que se iban a desarrollar a lo largo del trabajo y que, en conjunto, forman el cuerpo de esta investigación. Seguido a esto, se aborda el restaurante como tal, en cuanto a su historia y trayecto en el mercado, adquiriendo información suficiente que nos permita recorrer una ruta trazada por el mismo durante la pandemia del Covid-19 y la disrupción ocasionada en el gremio. Este es un estudio descriptivo, cuya metodología implementada fue el análisis documental y entrevistas conversacionales, para lo cual se analizaron varios documentos con información de diferentes áreas que están implícitas en la operatividad del restaurante.

Finalmente, se concluye que la resiliencia como un comportamiento psicológico, trasciende a las organizaciones como respuesta a ambientes hostiles inesperados, y que

confronta las capacidades de un equipo de trabajo para superar escenarios de posibles colapsos y en el trayecto hacerse más fuertes, sacar lo mejor de cada uno de los miembros de la organización y transformarse hacia una mejor versión de sí mismos. Además, es importante destacar, que la resiliencia conlleva varias etapas por las que atraviesa una organización, y que determinan su fortalecimiento y continuidad en el largo plazo, o por el contrario, el fin de la organización por no tener las características resilientes indispensables para mantenerse en pie, para todo esto es esencial la flexibilización e innovación necesarias en los campos que sean requeridos dentro de la misma, así como el apoyo y compromiso de todos los miembros que pertenecen a esta.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los cambios siempre han tenido lugar en la sociedad, el mundo, así como el cuerpo humano, van cambiando y van teniendo una serie de transformaciones, por eso debemos estar preparados para enfrentarnos a estos acontecimientos, aceptarlos en nuestra vida y aprender a vivir con ellos. Un claro ejemplo de esto es el siguiente: en el primer semestre del año 2020, durante el mes de marzo, Colombia experimentó el inicio de la pandemia del Covid-19, este acontecimiento tan importante e imprevisto llevó a que todas las personas del mundo, pero en este caso de Colombia, tuvieran que replantear casi todos los aspectos de lo que llamábamos “una vida normal”.

La pandemia trajo consigo muchos cambios inesperados y traumáticos para todos los ámbitos de la cotidianidad, y tuvimos que acostumbrarnos a nuevas prácticas, medidas y restricciones para seguir viviendo, todas ellas fueron evolucionando a medida que se

veía o no su funcionalidad al implementarlas. Según el Invima, el gobierno nacional estableció una serie de lineamientos a seguir para el sector de restaurantes, de lo que se plantea: “Cada establecimiento debe desarrollar un plan de contingencia dirigido a mejorar las condiciones higiénicas para la recepción de materias primas, la elaboración y almacenamiento de productos, reforzando su sistema de trazabilidad para materias primas y producto elaborado. Para los establecimientos que no operan bajo el enfoque de control de peligros, el plan debe estar dirigido a la aplicación de los principios del análisis de peligros y control de puntos críticos” (2020: p. 2). Los sectores económicos fueron los más afectados, ya que la actividad económica tuvo que parar abruptamente, lo cual dejó grandes estragos que, hasta el día de hoy, se intentan superar o darle el manejo adecuado para lograr reparar.

La incertidumbre que se ha generado a lo largo de este periodo ha sido indescriptible, pues ya los empresarios, los emprendedores y demás miembros de la actividad económica, tienen cierto temor de enfrentarse con sus ideas, proyectos y propuestas a un mundo que en cualquier momento puede sufrir alguna otra crisis o incluso que no salga de la actual y que ellos pierdan en gran medida su esfuerzo tanto económico como personal, es una incertidumbre que si no se logra vencer o superar puede generar caos en el mundo económico. “Las cifras de restaurantes que han tenido que cerrar son alarmantes, se perdieron 320.000 empleos directos”, según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres). (El tiempo, 2020: Parr. 4), asociación que representa unos 10 mil de 90 mil establecimientos del país. Según Henrique Gómez, “en lo corrido del año, 22 mil restaurantes han cerrado sus puertas, mientras casi 20 mil de ellos se mantienen activos gracias al proceso de reapertura del servicio a la mesa, el modelo de domicilios y la compra de comida para llevar” (El tiempo, 2020: Parr: 9). Por

otro lado, en la encuesta mensual de servicios del DANE, las cifras muestran que en agosto de 2020 las reducciones anuales para el subsector de restaurantes, catering y bares fueron de 44,0% en los ingresos nominales y los salarios registraron una disminución de 15,2%, en comparación con agosto de 2019. Sin embargo, este sector, fue uno de los primeros en adoptar medidas casi inmediatas para que su funcionamiento no tuviera que parar completamente, y plantear unas medidas que dieran parte a los gobiernos de excelentes prácticas de manipulación en los alimentos para dar garantía que mediante todo el proceso que requiere brindar un servicio de comidas a los usuarios, incluso aun garantizando que la entrega a domicilio, sea con una salubridad excelente, y por ende el riesgo de que los productos estuvieran contaminados con el Covid-19 fuera casi nulo.

Hay que tener en cuenta también, que no todos los restaurantes y servicios de comida son aptos para ofrecer por medio de domicilios, ya que su calidad puede verse alterada altamente; en el caso de los restaurantes gourmet, tomar la decisión de ofrecer sus productos en modalidad de domicilio o para llevar, fue todo un reto, ya que implicaba casi que crear una carta nueva en la que sus productos pudieran adaptarse a un domicilio y llegar en las mejores condiciones posibles, además, este tipo de comida se ofrece y demanda más por placer que por necesidad, por lo cual, a pesar de que los domicilios representaban al inicio de la pandemia un bajo porcentaje de las ventas habituales, ayudaban a permanecer estos locales en pie. Entonces, para los restaurantes gourmet que no trabajan bajo la modalidad “fast food” fue un proceso de acomodación, que implicaba entre otras cosas una inversión para recipientes seguros y que se acomoden a sus productos, además de una nueva reinención de la carta como se menciona anteriormente. Otros, lamentablemente optaron por cerrar definitivamente sus puertas,

pues consideran que su comida y servicio sería nulamente incomparable si de domicilios se trataba.

Algunos miembros del sector de restaurantes, actuaron con rapidez y fueron capaces de soportar esta crisis gracias a que en sus organizaciones se vieron obligados a encontrar la manera de permanecer activos, de no derrumbarse y buscar la forma de reinventar la manera tradicional de brindar su servicio, todo esto se puede sintetizar como un sector resiliente y empoderado que logró superar un gran obstáculo y continuar sus procesos de otra manera. Ahora bien, es necesario tener un concepto que defina claramente lo que la palabra resiliencia significa, ya que es el centro de este trabajo. Según la PWC Colombia (Price Waterhouse Coopers) la define con varios puntos interesantes como lo son: “la capacidad de adaptación para reorganizarse y responder al cambio, agilidad en la toma e implementación de decisiones con la velocidad adecuada, relevancia en el cumplimiento constante de las necesidades actuales de las partes interesadas, fiabilidad en la entrega constante de sus productos o servicios con la calidad esperada, confianza con las partes interesadas que fortalecen las relaciones existentes y la coherencia en la toma de decisiones conjuntas y de apoyo mutuo entre las diferentes áreas de la organización” (año: p. ).

Un ejemplo concreto es el caso de Crepes & Waffles, una empresa colombiana con presencia en las principales ciudades de Colombia y que se ha posicionado como uno de los restaurantes más reconocidos y visitados del país, el cual ha incursionado también, en mercados internacionales, abriendo puntos de venta en países como Panamá, España, México, entre otros. Esta empresa ejemplar, que inició como una idea para salir adelante, se convirtió en un proyecto muy exitoso, que brinda miles de empleos y que,

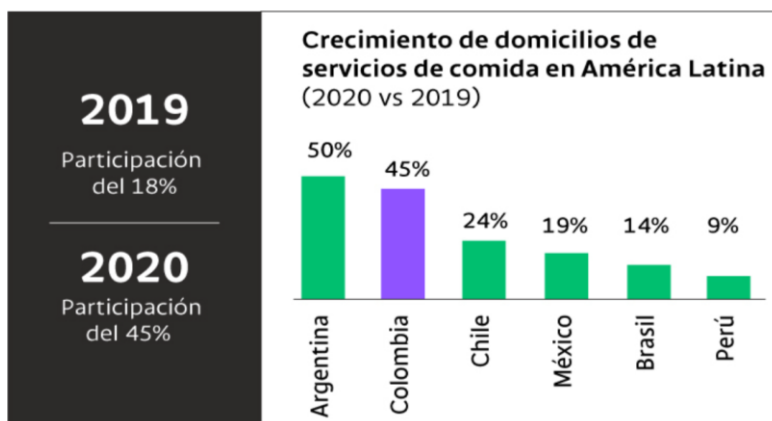
en su labor social, cobija a mujeres, principalmente, madres cabeza de familia. El servicio que siempre lo ha caracterizado, es el de ofrecer sus productos exclusivamente a la mesa de sus puntos de venta y la comida para llevar, ellos destacaban que su valor más importante en la comida, era vivir la experiencia de estar dentro de sus restaurantes, comiendo los diferentes platillos preparados al instante y servidos de manera impecable; pero ante la inesperada llegada de una situación como la pandemia, que cambió la vida y normalidad de todas las personas, llegaron al límite que nunca pudieron imaginar, la obligación del cambio, la necesidad de modificar su principal idea de servicio exclusivamente a la mesa, a modelos de “*delivery*” (domicilio) y por ende, la modificación de sus platillos, para que al llegar a sus destinos pudieran tener la misma calidad y reconocido sabor, por lo tanto, su idea de no prestar servicio por medio de domicilios, tuvo que derrumbarse y optar por el cambio, como medida de supervivencia a la industria, como salvavidas de miles de empleos y personas que dependen de ellos, y así, ser un ejemplo resiliente en la industria de los restaurantes gourmet. “La virtualidad aparece ahora cómo el salvavidas del gremio. Si bien en Colombia la venta de comida a domicilio estaba ya bastante desarrollada, muchos restaurantes de gama alta no ofrecían esta posibilidad, el Covid-19 les obligó a reinventarse” (Poussery, 2020: p.). La rapidez con la que este sector actuó y transformó sus procesos fue impecable, de acá podemos hablar de la resiliencia que ha mostrado este sector, ya que más allá de verse afectado por la crisis que trajo la pandemia y desplomarse, encontró la manera de acomodarse a una realidad parcial y seguir brindando empleo a sus colaboradores y ofrecer sus productos a los consumidores.

De acuerdo a lo propuesto por la PWC (2018) logramos entender la necesidad de que las organizaciones, en este caso los restaurantes, implementen métodos eficaces que les



permitan reaccionar de la manera más adecuada frente a alguna crisis que se pueda presentar y también, teniendo en cuenta tres aspectos fundamentales como lo son: “*adaptabilidad estratégica*, la cual le da la capacidad de gestionar con éxito las distintas circunstancias que se puedan presentar, incluso si esto significa alejarse de su negocio principal. *Liderazgo ágil*, les permite asumir riesgos que han sido valorados previamente con seguridad y responder rápida y adecuadamente a una oportunidad o a una amenaza y *Gobierno sólido*, demostrando gobernabilidad a través de las estructuras de la organización, basado en una cultura de confianza, transparencia e innovación, lo que garantiza que se mantengan fieles a su visión y valores”; estos tres mencionados por la BSI que es la compañía de normas comerciales la cual permite que otras organizaciones rindan mejor.

Es necesario tener presente, que los domicilios en el país se incrementaron de una



manera bastante significativa en comparación con años anteriores, por lo cual, el despacho de comidas por este medio ayudó a incrementar su participación en la economía, y por ende a que Colombia tuviera un mejor posicionamiento en relación con otros países de América Latina.

**Ilustración 1.** Crecimiento de domicilios de servicios de comida de América Latina  
Fuente: Tomado de [gráfico de barras], por grupo Bancolombia, 2021

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿En qué ha consistido la resiliencia organizacional del restaurante Crepes & Waffles en la ciudad de Medellín durante la pandemia del Covid-19?

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1. General**

Caracterizar la resiliencia como respuesta organizacional del restaurante Crepes & Waffles de la ciudad de Medellín a causa de la pandemia del Covid-19 durante el periodo de los años 2020-2022.

### **3.2. Específicos**

- Identificar la percepción de la empresa Crepes & Waffles sobre la resiliencia en el contexto de la crisis ocasionada por el Covid-19.
- Caracterizar el comportamiento resiliente de la compañía Crepes & Waffles frente a la pandemia del Covid-19.
- Describir las lecciones aprendidas frente al comportamiento resiliente de la empresa Crepes & Waffles durante la pandemia del Covid-19.

## 4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo, pretende caracterizar la resiliencia como respuesta organizacional del restaurante Crepes & Waffles de la ciudad de Medellín a causa de la pandemia del Covid-19 durante los años 2020-2021, por lo que mediante el proceso de investigación, se quiere conocer cómo puede un sector económico como los restaurantes, tomar medidas para afrontar diferentes tipos de situaciones, casi extremas, en este caso la pandemia derivada del Covid-19, permitiéndoles sobrevivir en estos contextos. De esta manera nos lleva a encontrar las mayores necesidades de dicha empresa, permitiéndonos también formular hipótesis que se apliquen como soluciones e identificar necesidades sin satisfacer que podrían permitir complementar por medio de nuevas ideas por parte de otros agentes del mercado.

La actual pandemia generada por el Covid-19, ha afectado a diversos sectores en las economías mundiales, en nuestro caso particularmente en la economía colombiana, esto como consecuencia de las restricciones que debieron de ser impuestas por el gobierno nacional, con el fin de salvaguardar la vida, dichas restricciones afectaron el actuar normal de las personas, llevando a unos nuevos cambios, por consiguiente impactos negativos en las economías, al no poder continuar con sus labores cotidianas debido al confinamiento; los sectores directamente afectados por el confinamiento generalizado fueron el comercio, el turismo, el entretenimiento y aquellos cuyas actividades se consideran no esenciales (Álvarez, León, Medellín, Zambrano y Zuleta; 2020), al interior del sector del entretenimiento se encuentran los restaurantes gourmet, sector al cual pertenece el restaurante que se pretende analizar durante esta investigación, puesto que es de vital importancia para nosotras conocer cómo este restaurante ha logrado sobrellevar las diversas dificultades presentadas desde el inicio de esta pandemia.

Como se presentó anteriormente el sector de restaurantes en Colombia, en nuestro caso particular Crepes & Waffles de la ciudad de Medellín, se vio fuertemente afectado por el confinamiento impuesto en el territorio nacional, significando un cambio en el actuar “normal” de esta organización, llevando a periodos de cierre total, en los cuales gran cantidad de restaurantes se vieron fuertemente afectados, provocando el cierre de muchos de estos en la ciudad de Medellín, pero a su vez, otros continúan sobreviviendo a esta difícil crisis, como es el caso del restaurante que vamos a analizar durante esta investigación. Por eso es relevante indagar el proceso por el cual se encuentra evolucionando Crepes & Waffles durante la actual pandemia, e identificar las acciones que los ha llevado a continuar de pie en el mercado gastronómico en la ciudad de Medellín, analizando esta organización con el fin de identificar los procesos que se adecuaron a estas nuevas necesidades, cambios requeridos para sobrellevar la crisis y nuevas actividades necesarias, aspectos que serán de vital importancia para resaltar la resiliencia organizacional de este restaurante durante estas dificultades y, de igual manera, aspectos de vital importancia al interior de la empresa en caso de presentarse nuevas variaciones drásticas en el mercado. De igual manera es importante analizar el impacto frente a la economía, es claro que con el cierre de locales gastronómicos, se incrementaron las tasas de desempleo, un problema de carácter nacional, sin embargo es de rescatar, como algunos restaurantes resilientes en la ciudad de Medellín, en este caso Crepes & Waffles pudieron conservar su personal evitando despidos masivos y desequilibrios económicos al interior de las familias que viven de ese sustento, por esto, es necesario analizar el proceso de este restaurante durante la pandemia del Covid-19, que ha logrado gracias a su lucha y cambios necesarios, sobrellevar estos periodos de dificultad, evitando un mayor incremento de la pobreza y desempleo en el país.

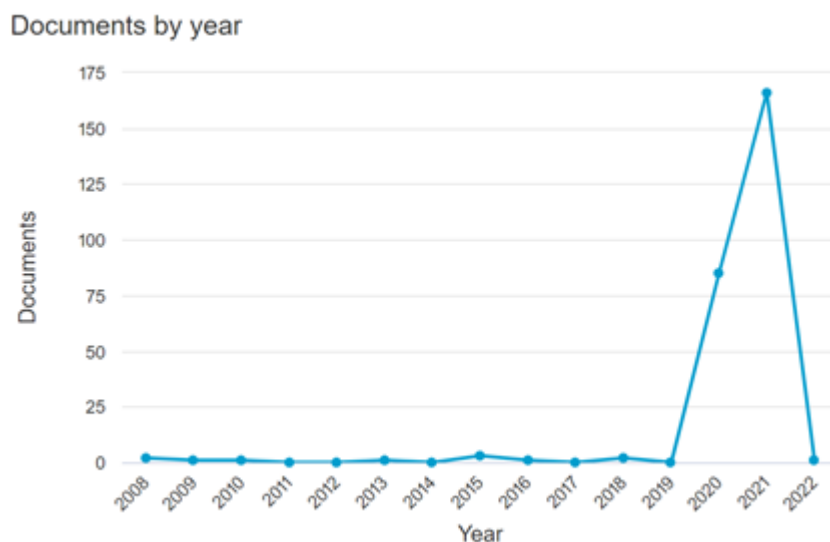
A su vez el papel social se convierte en un elemento trascendente durante toda la pandemia y más aún en la resiliencia organizacional, esto al haber afrontado los obstáculos, que aún continúan por el Covid-19, llevando a distanciamiento obligado, control de aforos, elementos de bioseguridad, nuevas reglamentaciones, por lo que es relevante en esta investigación indagar sobre cómo este restaurante que ha logrado sobrevivir día a día, afronta dicha situación, de igual forma analizar cómo logró conservar su personal, porque como bien sabemos esta difícil situación afectó de maneras diversas a la población, tanto en temas de salud, económicos y sociales, es de resaltar la labor de los empleadores de Crepes & Waffles frente a sus empleados durante este periodo.

## **5. MARCO REFERENCIAL**

### **5.1. Exploración bibliométrica**

Para nuestra exploración bibliométrica se partió de una ecuación la cual fue:

Resiliencia, Organización y Pandemia, la cual nos permitió analizar los documentos publicados año a año.



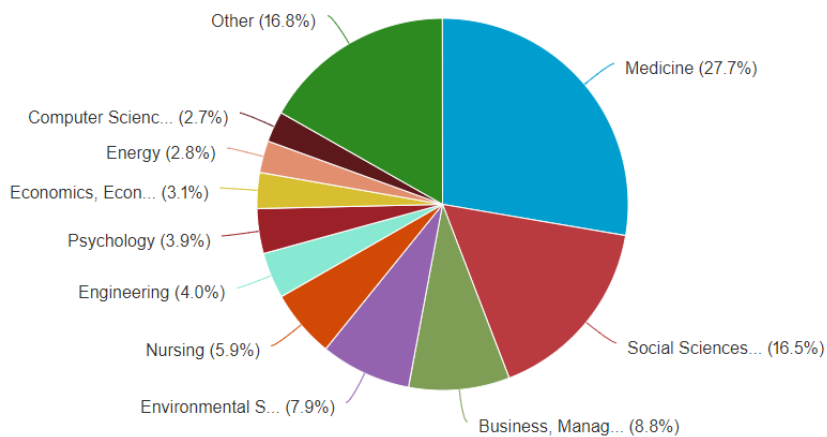
**Gráfico 1.** Publicaciones por año

Fuente: Scopus

Al analizar la gráfica anteriormente presentada podemos identificar, que desde los años 2015, 2016 y 2018 se comienzan abordar el tema de resiliencia al interior de las organizaciones y las crisis al interior de las mismas, sin embargo la temática de pandemia no se ve reflejado hasta el año 2020, esto, con relación a la actual pandemia derivada del Covid-19 que afrontamos hoy en día, gran parte de los documentos encontrados hacen referencia a los nuevos retos que trajo consigo este virus y resiliencia en diversos sectores como en organizaciones particulares, sin embargo, se evidencia un crecimiento exponencial en el año 2021 con un total de 166 documentos, mayormente concentrados en la resiliencia, puesto que se ha tenido un año de estudio sobre la evolución e impacto de este virus en la sociedad, siendo estos de gran ayuda para el desarrollo de nuestra investigación.

Con la misma ecuación mencionada anteriormente se logra observar la cantidad de documentos que se pueden encontrar por áreas como por ejemplo en el área de la economía, psicología, medicina, ciencias sociales.

Documents by subject area



**Gráfico 2.** Publicaciones por campo del conocimiento

Fuente: Scopus

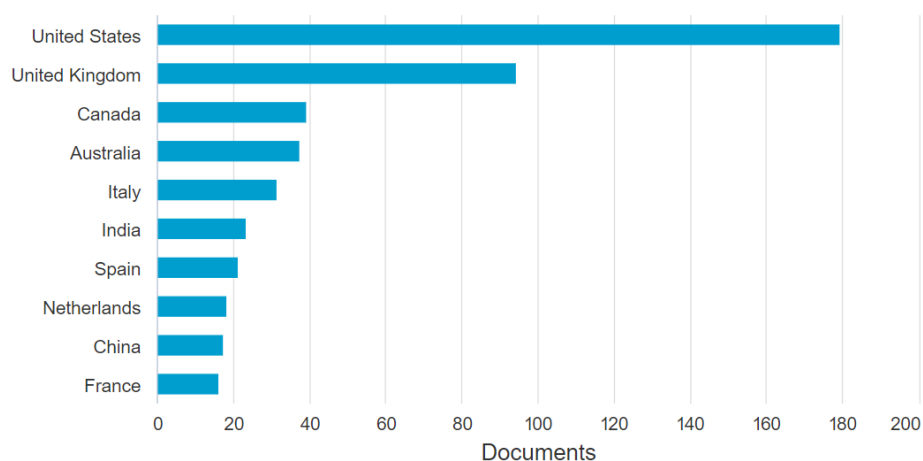
Analizando de forma más profunda cada uno de los documentos encontrados en las diferentes áreas, se logra evidenciar que el área que más nos puede aportar en este proceso investigativo es el área de negocios, que tiene un porcentaje bajo con el 8.8% en relación con el área de Medicina que tiene un 27.7%. Lo cual es lógico, pues este tiempo de pandemia va mucho más relacionado con la salud, el área clínica y documentos médicos por el tema en el cual nos centramos como lo es el tema de pandemia producto del Covid-19, a este porcentaje tan alto le sigue las ciencias sociales con un 16.5%, lo cual también es rescatable, pues a raíz de esta crisis fue uno de los campos después de la medicina en ser seriamente afectado, en cuanto a la relaciones humanas y relaciones de las diferentes ciencias. Es así como las áreas nos permiten

observar un panorama interesante de documentos relacionados con la resiliencia, la pandemia y las organizaciones en general.

Finalmente, tomamos el siguiente gráfico de barras, teniendo como base la misma ecuación planteada inicialmente, en el que se evidencian los países con más aportes en documentos que se refieran a estos temas.

Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories.



### Gráfico 3. Documentos por país o territorio

Fuente: Scopus

Al analizar este gráfico, podemos ver que el país con más referencias documentales acerca de los temas de resiliencia, organización y pandemia es Estados Unidos, con un total de 168 documentos encontrados en la base de datos, seguido por el Reino Unido, con 90 documentos y en tercer lugar se encuentran Australia, Canadá e Italia con un total de 35, 34 y 31 documentos respectivamente. Es evidente que ningún país de América Latina está registrado en este gráfico, por lo cual se concluye que los países



Latinoamericanos tienen un poco o nulo aporte con respecto a la investigación en estas áreas. Por lo tanto, cabe analizar estos documentos sobresalientes para considerar una aplicabilidad a la realidad abordada en los países Latinos.

## 5.2. Antecedentes de investigación

De acuerdo a las búsquedas realizadas en la base de datos de la Universidad Pontificia Bolivariana, partimos de unas palabras claves, las cuales nos permitieron tener un primer filtro de los documentos pertinentes para la investigación a realizar, nos enfocamos en el campo económico, la actual pandemia del Covid-19 y la resiliencia organizacional, temas centrales en nuestra investigación.

<b>PALABRA CLAVE</b>	<b>NOMBRE DEL ARTÍCULO</b>	<b>REFERENCIA</b>
Economía Coronavirus	Economía social y Covid-19: aportes y perspectivas en Colombia.	Carmen Lora Ochoa, Alfredo Anaya Narváez, Jhon William Pinedo López (2020) Economía social y Covid-19: aportes y perspectivas en Colombia.
Economía Colombiana	Incidencia de la pandemia Covid-19 en la economía del Estado colombiano.	Tania Marina Baquero Suárez, Andrea Liñan Solorzano (2020) Incidencia de la pandemia Covid-19 en la economía del Estado colombiano.

Economía colombiana	Acerca de las perspectivas de la economía colombiana en tiempos de coronavirus sars-CoV-2 (COVID-19)	David Andrés Camargo Mayorga – editor (2020) Acerca de las perspectivas de la economía colombiana en tiempos de coronavirus sars-CoV-2 (COVID-19)
Economía Coronavirus	Economía, a raíz del coronavirus: durante y después.	Juan Carlos de Pablo (2019) ECONOMÍA, A RAÍZ DEL CORONAVIRUS: DURANTE Y DESPUÉS.
Economía Latinoamericana	Élites empresariales y desigualdad en tiempos de pandemia en América Latina.	Julián Cárdenas, Francisco Robles-Rivera, Diego Martínez-Vallejo (2020) Élites empresariales y desigualdad en tiempos de pandemia en América Latina.
Economía Coronavirus	Carabali-Mosquera (2021) Propuesta de índice de regreso a la pre pandemia Covid-19 para variables económicas.	Julio César Alonso-Cifuentes, Fiorella Jessica Vanessa Tapia-Pizo, Jaime Andrés Carabali-Mosquera (2021) Propuesta de índice de regreso a la pre pandemia Covid-19 para variables económicas.
Pandemia - Coronavirus	Situación económica, política fiscal y pandemia en Colombia	Jorge Armando Rodríguez (2020) SITUACIÓN ECONÓMICA, POLÍTICA FISCAL Y PANDEMIA EN COLOMBIA

Resiliencia organizacional	Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era del Covid-19	Garcia, R., Valle, C., & Azalea, R. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la Covid-19. EG Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics of Iberoamerica, 37(158), 73-84.
Resiliencia organizacional	Cómo la pandemia ha cambiado la relación entre empleador y empleado.	Victoria Rodríguez (Ed.) (2020). Cómo la pandemia ha cambiado la relación entre empleador y empleado.
Resiliencia organizacional	Resiliencia y cultura organizacional de los servicios sociales en la era de la digitalización	Pacheco-Mangas, J. Palma-García, M. & Hombrados-Mendieta, I. (2020). RESILIENCIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVICIOS SOCIALES EN LA ERA DE LA DIGITALIZACIÓN. Prisma Social, 29.
Resiliencia organizacional	From Fragility through Agility to Resilience: The Role of Sustainable Improvement in Increasing Organizational Maturity	Stachowiak, A. Pawłyszyn, I. (2021). From Fragility through Agility to Resilience: The Role of Sustainable Improvement in Increasing Organizational Maturity
Resiliencia organizacional y Covid-19	Contextualizing small business resilience during the Covid-19 pandemic: evidence from small business owner-managers	Hadjielias, E. Christof, M. Tarba, S. (2021). Contextualizing small business resilience during the Covid-19 pandemic: evidence from small business owner-managers

Resiliencia organizacional y Covid-19	Competitiveness and sustainability in the strategic management of companies in times of Covid-19	Ballesteros, E. Parra, D. & Aguayo, V. (2020). Competitiveness and sustainability in the strategic management of companies in times of Covid-19. <i>Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences</i> , 10 (4), 899-916.
Resiliencia en las empresas	La resiliencia y su empleo en las organizaciones	Medina, C. (2012). LA RESILIENCIA Y SU EMPLEO EN LAS ORGANIZACIONES. <i>Gestión y Estrategia</i> (41).
Resiliencia en las empresas	Family business resilience under the Covid-19: A comparative study in the furniture industry in the United States of America and Colombia	Gonzalez, A., & Perez, M. (2021). Family business resilience under the Covid-19: A comparative study in the furniture industry in the United States of America and Colombia. <i>EG Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics of Iberoamerica</i> , 37(158), 138-152.
Resiliencia en las empresas	Resiliencia ante todo: ¿cómo superan las crisis las empresas familiares?	Auletta, N., Monteferrante, P., & Rodríguez, A. (2013). Resiliencia ante todo: ¿cómo superan las crisis las empresas familiares?. <i>Debates IESA</i> , 18(1), Enero-Marzo.
Covid 19 y empresas	Empleo en la economía informal: mayor amenaza que la pandemia del Covid-19	Roberto Carlos Dávila Morán – (2021) EMPLEO EN LA ECONOMÍA INFORMAL: MAYOR AMENAZA QUE LA PANDEMIA DEL COVID-19

Covid 19 y empresas	Las empresas han pasar rápidamente de la intervención al plan de recuperación	Nicholas Bahr – (2020) Covid-19 - Las empresas han pasar rápidamente de la intervención al plan de recuperación
Economía y covid 19	Economía social y Covid-19: aportes y perspectivas en Colombia.	Carmen LORA OCHOA, Alfredo ANAYA NARVÁEZ, Jhon PINEDO LÓPEZ - (2020) Economía social y Covid-19: aportes y perspectivas en Colombia.
Covid 19 y empresas	Competitividad y sustentabilidad en la gestión estratégica de las empresas globales en tiempos de Covid-19.	Erika Y. Ballesteros, Daniel A. Parra, Verónica R. Aguayo – (2021) Competitividad y sustentabilidad en la gestión estratégica de las empresas globales en tiempos de Covid-19.
Crisis económica y coronavirus	La pandemia y la crisis económica: una agenda mundial de acción inmediata. Informe preliminar sobre la respuesta mundial a la pandemia.	Commission on Global Economic Transformation (cget) – (2021) La pandemia y la crisis económica: una agenda mundial de acción inmediata. <i>Informe preliminar sobre la respuesta mundial a la pandemia.</i>
Crisis económica y coronavirus	SITUACIÓN ECONÓMICA, POLÍTICA FISCAL Y PANDEMIA EN COLOMBIA.	Jorge Armando Rodríguez – (2020) SITUACIÓN ECONÓMICA, POLÍTICA FISCAL Y PANDEMIA EN COLOMBIA.

Crisis sanitaria y Covid-19	Capitalismo y pandemia. Reflexiones marxistas	Sergio Quintero Londoño – (2021) Capitalismo y pandemia. Reflexiones marxistas.
Resiliencia organizacional	Cómo salir fortalecidos: Antecedentes y consecuencias de los cambios organizacionales. Resiliencia	Alma Rodríguez-Sánchez, Jacob Guinot, Ricardo Chiva, Álvaro López-Cabrales – (2021) Cómo salir fortalecidos: Antecedentes y consecuencias de los cambios organizacionales. Resiliencia.
Resiliencia y Covid-19	Los mecanismos del colectivo resiliencia en un contexto de crisis: El Caso de la Crisis del 'COVID-19'	Bechir Mokline, Mohamed Anis Ben Abdallah – (2022) Los mecanismos del colectivo resiliencia en un contexto de crisis: El Caso de la Crisis del 'COVID-19'.

**Tabla 1.** Antecedentes de investigación  
Fuente: elaboración propia

Se inició la búsqueda en el campo Económico comenzando el filtro con el término “economía-Coronavirus” de lo cual se obtuvo 2,802,139 documentos filtrados en el idioma español en la geografía Colombiana, a su vez se evaluaron documentos desde el año 2018 hasta el 2022, la cual arrojó un resultado de 829 documentos, un segundo término implementado en la búsqueda fue “economía Colombiana”, lo cual arrojó un total de 1,862,107 documentos en la cual se filtró en el idioma español, geografía Colombiana, desde el año 2018 hasta el 2022, obteniendo un resultado de 1.626 documentos, a su vez, en este filtro de búsqueda se implementó el término “Economía Latinoamericana”, el cual arrojó un total de 1,900,214 documentos, filtrando en el

idioma español, geografía Colombiana y años 2018 hasta 2022, obteniendo un resultado de 1067 documentos.

El siguiente filtro implementado fue pandemia, con un resultado de 40.859 resultados de búsqueda, filtrando en el idioma español, geografía Colombiana y años 2018 hasta 2022, obteniendo un resultado de 102 documentos; de igual forma se abordó el tema de pandemia y Covid-19, iniciando con un filtro de término “Covid-19 y empresas” obteniendo un resultado de 72,354,154 resultados, al filtrar el año 2017 hasta 2022 se encontró 21,004,607 documentos; el siguiente término por el cual se filtró fue “crisis sanitaria Colombia Covid-19” al filtrar el año 2017 hasta 2022 arrojó un total de 13,362,586 documentos; otro término implementado para la búsqueda fue “crisis económica Colombia Covid-19”, al filtrar el año 2017 hasta 2022 se encontró un total de 13,488,035 documentos, se continuó con el término de búsqueda “pandemia y sector alimentos”, filtrando el año 2017 hasta 2022, se obtuvo un total de 17,418,541 documentos, por último en este tema, se implementó el término “crisis Económica Colombia”, con un resultado de 2,669,534 documentos.

Por último, se abarcó el campo de la resiliencia, comenzando con un primer filtro de búsqueda con el término “resiliencia organizacional” arrojó un total de 123.764 documentos, al filtrarse a idioma español, se obtuvo 50.505 documentos, al implementar el término “resiliencia organizacional y Covid-19” filtrando en el idioma español, se evidenció un total de 1,207,447 documentos, para finalizar, se filtró con el término resiliencia en las empresas arrojando un total de 47,245,826 documentos.

## 5.3 Marco teórico

### 5.3.1. Estrategias de recuperación

La pandemia del Covid-19 se encargó como bien sabemos de reestructurar diferentes espacios y campos de la vida cotidiana, espacios como parques de diversiones, colegios, universidades, centros deportivos, restaurantes, etc. por lo que cada uno de estos miembros se vieron en la obligación de repensar su organización, sus estrategias de negocio, la forma de perseverar ante esta situación que en muchos casos llevó a algunas empresas a cerrar y estar en condiciones no aptas para ofrecer un buen servicio o producto. La mayoría de estas organizaciones y centrándonos un poco en el sector de los restaurantes, establecieron una serie de actividades, programas de cambio en su estrategia para lograr llegar al consumidor de una forma atractiva y segura, lo que les permitiría no perder a sus consumidores y mantenerse en el mercado laboral, aunque también es de observar que una cantidad considerable de no lograron sobrevivir a esta crisis, no tanto por ellos, sino por las medidas impuestas por el gobierno, lo que hizo que sus ventas disminuyeran y no tuvieran la capacidad de sostenerse y se vieran en la obligación de cerrar sus establecimientos, sin tener la oportunidad de crear estrategias como las que mencionaremos más adelante.

Para lograr “reinventarse” fue necesario conocer la organización, lo cual facilita un poco el proceso de identificar las áreas que necesitan cambios, las correcciones o las nuevas estrategias que debían implementar, pues sus ventas se estaban reduciendo lo que a futuro podría ocasionar el cierre total de estos restaurantes. Luego de un arduo proceso para identificar sus puntos de cambio y de creatividad a la hora de llamar la



atención del consumidor, algunos restaurantes adoptaron estrategias sanitarias (El Tiempo, 15 de marzo del 2020), las cuales daban a conocer al cliente con el fin de llamar su atención por el tema de la seguridad, de la tranquilidad que quizás le daba a la comunidad el saber que en x o y restaurante manejaban medidas de prevención de este virus.

En cuanto esta estrategia económica algunos restaurantes en Colombia hicieron diferentes afirmaciones, como fue el caso del restaurante bogotano Prudencia quien afirmó: “Desinfectaremos todas nuestras superficies y nos lavaremos nuestros manos cada hora, cada cambio de actividad, cada vez que recibimos productos de proveedores (...) Nadie de nosotros trabajará con síntomas de gripa. Apoyaremos a esa persona (...) si debe permanecer en su casa, su salario no será interrumpido” (El Tiempo, 15 de marzo del 2020: Parr. 9).

Continuando por esta misma línea, otros restaurantes decidieron capacitar a su personal en normas sanitarias, cuidados personales, protocolos de bioseguridad y darlo a conocer a sus clientes, pues tenían entendido que era una forma estratégica de brindarle seguridad al cliente y así muy probablemente continuarían vendiendo.

La clave de toda esta situación como ya se ha mencionado es conocer las habilidades que tiene cada restaurante, conocer sus productos, la manera de llegar al consumidor brindando confianza y seguridad, bien lo afirma el campo cultural, gastronómico “El reto es incrementar los domicilios y tener estrategias de salubridad estrictas para que la gente esté tranquila porque sus alimentos los prepara gente saludable” (El Tiempo, 15 de marzo del 2020: Parr. 10).

Otra estrategia que le permite a una organización mantenerse activa y sobrevivir a la crisis, en este caso al sector de los restaurantes, es el continuar invirtiendo en marketing,

pues es evidente que la tecnología abarcó gran parte de la población y de cierta forma creó una dependencia, por esto los restaurantes se vieron en la obligación de fortalecer sus redes sociales, realizar publicaciones atractivas que llevaran al cliente a tener ese deseo de consumir sus productos que ofrecen, la publicidad, la apertura de redes sociales y la difusión de sus productos por la misma, lograron que muchos restaurantes sobrevivieran y se adaptaran a la situación.

Por otro lado, el hecho de ofrecer promociones, paquetes entre alimentos y bebidas, pagos electrónicos, menú virtual por diferentes medios logró convertirse en estrategia para muchos restaurantes, permitiendo que sus ventas aumentaran, que sus clientes tuvieran un incentivo extra para adquirir sus productos, contratar sus servicios y crear fidelización con esos restaurantes, esto influye mucho pues, es de ver que el desempleo aumentó y que las personas necesitan incentivos para querer adquirir sus productos y servicios (GOULA, 11 de junio del 2020).

Un ejemplo claro de restaurantes que tuvieron que implementar estrategias de recuperación fue Crepes & Waffles, pues sus ventas se vieron afectadas y se redujeron en un 98% por lo cual implementaron una estrategia de incorporar servicios a domicilio en sus restaurantes ICG (14 de febrero del 2020: Parr. # 1 ) pues los consumidores de estos productos debían dirigirse directamente a los puntos de venta, lo cual en un momento de crisis o de pandemia no era oportuno ni permitido en su momento más crítico. Es así como ésta organización tuvo que comenzar a realizar un arduo trabajo, de la mano de diferentes plataformas. Con el fin de tener éxito con esta nueva estrategia que estaban implementando, debieron previamente realizar un análisis de sus productos, “cuáles eran los platos más óptimos para sacar a servicio a domicilio, ya que no se debe perder el sabor ni la presentación del mismo” (ICG, 14 de febrero del 2020: Parr.1). Por

otro lado, en este proceso fue importante “la elección del tipo de empaque, pues además de proteger y conservar los alimentos en la temperatura adecuada; transmite el valor de la marca en cada detalle, el color, la textura y el orden del producto comunicado” (ICG 14 de febrero del 2020: Parr. 2). Es aquí en lo que se resalta el valor del cliente para la organización y de la percepción que este tenga de la empresa y las capacidades que tiene para adaptarse a los cambios que se presentan dentro de la misma, de cierta forma es en ese momento en que se puede también observar la resiliencia del consumidor, donde son capaces de afrontar los cambios y de aceptar las nuevas oportunidades que ofrece la empresa.

Otro punto a tener en cuenta de este proceso de resiliencia fue “la selección de un aliado estratégico para la venta de los productos es también indispensable, pues se puede tomar la decisión de trabajar a través de plataformas de terceros como Rappi, Ifood, Domicilios.com o tener su propia operación interna de domicilios; e incluso trabajar con ambas estrategias” (ICG, 14 de febrero del 2020: Parr. 3). Esta es una puerta que se abrió en esta organización y que de ese momento en adelante traerá sin duda grandes beneficios, pues así como se unieron a estas plataformas, también “buscando dar valor a la marca, crearon su operación interna de domicilios, en las que las meseras que dejaron de trabajar durante la pandemia fueron las encargadas de llevar los domicilios en motos eléctricas” (ICG 14 de febrero del 2020: Parr. 4).

Es así como se logra evidenciar la importancia que las organizaciones, en este caso del restaurante Crepes & Waffles, puedan adoptar diferentes estrategias para garantizar que los objetivos y las actividades de la empresa se sigan logrando de manera adecuada y

oportuna, sin que se vean grandemente perjudicadas y que su crecimiento se siga dando exponencialmente.

### 5.3.2 Prácticas resilientes al interior de la organización

Las organizaciones diariamente se enfrentan a un entorno hostil y cambiante, en el cual se pueden presentar circunstancias que conlleven a situaciones desconocidas para estas, es por eso que, al enfrentar el entorno externo es necesario que las organizaciones se planten el siguiente interrogante “¿Qué podemos hacer para asegurar el éxito futuro de nuestros negocios?” (Hopkin, 2014), con el fin de comenzar a crear conciencia en las organizaciones ante estas situaciones, por lo que para dar respuesta a este interrogante se basó en una investigación realizada por Cranfield School of Management junto con Airmic, la cual analizo organizaciones que constantemente se enfrentan a la complejidad e incertidumbre.

Durante la investigación anteriormente mencionada se identificaron 5 principios en común que implementan las organizaciones incluidas en el estudio, con el fin de alcanzar la resiliencia; el primero es radar de riesgo, lo que quiere decir contar con la capacidad para anticiparse a los problemas, desarrollando un sistema de alerta para aprovechar nuevas oportunidades (Hopkin, 2014), el segundo es recursos y activos, es que al contar con activos y recursos diversificados brindan una flexibilidad ante situaciones adversas (Hopkin, 2014), el tercero es relaciones y redes, hace referencia a que la información sobre riesgos fluye en la organización, con el fin de que todos los miembros de estas estén informados sobre lo que sucede en ella, para así evitar la

“ceguera al éxito” la cual afecta a tantas organizaciones (Hopkin, 2014), el cuarto consta de una respuesta rápida, para así evitar que un incidente se convierta en algo mayor, implementando procesos para establecer la normalidad (Hopkin, 2014), en último y quinto lugar se encuentra revisar y adaptar, significando esto aprender de la experiencia y realizar mejoras necesarias en la organización (Hopkin, 2014).

Se identificó que los cinco principios de resiliencia eran difíciles de lograr. Cada uno es fundamental para alcanzar la resiliencia, ya que ninguno de ellos es más importante que los demás, por lo que ni ninguno de ellos puede ser ignorado (Hopkin, 2014); para esto se identificaron componentes en las organizaciones resilientes, el primero de estos es que las organizaciones resilientes tienen un radar de riesgo excepcional (Hopkin, 2014), permitiéndole a las organizaciones prever los riesgos existentes en su ambiente con el fin de tomar las medidas necesarias en el tiempo correcto para evitar incidentes de mayor impacto para la organización, pero para lograr esto es necesario contar con una correcta y eficiente comunicación al interior de esta, con el fin de que las personas puedan identificar y comunicar los riesgos de manera oportuna, para esto también es importante que las personas pertenecientes a la organización realicen monitoreos constantes para identificar posibles riesgos y actuar antes de que estos afecten a la organización, de igual manera, es de vital importancia siempre estar alerta ante posibles riesgos para evitar caer en un estado de “tranquilidad” al creer que todo puede estar bajo control, por eso es necesario que todos los integrantes de la organización se enfrenten a situaciones donde puedan evaluar el riesgo y responder de manera inteligente.

El segundo componente afirma que las organizaciones resilientes tienen recursos y activos flexibles y diversificados, esto quiere decir que las organizaciones resilientes

son conscientes de activos intangibles como la reputación y desarrollar estrategias proactivas para gestionar estos activos (Hopkin, 2014), puesto que al tener flexibilidad en la organización en cuanto activos y recursos se podrá actuar de manera más eficiente en caso de presentarse un evento adverso, de igual manera, para llevar esto a cabo es necesario que las organizaciones cuenten con alarmas para mitigar los riesgos de manera adelantada, a su vez, es fundamental que las organizaciones limiten su dependencia a terceros, para reducir así posibles riesgos.

El tercer componente identificado, es que las organizaciones resilientes valoran construir trabajos sólidos (Hopkin, 2014), lo que quiere decir que gestiona el riesgo a través de las redes de clientes, proveedores, contratistas y socios comerciales (Hopkin, 2014), es posible alcanzarlo por medio de valores y propósitos compartidos en los empleados puesto que al contar con aspectos en común entre ellos mejorará la comunicación y confianza en el personal, aspecto vital para afrontar los riesgos, de igual manera esa buena comunicación debe continuar con los proveedores, socios y contratistas con el fin de manifestar y comunicar aspectos relevantes en el momento indicado y poder tomar acciones, esta comunicación abierta debe permanecer también en toda la estructura organizacional puesto que es necesario comunicar los riesgos a tiempo en el canal adecuado para evitar errores.

El cuarto componente se refiere a que las organizaciones resilientes tienen la capacidad de garantizar una respuesta decisiva y rápida (Hopkin, 2014). Para lograr esto, los empleados tienen las habilidades, las estructuras, la motivación y el empoderamiento para responder adecuadamente (Hopkin, 2014). Contar con una rápida respuesta evita que los problemas se conviertan en crisis, por eso para lograr adaptar respuestas se

alcanza a través de correctas capacitaciones y buen manejo de la información con el personal, con el fin de brindar las respuestas adecuadas en momentos de crisis, aunque sabemos que cada situación que puede presentarse es difícil predecir con exactitud, las organizaciones pueden plantear esquemas en lo que se planteen acciones de respuesta ante situaciones de riesgo, desarrollando así la identificación y rápida respuesta del personal, aspecto que será vital al momento de llevarlo a la realidad.

En el quinto componente, las organizaciones resilientes revisan y se adaptan a los cambios y eventos adversos (Hopkin, 2014), lo que significa que la resiliencia siempre puede mejorar, por lo que para esto el aprendizaje y capacitación es fundamental para la organización, puesto que al contar con personal capacitado ante riesgos constantemente se contará con mayor eficacia, de igual manera siempre se debe informar un posible indicio de riesgo, puesto que se busca una identificación y solución temprana a los problemas, una actividad que ayuda a la identificación temprana en las organizaciones es plantear situaciones para aprender de ellas, analizar sus errores y hechos, para una posterior retroalimentación que nutra el rendimiento y respuesta del personal, realizando las modificaciones necesarias en el camino.

El propósito de implementar los cinco principios de la resiliencia es mejorar los facilitadores del negocio y, por lo tanto, lograr una mayor resiliencia mediante una mejor gestión del riesgo (Hopkin, 2014). Es de resaltar que los propósitos anteriormente mencionados no suceden de manera fácil, es un proceso en el cual se va reflejando la resiliencia adquirida en la organización a través de: personas y cultura; estructura de negocio; estrategia, táctica y operaciones; y liderazgo y gobernanza. El informe se refiere a estas cualidades como 'habilitadores comerciales' (Hopkin, 2014).

Estos habilitadores de negocio están presente en la gran parte de organizaciones, sin embargo, algunos están mejores desarrollados que otros, brindando altos beneficios a las organizaciones, pero no aún una mayor resiliencia, aspecto que es vital, por lo siguiente se analizarán cada uno de los habilitadores de negocio.

El primer habilitador es gente y cultura, la intención es establecer un equipo y una cultura de aprendizaje basados en la confianza y el respeto (Hopkin, 2014), esto se logra aumentando la conciencia del riesgo a través de indicadores, seguimiento para recolectar la información necesaria y lograr la resiliencia a partir de los otros; para lograr este habilitador es necesario que la junta directiva esté al tanto de los riesgos y dificultades en la organización, puesto que al tener una correcta y directa comunicación se evita posibles problemas que afecten a la misma.

El segundo habilitador es la estructura de negocio, tiene como objetivo un entorno inclusivo y una estructura comercial abierta (Hopkin, 2014), para llegar a esto es necesario contar con una arquitectura de riesgos, en la cual los contratistas, representantes y cadena de suministro sean partícipes y se puedan discutir y prever posibles riesgos para la organización, de igual manera es importante planear la gestión de crisis, esto significa contar con equipos de trabajo, los cuales están en constante preparación para atender diferentes riesgos que dañen la reputación de la organización.

El tercer habilitador hace referencia a la estrategia, táctica y operaciones. La intención es establecer un enfoque basado en el riesgo, bien informado e integrado para la estrategia, las tácticas y las operaciones (Hopkin, 2014), para esto se necesita determinar la actitud frente al riesgo, o sea, es necesario definir posiciones al interior de la organización ante los principales tipos de riesgo para validar las decisiones tomadas



ante el riesgo y evitar amenazas a la reputación, de igual manera se soporta en una evaluación de riesgos, lo que quiere decir que no solo se es necesario contar con una lista de los posibles riesgos, sino que al contar con esa información poder crear un plan de acción proporcionando información de qué hacer en una situación de riesgo.

El cuarto habilitador se refiere a liderazgo y gobernanza, la intención es garantizar acuerdos de liderazgo y gobernanza basados en (Hopkin, 2014), establecer una agenda de resiliencia, significando una capacitación interna y externa constante para todas las partes de la organización, para contar con un mayor dinamismo resiliente; de igual forma, se necesita garantizar la gobernanza del riesgo, esto se refiere a crear un modelo de gobernanza de las 'tres líneas de defensa', para recibir información de riesgo vital para tomar decisiones.

Por lo que, en síntesis, los cinco principios de resiliencia o 5 'R's hacen que una organización sea más capaz de prevenir eventos adversos, proteger recursos y activos, así como prepararse para circunstancias adversas; lograr los cinco principios de resiliencia también mejorará la reputación de la organización, facilitará enfoques más innovadores y, en última instancia, asegurará un mayor éxito (Hopkin, 2014).

### 5.3.3 Mitigar la incertidumbre en medio de la crisis

Debe ser de vital importancia en las organizaciones, contar con planes que respalden acontecimientos inciertos inmediatos o futuros; y si bien hace parte de su plan de trabajo, se debe tener una visión más amplia en cuanto a esta incertidumbre y riesgo que brinde garantías a la organización a largo plazo, es decir, actualmente vivimos un acontecimiento poco previsible incluso con todas las proyecciones que los más expertos

tienen de años en porvenir, el cual puso al mundo entero en algún momento en una pausa, para algunos sectores más larga y de mucha más afectación que para otros. Por lo anterior, se puede hablar de 4 contextos en los que las organizaciones y los tomadores de decisiones enfrentan riesgos:

1. El riesgo inmediato, en el cual los posibles resultados futuros pueden conocerse a través de distribuciones de probabilidad.
2. Una situación de incertidumbre, caracterizada por un nivel decreciente de conocimiento sobre el futuro, ya que las distribuciones de probabilidad son desconocidas.
3. Una situación de ignorancia, en la cual no se comprende la relevancia de ciertos posibles desarrollos futuros. En este riesgo, la resiliencia es la mejor opción como respuesta organizacional.
4. El surgimiento de la miopía organizacional, es decir, organizaciones con falta de capacidad para reconocer los cambios en el entorno con la anticipación suficiente.

Para lo anterior, cada organización se empieza a plantear múltiples soluciones que ayudan en el manejo de crisis, por lo cual no se puede pretender que haya una solución de “talla única”, sino que conforme va evolucionando una crisis, se van desarrollando soluciones iniciales, parciales, a largo o corto plazo y que pueden llegar a ser erróneas, que se plantean inicialmente pero que luego de implementarlas, se observa que pueden o no ser la mejor alternativa. “Se ha demostrado que el uso de métodos inadecuados de gestión de riesgos puede ser peor que no hacer nada, ya que lleva a los tomadores de

decisiones a una falsa sensación de certeza” (Hubbard, 2009 citado en Oehmen, Locatelli, Wied, Willumsen. 2020: Pág. 331).

Uno de los errores más comunes de las organizaciones es crear una falsa seguridad, ya que según ellos, tienen en cuenta y en la mira a los acontecimientos imprevisibles “con planes de contingencia altamente efectivos”, por lo que entran en un estado de falsa confianza extrema, ya que llegada la novedad imprevista, estos planes contingentes, son meramente decisiones improvisadas que se llevan a cabo sin conocer las reales probabilidades de éxito y acierto que puedan tener, por lo que ese futuro incierto que supuestamente se tenía previsto, no era en verdad, una “amenaza posible” que pudiera hacerse realidad.

Por lo tanto, la resiliencia debe ser la herramienta y el arma a tomar para enfrentar este tipo de crisis, que son tan fuertes y sacuden las organizaciones de maneras abruptas, haciéndolas tambalear, muchas veces, como en la presente pandemia, en sus bases.

Siendo la resiliencia la solución más asertiva, se debe tener clara la definición del concepto, siendo la capacidad de una organización para identificar los factores internos y externos que puedan afectar de cualquier manera el desenvolvimiento de la organización y, en consecuencia, ser capaces de recuperarse de cualquier posible eventualidad, teniendo la capacidad suficiente para reinventar y adecuar su modelo de negocio antes de que las condiciones adversas puedan acabar con ella. La resiliencia genera capacidades para supervisar y reaccionar, como lo son: la preparación para interrupciones inesperadas, la resistencia que minimiza el impacto negativo de manera rápida y saca a la organización de su negación y zona de confort, la recuperación y el aprendizaje que conlleva a implementar nuevas soluciones, perfeccionarlas y posiblemente superar el desempeño que se tenía previo a la crisis (Hall et al., 2015).

“Es importante destacar que el pensamiento de resiliencia no excluye la planificación anticipada sofisticada, pero nos alienta a prepararnos para que incluso nuestros planes mejor trazados se equivoquen” (Oehmen, Locatelli, Wied, Willumsen. 2020: Pág.333). Para la situación presente de la pandemia por Covid-19 la resiliencia seguirá siendo la respuesta óptima para enfrentar las novedades y posibles interrupciones en el funcionamiento “normal y cotidiano” de los diferentes sectores económicos. Lo importante es que, una vez se determine que se regresa a la normalidad, la resiliencia implementada no quede nuevamente obsoleta y sobrevalorada, aunque, como lo estamos viviendo, la normalidad tuvo muchos cambios y modificaciones como resultado de la resiliencia, por lo cual, toda la sociedad hace parte del proceso de cambio y adaptabilidad para ser perdurables en el tiempo.

Por último, se debe tener en cuenta que la manera de afrontar los riesgos se mide de manera individual con el “sesgo colectivo” (pensamientos desviados de la realidad) y a nivel organizacional con la “miopía colectiva” (que es diferente pero complementaria a la ignorancia), y estas dos condiciones pueden explicar y ayudarnos a comprender, como los estrategas y tomadores de decisiones de las organizaciones fallan constantemente en apreciar y tomar las medidas asertivas para mitigar el riesgo de cualquier evento caótico para una organización, o como lo estamos viviendo, para el mundo entero, teniendo en cuenta que a pesar de que en algún momento se haya planteado el riesgo posible de que sucediera, se veía como un acontecimiento poco probable o en un futuro absolutamente lejano.

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es descriptivo ya que busca establecer cómo el objeto de estudio se presenta, estableciendo relaciones dentro del mismo campo de indagación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio. 2014: Pág. 92). En este caso, el fenómeno es el Covid-19 en una población de estudio como lo son los restaurantes y está limitado al restaurante Crepes & Waffles, durante un periodo establecido e identificado con previo análisis y estudio de los tiempos y cambios dados. Por otro lado, es importante resaltar las dos funciones principales de este alcance de investigación ya que se pretende aplicar a este proceso de estudio, las cuales son: describir la frecuencia y las características más importantes de un problema de salud en una población y proporcionar datos sobre los que basar hipótesis razonables.

### 6.2 Enfoque de la investigación

Como la preocupación de esta investigación, no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno de estudio antes relacionado, se determina que la presente investigación tiene un enfoque cualitativo. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio. 2014: Pág. 358). Por lo tanto, para esta investigación es necesario conocer la evolución de la pandemia en el sector de restaurantes gourmet generada por el Covid-19 con el fin de analizar la resiliencia organizacional de Crepes & Waffles durante este periodo de tiempo. De igual forma es necesario recolectar

información sobre cuál fue la postura que adoptó Crepes & Waffles frente a esta crisis y cómo logró sobrevivir ante estas dificultades. La caracterización de la resiliencia dentro de las organizaciones es otro dato relevante para nuestra investigación ya que es importante realizar una contextualización sobre este tema para así asociarlo con la crisis del Covid-19.

### 6.3 Categorías de estudio

En este título se contará cómo se logró identificar las categorías de estudio y que tipo de categorías se están estudiando según la teoría. Se ha hecho mediante el desglose y combinación de los objetivos específicos con la teoría y antecedentes de la resiliencia organizacional. Se tomó cada objetivo específico y se identificaron la categoría principal y las subcategorías, es decir, cada objetivo específico se convirtió en una categoría y esa categoría se subdivide. El resultado de este procedimiento es la siguiente matriz categorial:

<b>MATRIZ CATEGORIAL</b>		
<b>OBJETIVOS</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>
Identificar la percepción de la empresa Crepes & Waffles sobre la resiliencia en el contexto de la crisis ocasionada por el Covid-19.	Percepción de la resiliencia	Concepto de resiliencia
		Resiliencia organizacional
		Resiliencia y covid 19
Caracterizar el comportamiento resiliente de la compañía Crepes & Waffles frente a la pandemia del Covid-19.	Caracterización del comportamiento resiliente	Relación entre empleado y empleador
		Pautas para la resiliencia en una organización
		Rasgos comportamentales asociados a la resiliencia
Describir las lecciones aprendidas frente al comportamiento resiliente de la empresa Crepes & Waffles durante la pandemia del Covid-19.	Lecciones aprendidas en el comportamiento resiliente de Crepes & Waffles	Calidad de los empaques para los domicilios
		Adecuado ambiente laboral
		Capacidad para el servicio en mesa y por domicilios con la misma calidad en sus productos

**Tabla 2.** Matriz categorial  
Fuente: elaboración propia

Las categorías de este estudio se clasifican como deductivas o apriorísticas, la literatura las define como aquellas identificadas apriori, con base al sustento epistemológico del estudio (antecedentes, referentes teóricos y conceptuales) y se relacionan con la (s) preguntas y los objetivos (Rico, Alonso, Rodríguez, Díaz, Castillo. 2002: Cap.4).

#### 6.4 Fuentes de información

Esta investigación se realizó a partir de dos fuentes: primaria y secundaria.

Especificadas así:

- Fuente primaria: a partir de la observación no participante, el diálogo con algunos miembros del restaurante.
- Fuente secundaria: a partir de documentos, artículos de revistas, libros, bases de datos certificadas y noticias.

A cada una de las fuentes utilizadas se le asignaron códigos que fueron utilizados en la matriz de análisis de los datos.

<b>FUENTES PRIMARIAS</b>	
<b>PERSONA</b>	<b>CÓDIGO</b>
Capitana encargada del restaurante Crepes & Waffles unicentro (Sara Lopez)	CWU
Mesera Crepes & Waffles centro comercial el tesoro (Monica Rueda)	CWT
Mesera Crepes & Waffles la nutibara (Juliana Villa)	CWN

**Tabla 3.** Fuentes de información primarias  
Fuente: Elaboración propia



<b>FUENTES SECUNDARIAS</b>	
<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>
La resiliencia y su empleo en las organizaciones	D1
Cómo la pandemia ha cambiado la relación entre empleador y empleado	D2
Contextualizando la resiliencia de las pequeñas empresas durante la pandemia de COVID-19: evidencia desde pequeños dueños de negocios.	RC 1
De la fragilidad a la agilidad y la resiliencia: el papel de mejora sostenible en el aumento de madurez organizacional.	RO 2
Los mecanismos del colectivo resiliencia en un contexto de crisis: El Caso de la Crisis del 'COVID-19'	CR
Cómo salir fortalecidos: Antecedentes y consecuencias de los cambios organizacionales. Resiliencia	CA

**Tabla 4.** Fuentes de información secundaria  
Fuente: Elaboración propia

## 6.5 Método y plan de análisis de los datos

El método utilizado fue el análisis documental, por medio de este se observa y reflexiona de manera sistemática las realidades, usando para ello diferentes tipos de documentos para la recolección, selección, análisis y presentación de resultados coherentes, de igual forma se utilizan los procedimientos lógicos y mentales de toda la investigación, para el análisis y síntesis (Guba y Lincoln, Bowen, 2009).

El plan de análisis se estructuró de la siguiente manera:

- En primer lugar, se partió de la lectura de cada uno de los documentos seleccionados.
- Se analizó la información obtenida de las entrevistas referente a la pandemia, las organizaciones, el sector de restaurantes, en este caso, Crepes & Waffles, las medidas adoptadas por el mismo, etc. para así tener una documentación acertada y conocimientos previos que nos permitan redactar cada uno de los títulos y subtítulos pertenecientes al marco teórico, logrando así tener resultados que concuerden con nuestro problema de investigación.
- Por otro lado, se organizó la información observada y se plasmó en una matriz de análisis, en la cual se registran los datos obtenidos durante el proceso de investigación de dicha organización. Al final se relacionan las matrices de análisis con el propósito de inferir los resultados. En esta última etapa se diseñó e implementó las siguientes matrices de análisis:

<b>MATRIZ DE RESULTADOS "FUENTE PRIMARIA"</b>					
<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>	<b>CÓDIGO</b>			<b>ANÁLISIS</b>
		<b>CWU</b>	<b>CWT</b>	<b>CWN</b>	
<b>Percepción de la resiliencia</b>	Resiliencia organizacional				
	Resiliencia y covid 19				
<b>Caracterización del comportamiento resiliente</b>	Relación entre empleado y empleador				
	Pautas para la resiliencia en una organización				
	Rasgos comportamentales asociados a la resiliencia				
<b>Lecciones aprendidas en el comportamiento resiliente de Crepes &amp; Waffles</b>	Calidad de los empaques para los domicilios				
	Adecuado ambiente laboral				
	Capacidad para el servicio en mesa y por domicilios con la misma calidad en sus productos				

**Tabla 5.** Matriz de análisis fuente primaria  
Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DE RESULTADOS "FUENTE SECUNDARIA"								
CATEGORIA	SUBCATEGORÍA	CÓDIGO						ANÁLISIS
		D1	D2	RC 1	RO 2	CR	CA	
Percepción de la resiliencia	Concepto de resiliencia							
	Resiliencia organizacional							
	Resiliencia y covid 19							
Caracterización del comportamiento resiliente	Relación entre empleado y empleador							
	Pautas para la resiliencia en una organización							
	Rasgos comportamentales asociados a la resiliencia							

**Tabla 6.** Matriz de análisis fuente secundaria  
Fuente: Elaboración propia.

## 7. RESULTADOS

### 7.1 La resiliencia, una nueva herramienta frente al Covid-19

Con el fin de aterrizar un poco más el concepto de resiliencia organizacional, fue necesario realizar una serie de estudios, análisis e investigaciones acerca de su significado, el desarrollo que ha tenido a través de los años, la importancia que le otorga cada organización a este concepto y sobre todo cómo se evidencia de manera especial, la empresa Crepes & Waffles, como foco de estudio.

La resiliencia organizacional se aborda desde su concepto, su forma de ser vinculada a una empresa y aplicada puntualmente a la crisis vivida del Covid-19. Comenzando con su concepto, se logró recopilar gracias a fuentes secundarias, suficiente información que permite el desarrollo de la misma, es así como se comprende que la palabra “Resiliencia” se deriva de la palabra latina "*Resilere*", que significa "dar un salto atrás".

Se entiende por resiliencia la capacidad de rebotar, de “volverse” de la adversidad, la incertidumbre, el conflicto, el fracaso o incluso el cambio positivo (Luthans, 2002) lo que permite comprender que esta resiliencia es propia de practicar en momentos de crisis o acontecimientos inesperados, los cuales exigen mayor control y reacción al cambio por parte de quien la deba practicar, este concepto hace referencia también a “la capacidad de anticipar, prepararse, reaccionar y adaptarse a cambios incrementales e interrupciones inesperadas para sobrevivir y desarrollarse más” (Stachowiak, Pawłyszyn. 2021. Pág. 2). Lo anterior indica que la resiliencia permite ir un paso más adelante ante cualquier circunstancia, prever todo lo que podría llegar a suceder en un determinado momento en que se presente una situación inesperada, esto permite que no se vea afectado de manera extrema y evitar consecuencias que perjudiquen su acción.

Se debe tener en cuenta que la resiliencia no es algo que se aprenda de manera explícita, por lo general, es algo innato tanto en el ser humano como en las organizaciones, pues a lo largo de la vida y las diferentes actividades que se deben desarrollar, se alcanzan diferentes técnicas de resiliencia sin que se conozca explícitamente. Evaluado este concepto desde la fuente primaria, se logró evidenciar que, aunque no era un tema muy claro y definido, una de las empleadas de Crepes & Waffles mencionó que para ella la resiliencia es la

*“capacidad de resistir y no darse por vencido frente a los problemas” (V.*

*Juliana, comunicación personal, 3 de mayo del 2022)*

lo cual da a conocer y permite inferir que, a pesar de no conocer el término por su nombre, se tiene cierto grado de conocimiento.

Observando la resiliencia en el campo de las organizaciones, es identificada como “la capacidad dinámica individual y colectiva para reaccionar adecuadamente ante situaciones de adversidad dentro de la empresa. Es importante que una empresa se anticipe a los próximos eventos y sea capaz de adaptarse a los que aún no están concebidos” (Mokline, Ben Abdallah. 2022. Pág. 1). Lo que da a entender que no es un trabajo simplemente de la alta dirección, sino que se hace de manera individual por parte de cada uno de los empleados de una organización, con lo que se llegaría por ende a un bien común, desarrollando e implementando diversos mecanismos para enfrentar diferentes momentos o procesos dentro de una empresa, es algo de estudiar diariamente y no por periodos, sino de manera continua, proyectando cambios, estudiando el entorno, preparándose para enfrentar ciertas épocas difíciles. Es de tener en cuenta que “la resiliencia organizacional es una característica importante que influye positivamente en la organización a largo plazo, ya que las organizaciones resilientes son aquellas que son capaces de sobrevivir y prosperar en un mundo empresarial cada vez más volátil, complejo e incierto” (Rodríguez-Sánchez, Guinot, Chiva, López-Cabrales. 2021: Pág. 2). Es decir, que no solo se aplica la resiliencia en épocas de crisis sino en el mismo cambio que se presenta en la historia de las organizaciones, en sus procesos, estrategias, entre otros factores que influyen dentro de la misma.

Una organización resiliente se comportará positivamente en cualquier entorno al que se enfrente, logrará ser eficiente en cada una de sus operaciones, beneficiándose a sí misma, a su actividad económica y a cada uno de los miembros de la misma. Es importante mencionar que la resiliencia dentro de una organización, “construye y utiliza su dotación de capacidades para interactuar con el entorno de una manera que se ajusta positivamente y mantiene el funcionamiento antes de, durante y después de la

adversidad” (Rodríguez-Sánchez, Guinot, Chiva, López-Cabrales. 2021. Pág. 2), de aquí que las capacidades y/o habilidades son un elemento o factor clave que le permite a una organización, desenvolverse y salir victoriosa ante cualquier situación, por esto es tan importante que, en el interior de las mismas, se debe potenciar la resolución de problemas, el conocimiento de los procesos, la identificación de sus características personales, entre otros. Es de entender, por esta misma línea que “la agilidad estratégica funciona bien en presencia de capacidades dinámicas, que permiten que una organización o sus gerentes detecten, aprovechen y reconfiguren de manera flexible cualquier recurso que necesite una empresa para adaptarse en medio de una profunda incertidumbre” (Hadjielias, Christof, Tarba. 2021. Pág. 23), lo que conlleva a que la organización se exija en todos los aspectos hasta lograr ser mucho más poderosa que la crisis que deben enfrentar.

La resiliencia al interior de las organizaciones se da gracias a la madurez en la toma de decisiones, en el desarrollo y aplicación de sus objetivos, en caso de que la organización no cuente con una madurez notoria, les deja como experiencia esa madurez y propósitos firmes para futuras experiencias. Por lo que se observa que la dirección juega un papel muy importante, como se puede evidenciar en Crepes & Waffles, donde la resiliencia quizás no era su fuerte, pero se vieron en la obligación de enfrentarse a la crisis del Covid-19, una crisis que sin duda alguna llegó a despertar el comportamiento resiliente de muchas organizaciones como la ya antes mencionada. Es por eso que la empresa a pesar de no estar preparada, se dio la oportunidad de enfrentarse a este reto y lograr sacar adelante sus estrategias y objetivos, además la empresa siguió siendo el soporte de las familias que representa cada una de las mujeres que trabajan allí, esto mencionado por una de las meseras de este restaurante. Se evidencian diferentes prácticas resilientes,

pero mucho más allá de esas prácticas es la postura que adoptó cada una de las empleadas, de los jefes y directores de cada uno de los servicios, de las cocineras, entre otros miembros involucrados.

De manera un poco más general, algunas investigaciones han logrado demostrar que “muchas empresas de todo el mundo se han visto afectadas en gran medida por la pandemia de Covid-19 con respuestas variadas. Las empresas más pequeñas y financieramente vulnerables enfrentaron el cierre u otras perturbaciones económicas graves, mientras que las empresas saludables en los sectores fuertemente afectados por las medidas de cierre (por ejemplo, viajes, turismo y organizadores de eventos) se vieron obligados a reducir sus actividades o adoptar medidas de reducción de costos. Por el contrario, otras empresas respondieron con renovación comercial y nuevos productos o procesos” (Hadjielias, Christof, Tarba. 2021. Pág. 2). De aquí que la resiliencia sin duda alguna llegó a afianzar la confianza en sus habilidades, desarrollar estrategias, estudiar el entorno, estar continuamente preparado para enfrentar situaciones imprevistas, como nos lo muestra Crepes & Waffles, una empresa que, a pesar de no estar preparada, logró salir adelante y ser un fiel ejemplo de la importancia de la resiliencia en cada una de las organizaciones, desde las más pequeñas hasta la más grandes.

## 7.2 Crepes & Waffles y resiliencia

Cabe destacar que, fue fundamental contextualizar a las personas entrevistadas acerca de a qué se hacía referencia con la palabra resiliencia, para que fuera posible de una manera más clara, que dieran una definición propia. De igual manera, se ha explicado el

significado del término en cuestión para que los lectores puedan tener completa claridad del propósito de la resolución del problema y los objetivos desarrollados.

Ahora bien, en este apartado se pretende dar razón sobre la caracterización del comportamiento resiliente de la compañía Crepes & Waffles frente a la pandemia del Covid-19 en la ciudad de Medellín, para esto se relaciona la información suministrada por los entrevistados con los documentos de base que hacen parte de esta investigación.

En primer lugar, tenemos la relación entre empleado y empleador, que es un factor fundamental a la hora de edificar una base sólida dentro de cualquier compañía, ya que sustenta los cimientos y fomenta la solidez en el ambiente laboral. En esta investigación esta parte fue muy importante ya que al ser una empresa que fue resiliente durante la pandemia, y más aún, fortaleció sus canales de ventas por medio de las soluciones implementadas frente a la disrupción ocasionada por la misma, era fundamental conocer la relación que se vive dentro de la empresa. Entonces, se debe tener en cuenta que la resiliencia en una organización se caracteriza en diferentes aspectos como lo son: la flexibilidad en sus procesos, mayor digitalización e incremento por parte de la empresa en la importancia al área de Gestión Humana (Rodríguez, 2020: Pág. 40) pues de esta depende en gran medida, que los empleados se adapten de manera correcta a los cambios que se pueden ir presentando, a las crisis a las cuales están expuestos, ya que para ellos es importante sentir que la organización cuenta y confía en ellos aún en los momentos difíciles y que se pueden enfrentar juntos a estas circunstancias, y no sentir que la empresa decide deshacerse de ellos ante dichas situaciones y además se observa la aplicación de prácticas responsables, éticas y protectoras de cada uno de los



empleados, logrando sacar a flote las diferentes capacidades y habilidades de cada uno de los empleados (Rodríguez-Sánchez, Guinot, Chiva, López-Cabrales, 2021: Pág. 2).

Los entrevistados coincidieron en que el acercamiento con la parte ejecutiva y altos mandos ha sido un plus que caracteriza la empresa desde siempre, y al llegar la pandemia esta relación se convirtió en un vínculo de acercamiento y humanización mucho mayor, ya que estuvieron dispuestos a escuchar sugerencias de todos los miembros del equipo, sin importar el cargo que tuvieran, lo esencial era que brindaran ideas valiosas que se pudieran convertir en soluciones reales a ejecutar. Uno de los documentos bases de esta investigación lo declara de la siguiente manera:

*“Debemos diseñar organizaciones y equipos resilientes. Y eso requiere unos líderes que demuestren que se preocupan por sus equipos, escuchándolos de manera activa y comunicando de manera clara y cercana. Una visión sólida y una perspectiva realista para afrontar el futuro contribuirán a fortalecer el ánimo del conjunto de la empresa”* (Rodríguez. 2020. Pág. 42).

Una empresa que maneja un comportamiento resiliente adecuado, está en la “capacidad de brindar a sus empleados el bienestar psicosocial adecuado para enfrentar cada acontecimiento, pues es gracias a esto que el empleado logra mayor rendimiento laboral, compromiso y calidad en el trabajo” (Rodríguez. 2020. Pág. 40) lo cual, en cierta medida le permite a la empresa asegurar a sus empleados y por ende asegurar sus procesos y proyectos, de forma que no se vean afectados al momento de enfrentar una crisis imprevista, es así como ya la empresa se puede sentir tranquila, pues de cierta forma cuenta con características adecuadas relacionadas directamente con la resiliencia.

Por lo tanto, es de resaltar el papel de los empleadores y los equipos de apoyo frente al manejo de la crisis que se estaba ocasionando, ya que la situación era desconocida para cualquier persona y la incertidumbre era el escenario más frecuente para cualquier realidad o actividad. Sin embargo, el apoyo constante entre todos los miembros del equipo, que ellos describen más como una familia, fue la fortaleza necesaria para seguir adelante. Se puede evidenciar que en el momento en que la alerta sanitaria se hizo presente y con ella las restricciones, cierres y cuarentenas inmediatas, estuvieron en comunicación constante con el equipo, dándoles parte de tranquilidad sobre sus puestos de trabajo y la remuneración correspondiente, y brindando la certeza de que era un periodo pasajero por lo cual estaban trabajando en superar en el menor tiempo posible, para que cuando secretaria de salud les diera el aval, pudieran retomar la operatividad inmediata bajo las medidas de seguridad correspondientes. Una de las personas entrevistadas se refirió al proceso de la siguiente manera:

*"La dirección tuvo una comunicación clara con todas las empleadas, nos exigían demasiado, pero a su vez nos capacitaban para realizar cada una de las funciones manteniendo las normas de bioseguridad y evitando el contagio tanto entre nosotras como para los clientes"* (R. Mónica, comunicación personal, 10 de abril del 2022).

Es importante resaltar que, dependiendo los puntos de venta, se dio un manejo diferente, dejando claro que se procuró conservar al máximo todos los puestos de trabajo, sin embargo, una de las entrevistadas expresó que sí hubo algunos recortes de personal y modificación en los salarios, en comparación con los otros testimonios en los cuales expresaban todo lo contrario:

*"Se sostuvieron 1000 familias con los domicilios de la pandemia, hubo algunos recortes de personal y de igual manera tuvieron que bajar algunos sueldos. Se implementaron algunas vacaciones en personas que tuvieron que permanecer en casa" (L. Sara, comunicación personal, 4 de abril del 2022).*

Pasado esto, se retomaron actividades con condiciones estrictas para los empleados, en donde la seguridad de estos fue primordial, cabe resaltar que inicialmente se dio lugar a la operación en pocos puntos de venta y sólo por canales de domicilios, para lo cual evaluaron los posibles riesgos a los que estaban expuestos sus empleados, teniendo como base una encuesta en donde se depositaban datos en tiempo real y de manera diaria, como su estado de salud y el de las personas con quienes convivían, la posible vulnerabilidad en relación con enfermedades de base o comorbilidades y edades de riesgo, y, pasando este filtro, las empleadas aptas para regresar a la operatividad, debían cumplir exigencias como toma de temperatura diaria y reporte de sintomatología, lavado diario del cabello, vestimenta sin exposición corporal y demás exigencias impuestas por secretaría de salud, como uso de tapabocas y cambio constante del mismo, así como el lavado frecuente de manos; además de maximizar la higiene de los alimentos, utensilios y lugar de trabajo. Todo esto se relaciona a los rasgos comportamentales asociados a la resiliencia, ya que, a partir de una situación como la pandemia, el comportamiento diario y rutinario de las personas, se vio modificado en gran medida por actividades de carácter obligatorio que se convirtieron en una nueva cotidianidad, y que garantizaban al máximo el perfecto estado de salubridad en la operación tanto de los empleados y proveedores, como de los productos finales que se entregan a los clientes.

La resiliencia tiene gran protagonismo en este punto, ya que se mide la capacidad de permanencia y fortaleza de una organización con la forma en que asuman las crisis y sean capaces tanto de enfrentarlas, superarlas y entenderlas como un “empujón” drástico e inesperado, que los haga salir de su zona de confort y lleve sus capacidades de rendimiento operacional y unión organizacional al máximo posible. Entonces, Crepes & Waffles es un gran ejemplo de cómo asumir estas situaciones y crear nuevos comportamientos que sean fácilmente adaptables al día a día, para crecer mucho más, no solo en lo laboral, sino en la parte humana, en entender la vulnerabilidad de la vida y que la estabilidad de una persona o una organización, se puede ver amenazada de un momento a otro, sin prever ningún tipo de señal que los alertara de un posible peligro de esta magnitud.

Por último, se podría concluir que dentro de las pautas para la resiliencia en una organización, está plasmado todo lo evidenciado a lo largo de este apartado, pero dándole mejor cuerpo, se puede decir que una disrupción organizacional contiene ciertas etapas que las empresas atraviesan, muchas de ellas logran salir victoriosas al transformarse y flexibilizar sus procesos durante el hito, pero otras, que carecen de este tipo de virtudes organizacionales definidas como resilientes, terminan con su proceso operativo en el camino. Entonces, las organizaciones siempre están expuestas a amenazas internas o externas que ponen en riesgo su permanencia en el corto y el largo plazo, es deber de sus miembros estar a la vanguardia con respecto a estos riesgos, que de alguna manera son comunes o predecibles, pero, cuando una organización es azotada por una crisis de la magnitud del Covid-19, que fue absolutamente imprevisible para todo el mundo, y que además, ocasionó estragos a gran escala en todos los sectores

económicos, la templanza de cada miembro es crucial para aportar soluciones inmediatas de manera ágil y efectiva, que le permitan no solo sobrevivir a la crisis, sino fortalecerse y redescubrirse como individuos y como equipo.

Los domicilios fueron entonces, la manera en que esta organización logró no solo permanecer consolidada como empresa, sino brindarle sustento y estabilidad a las miles de familias que dependen de esta actividad laboral, y aunque la solución podría parecer más que obvia, la realidad es que detrás de una simple implementación hay preocupaciones, angustias, pensamientos y realidades nuevas que afrontar, y con una empresa que llevaba tantos años prestando un servicio único, entrar en esta forma de atención obligatoriamente y de manera tan abrupta, puede ocasionar un choque operativo y un colapso en el servicio, pero como familia tuvieron la capacidad de unirse y apoyarse entre diferentes áreas para hacerse fuertes, ágiles y capaces de transmitir la misma calidad en sus platos de una manera diferente, como lo manifestó una de las entrevistadas

*“Analizamos los puntos que estaban en contra y que nos podían perjudicar, por esto evaluamos la forma de implementar los domicilios, ya que no era fuerte este servicio en nosotros, pero aun así fue de gran ayuda”* (R. Mónica, comunicación personal, 10 de abril del 2022).

Estar alertas es una característica que debe ser prioridad en las organizaciones, pues de cierta forma le permite formarse, capacitarse, esforzarse por ir más allá de donde se suelen llegar sin realizar algunas de estas actividades. De aquí la importancia de que una organización esté con sus objetivos orientados a prever una crisis que se pueda

presentar, una dificultad que puede generar malestar en la organización. Sin embargo, es de tener en cuenta que

*“la resiliencia toma la forma de capacidad de respuesta después de una pérdida de sentido y resistencia colectiva mediante la creación de nuevas prácticas que antes eran poco o nada utilizadas en la empresa”* (Mokline, Ben Abdallah, 2022: Pág. 6).

Es decir, en ocasiones, las medidas a implementar y las prácticas necesarias para controlar esta crisis al interior de la organización, ya se conocen, pero simplemente no se han potenciado o se le habían restado importancia en otro momento no tan crucial, incluso a aquello que se le ha llegado a dar un no para ser implementado, es lo que llega a solucionar en gran parte la situación que se esté presentando.

### 7.3 Lecciones aprendidas

A partir de la indagación sobre las medidas impuestas en Crepes & Waffles, con relación a los cambios generados en la pandemia del Covid-19, se identificaron acciones en su comportamiento resiliente, por lo que este apartado se enfocará en la descripción de las lecciones aprendidas, con relación a su comportamiento.

Se evidencia en primera instancia que, Crepes & Waffles más que un equipo y una empresa de servicio a la mesa consolidada tanto en el mercado local como internacional, es una familia, en la cual sus empleados son partícipes de los procesos al interior de ésta, puesto que estos cuentan con la oportunidad de expresarse, exponer sus opiniones, necesidades y problemas, en caso de presentarse, debido a que al contar con una

comunicación abierta al interior de la organización, desde los cargos superiores, permitió enfrentarse a la crisis del Covid-19, ya que los directivos tuvieron un apoyo constante con su personal durante el periodo de confinamiento total y luego, al momento de la apertura, estas prácticas de acompañamiento, también se evidenciaron en el personal de los puntos de venta, puesto que entre las diferentes áreas se apoyaban en los momentos de mayor dificultad, con la finalidad de brindar la mejor atención al cliente, aún con los cambios generados.

Otra lección aprendida de Crepes & Waffles, fue su rápida capacidad de respuesta ante el cambio, ya que durante el periodo de restricciones las cuales impedían su funcionamiento de servicio a la mesa, implementaron los domicilios, aspecto que antes no tenían disponible para su público, por lo que esto requirió de todo el esfuerzo tanto del personal administrativo en la planeación, como en el personal de los puntos de ventas inicialmente destinados para esta función en la ejecución, puesto que la implementación de este servicio al público, necesitó la preparación adecuada para continuar ofreciendo un producto de calidad a sus clientes finales; los domicilios inicialmente los realizó el personal de planta de las sedes destinadas, sin embargo con el incremento de la demanda por parte de los comensales, decidieron tercerizar parte de esta labor con una empresa especializada, la cual es Aldu Logistic, con la finalidad de poder satisfacer dicha demanda y llegar de una manera correcta al consumidor final.

Crepes & Waffles, por medio de los domicilios conservó la calidad que caracteriza los platos servidos a la mesa, ya que a nivel de cocina encontraron la flexibilidad en sus productos y lograron llevar la experiencia de la mesa a la casa de cada usuario a través de sus domicilios; para el cumplimiento adecuado de la calidad característica de sus

productos, fue necesaria la implementación de empaques adecuados para la protección del producto y a su vez, cumplir con las nuevas normas de bioseguridad impuestas por el Ministerio de Salud, esto debido a que el objetivo era proteger la salud del personal y consumidor final, por lo que es de resaltar la labor y compromiso tanto de su personal de planta y administrativo en la gestión logística para implementación de los domicilios, aspecto que les permitió sobrellevar el tiempo que sus comensales no podían disfrutar la experiencia a la mesa.

Por lo tanto, se le recomienda a la empresa continuar con su sistema de domicilios, incluyendo todos los productos a la carta al servicio de este, puesto que le permitirá continuar expandiendo su mercado, e incluso, fortalecer el aún consolidado, debido a que en los últimos años el E-commerce ha tomado mayor relevancia, por lo que continuar incursionando con este tipo de entregas será beneficioso para apoyar el crecimiento y reconocimiento de la compañía; de igual manera, es importante fortalecer la experiencia que se lleva a casa por medio de las entregas a domicilios, ya que es relevante continuar con la calidad que caracteriza los productos servidos a la mesa, para evitar disminuir el nivel de servicio ofrecido a sus clientes.

## **8. CONCLUSIONES**

- El concepto de resiliencia tiene su origen en la psicología, sin embargo, se ha desarrollado en diferentes campos y áreas de la vida, aplicando su significado original a procesos que ocurren en el día a día y que estamos llamados a superar.



De esta forma, la resiliencia organizacional está estrechamente ligada a la capacidad personal de resistir y superarse, para poderse ampliar a un conjunto de personas con un objetivo común o a una organización.

- Al inicio de la investigación la información sobre la pandemia de Covid-19 fue muy limitada y la mayoría se encontraba sobre otros países. Por lo cual, tener amplias fuentes de análisis no fue posible, sin embargo, el desarrollo de esta investigación se ha tomado periodos entre los años 2021-2022, por lo cual en el transcurso ha sido posible ampliar estas fuentes iniciales por información más completa y actualizada que se ha ido aplicando a los diferentes procesos desarrollados a lo largo del trabajo.
- Las capacidades, habilidades y/o aptitudes de una persona, tienen estrecha relación con la forma en que se practica la resiliencia, ya sea a manera personal o desde el ámbito empresarial, lo que permite que el personal a cargo, pueda velar por desarrollar en sus empleados una serie de actividades con las que se puedan brindar espacios de conocimiento propio, en el que se pueda lograr tener un panorama más amplio de cómo se puede desde las capacidades o habilidades, beneficiar a la organización y de esta forma velar por el correcto funcionamiento de la misma en un periodo determinado, permitiendo enfrentar diferentes acontecimientos de manera diferente y con carácter.
- La resiliencia que tenga una organización frente a un hito o crisis disruptiva, está caracterizada principalmente por la capacidad de adaptarse al cambio y la

flexibilización operacional de sus altos mandos, y a partir de ahí, ser capaces de permear a todo el equipo de trabajo de las capacidades necesarias para afrontar una crisis y salir victoriosos.

- El proceso de resiliencia tiene varias etapas importantes a destacar, como lo son los posibles riesgos que se tienen en cuenta en la operatividad diaria de una organización, ya que hay planes de contingencia desarrollados para dar solución a estas posibles amenazas que hacen parte del entorno de desarrollo en la actividad organizacional, y el llevarlo a cabo para salir victoriosos de posibles crisis. Dentro de esto es importante destacar, que primero, no todas las empresas consideran necesario tener este tipo de consideraciones dentro de su plan de trabajo, ya que se ocupan del día a día y la improvisación frente a ciertos problemas es su forma de afrontarlos, así no tengan garantías de triunfo.
- Salir de una zona de confort y total dominación puede incurrir en errores significativos para individuos y organizaciones, por lo cual, una respuesta ágil y flexible a los cambios del entorno donde nos movemos es la clave para perdurar a lo largo del tiempo. Más allá de las actividades que se realicen a lo largo de los años, cuando se afronta una crisis de posible disrupción, trae consigo no sólo preocupación de carácter económico, sino humano; y el sensibilizar esa parte humanitaria hace más receptivas a las personas para adquirir nuevas habilidades o capacidades, que sean de beneficio no solo individual, sino colectivo.

- Crepes & Waffles durante el tiempo de la crisis derivada del Covid-19, se enfrentó a una situación atípica durante el periodo de confinamiento total, sin embargo, a través de la implementación de los domicilios, actividad poco explorada, puesto que la mayor fuente de ingresos provenía del consumo a la mesa, logró garantizar la permanencia en el mercado, para esto, contaron con sus propias mensajeras y a su vez, tercerizan la labor con una empresa experta.
- Para quien realice un trabajo similar, recomendamos solicitar información a un nivel superior en la organización, para así poder contar con diferentes perspectivas desde lo sucedido y realizar su respectivo análisis de la organización. Además, es importante resaltar que dependiendo los puntos de venta se logra obtener diferente información según el manejo de cada uno, esto conlleva también, a que pueda ser un poco difícil recaudar la misma, ya que en algunas sedes no fue posible acceder a entrevistas ya que las encargadas no estaban seguras sobre si era posible proporcionar algún tipo de información acerca de la organización; por lo tanto, es indispensable acudir a diferentes puntos de venta para lograr obtener información detallada y diversa.
- Al momento de acudir a un punto de venta para realizar alguna entrevista, se debe tener en cuenta el horario, ya que en horas de almuerzo y cena es imposible lograr una comunicación fluida con las empleadas debido al alto flujo de comensales y la presión que se ejerce en ese momento sobre ellas. Se recomienda hacer visitas en las horas de la tarde y entre semana.

**REFERENCIAS Tengan en cuenta que no han organizado las referencias, deben ir en orden alfabético, no van en mayúscula sostenida y todo lo que han citado debe tener su referencia.**

El tiempo. Cultura - Gastronomía (15/03/2020) *El reto de los restaurantes ante el avance del covid-19* (PARR #9).

GOULA. Consumo, Covid-19, Restaurantes (11/06/2020) *Especialista en la industria alimenticia.*

Restaurantes (16/02/2020) *Crepes & Waffles y su estrategia de domicilios para recuperar ventas*

GOULA. Cluster-de-Alimentos-y-Gastronomía/Noticias (03/2020) *7 estrategias para que tu restaurante sobreviva a la nueva normalidad.*

CLUSTER. *El-reto-de-los-restaurantes-ante-el-avance-del-covid-19.*

Hopkin, P. (2014). Achieving enhanced organisational resilience by improved management of risk: Summary of research into the principles of resilience and the practices of resilient organisations. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 8 (3), 252-262.

Dedeoglu, B. B. & Bogan, E. (2021) The motivations of visiting upscale restaurants during the COVID-19 pandemic: The role of risk perception and trust in government. *International Journal of Hospitality Management Volume (95, 102905).*

Lora, C, Anaya, A, Pinedo, J.W, (2020) *Economía social y Covid-19: aportes y perspectivas en Colombia*

Baquero. T, Liñan. A, (2020) Incidencia de la pandemia covid-19 en la economía del Estado colombiano.

Camargo. M, D. A. (2020) Acerca de las perspectivas de la economía colombiana en tiempos de coronavirus sars-CoV-2 (COVID-19)

De Pablo. J, (2019) ECONOMÍA, A RAÍZ DEL CORONAVIRUS: DURANTE Y DESPUÉS.

Lora. C, Anaya. A, Pinedo. J, - (2020) Economía social y Covid-19: aportes y perspectivas en Colombia.

Cárdenas. J, Robles-Rivera. F, Martínez-Vallejo. D (2020) Élités empresariales y desigualdad en tiempos de pandemia en América Latina.

Alonso-Cifuentes. J, Tapia-Pizo. F, Carabali-Mosquera. J (2021) Propuesta de índice de regreso a la prepandemia COVID-19 para variables económicas.

Rodríguez. J (2020) SITUACIÓN ECONÓMICA, POLÍTICA FISCAL Y PANDEMIA EN COLOMBIA

García. R, Valle. C, & Azalea. R, (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. EG Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics of Iberoamerica, 37(158), 73-84

Rodríguez. V (Ed.) (2020). Cómo la pandemia ha cambiado la relación entre empleador y empleado.

Pacheco-Mangas, J. Palma-García, M. & Hombrados-Mendieta, I. (2020).

RESILIENCIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVICIOS SOCIALES EN LA ERA DE LA DIGITALIZACIÓN. Prisma Social, 29.

Ballesteros, E. Parra, D. & Aguayo, V. (2020). Competitiveness and sustainability in the strategic management of companies in times of COVID-19. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 10 (4), 899-916.

Medina, C. (2012). LA RESILIENCIA Y SU EMPLEO EN LAS ORGANIZACIONES. *Gestión y Estrategia* (41).

Gonzalez, A., & Perez, M. (2021). Family business resilience under the COVID-19: A comparative study in the furniture industry in the United States of America and Colombia. *EG Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics of Iberoamerica*, 37(158), 138-152.

Auletta, N., Monteferrante. P., & Rodríguez, A. (2013). Resiliencia ante todo: ¿cómo superan las crisis las empresas familiares? *Debates IESA*, 18(1), Enero-Marzo.

Dávila. R, – (2021) EMPLEO EN LA ECONOMÍA INFORMAL: MAYOR AMENAZA QUE LA PANDEMIA DEL COVID-19

Bahr. N – (2020) COVID 19 - Las empresas han pasar rápidamente de la intervención al plan de recuperación

Commission on Global Economic Transformation (cget) – (2021) La pandemia y la crisis económica: una agenda mundial de acción inmediata. Informe preliminar sobre la respuesta mundial a la pandemia.

Rodríguez. J, – (2020) SITUACIÓN ECONÓMICA, POLÍTICA FISCAL Y PANDEMIA EN COLOMBIA.

Londoño. S – (2021) Capitalismo y pandemia. Reflexiones marxistas.

Ballesteros. E, Parra. D, Aguayo. V – (2021) Competitividad y sustentabilidad en la gestión estratégica de las empresas globales en tiempos de COVID-19.

Vergara. C, - (2010) Así lograron su éxito. La historia de Crepes & Waffles

Ozan Atsız, Ibrahim Cifci (2021) Can we imagine the meal-sharing economy without service providers? The impact of COVID-19. *Journal of Hospitality and Tourism Management* Volume (49, Pages 172-177)

Meili Feng, Jianfeng Ren, Jun He, Faith Ka Shun Chan, Chaofan Wu (2022) Potency of the pandemic on air quality: An urban resilience perspective. *Science of The Total Environment* Volume (805, 150248)

Dedeoglu, B. B. & Bogan, E. (2021) The motivations of visiting upscale restaurants during the COVID-19 pandemic: The role of risk perception and trust in government. *International Journal of Hospitality Management* Volume (95, 102905)

Nawal Abdalla Adam, Ghadah Alarifi (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of innovation and entrepreneurship*.

Ozan Atsız, Ibrahim Cifci (2021) Can we imagine the meal-sharing economy without service providers? The impact of COVID-19. *Journal of Hospitality and Tourism Management* Volume (49, Pages 172-177)

Meili Feng, Jianfeng Ren, Jun He, Faith Ka Shun Chan, Chaofan Wu (2022) Potency of the pandemic on air quality: An urban resilience perspective. *Science of The Total Environment* Volume (805, 150248)

Dedeoglu, B. B. & Bogan, E. (2021) The motivations of visiting upscale restaurants during the COVID-19 pandemic: The role of risk perception and trust in government. *International Journal of Hospitality Management* Volume (95, 102905)

Zhaomin Ren, Xuan Zhang, Zhekai Zhang. (2021). New evidence on COVID-19 and company performance. *Economic analysis and policy*. 213-225.

Dedeoglu, B. B. & Bogan, E. (2021) The motivations of visiting upscale restaurants during the COVID-19 pandemic: The role of risk perception and trust in government. *International Journal of Hospitality Management* Volume (95, 102905)

Yost, E. & Cheng, Y. (2021) Customers' risk perception and dine-out motivation during a pandemic: Insight for the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management* Volume (95, 102889)

Oehmen, J., Locatelli, G., Wied, M., & Willumsen, P. (2020). Risk, uncertainty, ignorance and myopia: Their managerial implications for B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 330-338.

Bullemore-Campbell, J., & Cristóbal-Fransi, E. (2021). La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas. *Información tecnológica* 32(1), 199-208.