

Capítulo 4

De jóvenes adaptativos a veteranos estructurados: comportamiento evolutivo de la resiliencia organizacional en el sector restaurantero

Alejandro Hernández Ortega

Sósima Carrillo

Zulema Cordova Ruiz

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20259778>



Resumen

El presente estudio analiza la relación entre la resiliencia organizacional y la antigüedad empresarial en el sector restaurantero de la ciudad de Mexicali, Baja California. A partir de una base de datos de 384 negocios, se aplicaron pruebas de correlación, regresión lineal y análisis de varianza (ANOVA) con el objetivo de determinar si la edad del negocio influye en su capacidad de adaptación y respuesta ante contextos de crisis. Los resultados muestran que la correlación lineal entre los años de operación y la resiliencia es prácticamente nula ($r = 0.02$, $p > 0.05$); sin embargo, el análisis ANOVA revela diferencias significativas entre grupos de antigüedad ($F = 5.92$, $p < 0.001$). Las empresas con entre cuatro y doce años de operación presentan los mayores niveles de resiliencia, mientras que las más jóvenes aún se encuentran en un proceso de consolidación y las más antiguas tienden a una ligera disminución en su capacidad adaptativa. Estos hallazgos sugieren que la resiliencia no depende estrictamente del tiempo en el mercado, sino de factores internos como el liderazgo, la cultura organizacional y la capacidad de aprendizaje continuo. Se concluye que la resiliencia es una competencia estratégica que evoluciona a lo largo del ciclo de vida empresarial, alcanzando su punto óptimo en etapas intermedias de madurez organizacional.

Introducción

En un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y la competencia global, la resiliencia organizacional se ha consolidado como una capacidad esencial para la sostenibilidad y la adaptación estratégica de las empresas. Las organizaciones resilientes no solo resisten los impactos adversos, sino que aprenden de ellos, adaptan sus estructuras y transforman sus estrategias para emerger fortalecidas, lo que convierte a la resiliencia en un activo intangible clave en contextos de crisis o cambio (Kantur y İşeri-Say, 2021; Williams y Shepherd, 2021).

Este enfoque coincide con lo planteado por Lengnick-Hall, Beck y Lengnick-Hall (2011), quienes definieron la resiliencia como un proceso dinámico de aprendizaje organizacional que permite anticipar, absorber y superar las crisis mediante la flexibilidad estructural y la renovación de capacidades. Sin embargo, la resiliencia no se manifiesta de igual manera en todas las etapas del desarrollo empresarial. Desde la perspectiva del ciclo de vida organizacional, las empresas atraviesan fases sucesivas de nacimiento, crecimiento, madurez y, en algunos casos, declive, cada una con desafíos particulares que condicionan su capacidad adaptativa (Klammer, Gueldenberg, Kraus y O'Dwyer, 2021).

En su modelo evolutivo, Greiner (1998) planteó que el crecimiento organizacional se desarrolla a través de etapas que culminan en crisis de evolución y revolución, en las cuales la estructura, el liderazgo y la comunicación deben transformarse para permitir un nuevo ciclo de expansión. Este modelo sigue siendo pertinente, ya que explica cómo las organizaciones enfrentan rupturas internas que impulsan procesos de cambio y aprendizaje continuo. Desde esta perspectiva, la resiliencia puede interpretarse como una competencia dinámica que se fortalece, estabiliza o declina según el momento del ciclo de vida empresarial (Hillmann, 2021). En las etapas iniciales, la resiliencia depende de la flexibilidad y la improvisación; en las fases intermedias, del aprendizaje organizacional y la cohesión interna; y en las etapas más avanzadas, puede verse afectada por la rigidez estructural y la resistencia al cambio.

Tal como señala Duchek (2020), la resiliencia organizacional no es una condición estática, sino un proceso compuesto por tres capacidades: anticipación, afrontamiento y aprendizaje.

En el contexto del sector restaurantero de Mexicali, donde la competencia, la innovación constante y la vulnerabilidad ante crisis económicas o sanitarias son recurrentes, resulta relevante analizar cómo la antigüedad del negocio influye en su capacidad de adaptación. Estudios recientes confirman que las pequeñas y medianas empresas del sector gastronómico dependen cada vez más de su resiliencia para sostenerse en entornos inciertos (Lafuente, Vaillant y Vendrell-Herrero, 2023). De esta manera, comprender la relación entre la edad organizacional y la resiliencia permite no solo identificar patrones de comportamiento evolutivo,

sino también ofrecer estrategias prácticas para fortalecer la estabilidad y competitividad de las empresas restauranteras en escenarios de cambio.

Marco metodológico

Resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional ha evolucionado de ser entendida como una simple capacidad de resistencia ante crisis a concebirse como un proceso integral de adaptación, aprendizaje y renovación constante. De acuerdo con Duchek (2020), la resiliencia debe analizarse como una competencia dinámica compuesta por tres fases interdependientes: anticipación, afrontamiento y aprendizaje, las cuales permiten a las empresas responder de manera efectiva ante contextos de incertidumbre.

Estudios recientes complementan esta visión al considerar la resiliencia como una propiedad emergente de la interacción entre las personas, la cultura organizacional y las rutinas estratégicas (Kantur y İşeri-Say, 2021). Este enfoque resalta que la resiliencia no se limita a resistir impactos, sino a transformarlos en oportunidades de desarrollo y ventaja competitiva. Williams y Shepherd (2021) sostienen que las organizaciones resilientes implementan mecanismos de aprendizaje que les permiten ajustar sus estructuras, redefinir sus prioridades y fortalecer sus vínculos internos frente a situaciones adversas.

Dichos mecanismos fomentan la innovación adaptativa, elemento clave para sostener la competitividad en entornos turbulentos. En la misma línea, Hillmann (2021) argumenta que la resiliencia debe entenderse como un constructo multifacético, compuesto por factores psicológicos, estructurales y estratégicos que interactúan en distintos niveles de la organización. Esta perspectiva enfatiza la necesidad de operacionalizar la resiliencia con mayor precisión, incorporando métricas que midan la capacidad de recuperación, la adaptabilidad y la agilidad organizacional.

Ciclo de vida organizacional y resiliencia

El modelo del ciclo de vida organizacional ha sido ampliamente utilizado para explicar cómo las empresas evolucionan a lo largo del tiempo, enfrentando desafíos específicos en cada etapa de desarrollo. Greiner (1998) propuso un modelo que identifica fases de crecimiento seguidas de crisis, las cuales obligan a la organización a transformarse para continuar su desarrollo. Aunque este modelo conserva vigencia, investigaciones más recientes han destacado la importancia de integrar la perspectiva del cambio estratégico y la renovación constante como parte del ciclo evolutivo de las organizaciones (Klammer, Gueldenberg, Kraus, y O'Dwyer, 2021).

En este sentido, la resiliencia y el ciclo de vida organizacional pueden considerarse fenómenos complementarios. Mientras la resiliencia proporciona los mecanismos para afrontar las crisis, el ciclo de vida ofrece el contexto temporal en el que estas se desarrollan. La literatura contemporánea indica que la capacidad resiliente no crece de forma lineal, sino que fluctúa dependiendo del grado de madurez, la complejidad estructural y la experiencia acumulada (Hillmann, 2021; Branicki y Sullivan-Taylor, 2022).

En las primeras etapas del negocio, la resiliencia suele depender del liderazgo directo y la improvisación; en las fases intermedias, se fortalece gracias al aprendizaje colectivo y la formalización de procesos; y en las etapas más avanzadas, puede disminuir debido a la rigidez burocrática o la resistencia al cambio.

Resiliencia en el contexto de las MIPYMES restauranteras

En el sector restaurantero, la resiliencia adquiere una relevancia particular debido a la alta exposición a crisis económicas, sanitarias y sociales. Durante la pandemia por COVID-19, los negocios del sector gastronómico demostraron que la capacidad de adaptación rápida y la flexibilidad operativa fueron determinantes para su supervivencia (Lafuente, Vaillant y Vendrell-Herrero, 2023).

Según estos autores, las empresas con estructuras más jóvenes mostraron mayor capacidad de respuesta, mientras que las consolidadas

dependieron de la reconfiguración de sus recursos y alianzas. Asimismo, Gupta y Bose (2023) enfatizan que la resiliencia en empresas emergentes se construye a partir del liderazgo adaptativo, el aprendizaje continuo y la orientación estratégica hacia la mejora constante.

Estos hallazgos refuerzan la noción de que la antigüedad empresarial influye en la forma en que las organizaciones enfrentan la adversidad: las más jóvenes son más ágiles, pero las veteranas poseen mayor capital relacional y experiencia acumulada. Por tanto, la resiliencia debe considerarse una competencia que evoluciona en función de la madurez organizacional y de la capacidad del liderazgo para mantener la flexibilidad ante el cambio.

Marco metodológico

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal, con un alcance descriptivo-correlacional. Este diseño permitió examinar la relación entre la resiliencia organizacional y la antigüedad empresarial en el sector restauranero de Mexicali sin manipular las variables analizadas.

De acuerdo con Hernández-Sampieri, Mendoza y Torres (2022), el diseño no experimental es apropiado cuando se busca analizar relaciones entre fenómenos tal como ocurren en su contexto natural. Asimismo, los enfoques correlacionales son adecuados para establecer la magnitud y dirección de las asociaciones entre variables sin atribuir causalidad.

El modelo propuesto considera la resiliencia organizacional como variable dependiente y los años de operación del negocio y la edad del propietario como variables independientes de control.

El análisis se complementó con una categorización por etapas del ciclo de vida empresarial, a fin de observar posibles diferencias en la capacidad resiliente según la madurez del negocio, tal como recomiendan Branicki y Sullivan-Taylor (2022) en estudios recientes sobre resiliencia no lineal.

La población objetivo estuvo conformada por restaurantes establecidos en Mexicali, Baja California, pertenecientes a los giros de comida rápida, tradicional y gourmet. Según datos de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC,

2024), el universo local supera las 1,200 unidades económicas activas. La muestra se conformó por 384 negocios, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, conforme a la disponibilidad y participación voluntaria de los empresarios.

La decisión de emplear este tipo de muestra se justificó por las condiciones de accesibilidad y la necesidad de obtener información directa de los propietarios, lo cual es común en investigaciones sobre MIPYMES en contextos locales (Mafabi, Kasekende, y Munene, 2022).

Este tamaño muestral asegura un nivel de confianza del 95 % y un margen de error de ± 5 %, cumpliendo los criterios metodológicos para análisis correlacionales (Creswell & Creswell, 2023).

Se aplicó un cuestionario estructurado compuesto por tres bloques:

- Datos generales y de control (tipo de restaurante, años de operación, edad y género del propietario, número de empleados).
- Escala de resiliencia organizacional, integrada por 10 ítems adaptados de Lengnick-Hall, Beck y Lengnick-Hall (2011) y validados para contextos latinoamericanos en estudios recientes (Pino-Sera, 2024).
- Ítems complementarios sobre factores de aprendizaje y adaptabilidad empresarial, inspirados en las propuestas de Hillmann (2021).

Todas las afirmaciones se midieron mediante una escala Likert de cinco puntos, donde 1 correspondió a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”.

La confiabilidad del instrumento se verificó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0.89, considerado adecuado según los criterios psicométricos clásicos de Nunnally y Bernstein (1994) y las recomendaciones actuales de Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2022).

Los datos fueron procesados con los programas IBM SPSS Statistics v.27 y ADANCO 2.3.1.

El análisis se desarrolló en tres fases:

- Depuración y control de valores atípicos, mediante el criterio de ± 2 desviaciones estándar.
- Análisis descriptivo y pruebas de correlación de Pearson, para identificar la relación entre la resiliencia organizacional y las variables de control.

- Pruebas de regresión lineal y análisis de varianza (ANOVA), para determinar si existían diferencias significativas en los niveles de resiliencia según los grupos de antigüedad.

La significancia estadística se estableció en un nivel de confianza del 95 % ($p < 0.05$). Esta combinación de análisis ha sido empleada con éxito en estudios recientes sobre resiliencia empresarial en PYMES (Gupta & Bose, 2023; Lafuente, Vaillant y Vendrell-Herrero, 2023).

El estudio se desarrolló conforme a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki (2013) y las normas de ética en investigación de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC). La participación fue voluntaria y se garantizó la confidencialidad de los datos recolectados. Todos los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio y otorgaron su consentimiento previo.

Resultados

La muestra total estuvo compuesta por 384 negocios restauranteros ubicados en la ciudad de Mexicali, Baja California. El promedio de años de operación fue de 6.8 años ($DE = 4.1$), con un rango de 1 a 25 años. La edad promedio de los propietarios fue de 37 años ($DE = 10.2$). El instrumento de medición de resiliencia mostró una alta consistencia interna ($\alpha = 0.89$), lo que garantiza la confiabilidad de los resultados.

Tabla 1.

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Años de operación del negocio	1	25	6.8	4.1
Edad del propietario	22	65	37.0	10.2
Resiliencia organizacional (promedio)	2.7	4.9	4.12	0.38

Nota. Escala Likert de 1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del estudio (2025).

Correlaciones bivariadas

Los resultados del análisis de correlación de Pearson mostraron que no existe relación significativa entre los años de operación y la resiliencia ($r = 0.02$, $p > 0.05$). De igual forma, la edad del propietario presentó una correlación negativa mínima ($r = -0.06$, $p > 0.05$).

Esto sugiere que ni la edad ni la antigüedad empresarial determinan la capacidad resiliente, la cual parece estar influenciada por factores internos como liderazgo, cultura organizacional y aprendizaje adaptativo.

Tabla 2.
Correlaciones entre variables principales

Variables	1	2	3
1. Edad del propietario	—		
2. Años de operación	0.22**	—	
3. Resiliencia organizacional	-0.06	0.02	—

Nota. $p < 0.01$ (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del estudio (2025).

Estos resultados indican que ni la edad del dueño ni el tiempo de operación explican por sí mismos la variación en la resiliencia.

Análisis de regresión lineal

Se ajustó un modelo de regresión simple donde la resiliencia organizacional se explicó a partir de los años de operación. El modelo no resultó significativo ($\beta = 0.0013$, $p = 0.65$; $R^2 = 0.0006$), lo que confirma la ausencia de efecto directo de la antigüedad sobre la resiliencia.

Tabla 3.*Modelo de regresión lineal simple (variable dependiente: resiliencia organizacional)*

Variable	B	Error estándar	β	t	p
Constante	4.07	0.05	—	81.4	0.000
Años de operación	0.0013	0.003	0.024	0.46	0.646

 $R^2 = 0.0006$, $F(1, 382) = 0.21$, $p = 0.65$ *Fuente:* Elaboración propia (2025).

Análisis ANOVA por grupos de antigüedad.

A diferencia del modelo lineal, el ANOVA de un factor mostró diferencias estadísticamente significativas en los niveles de resiliencia entre grupos de antigüedad ($F = 5.92$, $p = 0.0006$).

Tabla 4.*Resultados del ANOVA por grupos de antigüedad*

Grupos de años de operación	n	Media de resiliencia	Desviación estándar
0–3 años	96	3.90	0.472
4–7 años	112	4.15	0.496
8–12 años	104	4.19	0.456
13+ años	72	4.04	0.556

 $F(3,380) = 5.92$; $p = 0.0006$ *Fuente:* Elaboración propia (2025).**Tabla 5.***Resumen del ANOVA (Resiliencia - grupos de antigüedad)*

Fuente	SS	gl	MS	F	p
Entre grupos	4.345	3	1.448	5.916	0.0006
Dentro de grupos	88.872	363	0.245		
Total	93.217	366			

Nota. SS = suma de cuadrados; gl = grados de libertad; MS = media cuadrática. Base depurada por outliers (± 2 DE).

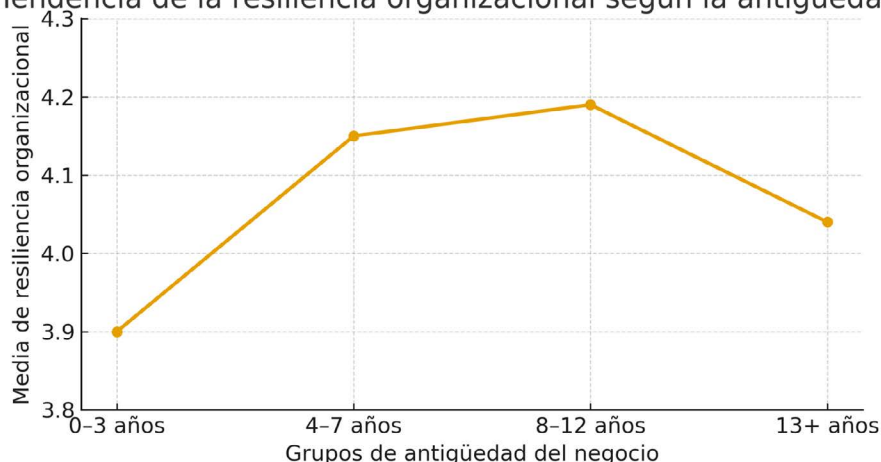
Fuente: elaboración propia (2025).

La resiliencia aumenta durante los primeros años del negocio, alcanza su punto más alto en empresas con entre 4 y 12 años de antigüedad y luego muestra una ligera disminución en las más consolidadas.

Figura 1.

Tendencia de la resiliencia organizacional según la antigüedad empresarial

Tendencia de la resiliencia organizacional según la antigüedad



Fuente: Elaboración propia (2025).

Una gráfica de líneas en la que el eje X representa los grupos de antigüedad y el eje Y la media de resiliencia.

La línea asciende entre 0-3 y 8-12 años, alcanzando su punto máximo en empresas intermedias, y desciende ligeramente en negocios con más de 13 años.

Conclusiones y recomendaciones

Los resultados obtenidos en este estudio confirman que la resiliencia organizacional no es una consecuencia automática del paso del tiempo ni de la experiencia acumulada, sino una competencia dinámica y evolutiva que se construye mediante el aprendizaje continuo, la flexibilidad estructural y la adaptación estratégica.

Los análisis estadísticos realizados evidenciaron que la antigüedad empresarial y la edad del propietario no influyen de manera significativa en la capacidad resiliente de las empresas restauranteras de Mexicali, mientras que sí se observaron diferencias relevantes en los niveles de resiliencia según las etapas del ciclo de vida organizacional. Las empresas con entre cuatro y doce años de operación mostraron los niveles más altos de resiliencia, lo que sugiere que esta capacidad alcanza su punto óptimo en las fases intermedias del desarrollo empresarial, cuando las organizaciones combinan experiencia, estructura y flexibilidad. Estos hallazgos respaldan lo planteado por Hillmann (2021), quien sostiene que la resiliencia debe entenderse como un fenómeno no lineal que fluctúa según la madurez y el grado de formalización de la organización. En las etapas iniciales, la resiliencia se manifiesta como la capacidad de improvisar, aprender rápidamente y sostener el negocio ante la incertidumbre; mientras que en las etapas intermedias, se consolida gracias a la acumulación de conocimiento organizativo y a la institucionalización de rutinas adaptativas.

No obstante, en las fases avanzadas, puede observarse un leve descenso en la resiliencia, asociado a la rigidez estructural o a la pérdida de agilidad estratégica, lo que coincide con los hallazgos de Branicki y Sullivan-Taylor (2022) sobre la necesidad de mantener mecanismos de renovación y aprendizaje incluso en empresas maduras. La interpretación de estos resultados sugiere que la resiliencia sigue una trayectoria evolutiva semejante al ciclo vital de las organizaciones descrito por Greiner (1998), donde cada etapa implica una crisis que, al ser superada, fortalece la estructura y la cultura organizacional.

En este sentido, la resiliencia se convierte en un proceso de transformación continua más que en un estado estable, y su sostenibilidad depende de la capacidad de las empresas para aprender de sus crisis, reconfigurar recursos y mantener una orientación flexible hacia el cambio (Duchek, 2020; Klammer et al., 2021). Desde una perspectiva práctica, estos resultados ofrecen implicaciones claras para la gestión empresarial.

Las empresas jóvenes deben concentrarse en construir una cultura resiliente desde sus primeras etapas, fomentando el liderazgo adaptativo, la comunicación efectiva y la experimentación controlada como base del

aprendizaje organizacional. Las empresas consolidadas, por su parte, deben evitar la rigidez estructural y promover la innovación interna mediante programas de mejora continua, capacitación y revisión periódica de sus procesos estratégicos (Gupta & Bose, 2023). En el caso específico del sector restaurantero, caracterizado por su alta vulnerabilidad ante cambios económicos y sociales, la resiliencia debe asumirse como un componente estratégico que favorece la estabilidad, la competitividad y la sostenibilidad en el largo plazo (Lafuente, Vaillant y Vendrell-Herrero, 2023).

En conclusión, la resiliencia organizacional debe ser comprendida como una capacidad viva y renovable que evoluciona con la historia de la empresa, adaptándose a las demandas de cada fase de su ciclo vital. Las organizaciones que logren institucionalizar la resiliencia como parte de su cultura y estrategia estarán mejor preparadas para enfrentar la incertidumbre, aprovechar las crisis como oportunidades y sostener su crecimiento en entornos cambiantes. Así, la resiliencia deja de ser solo una respuesta ante la adversidad para convertirse en un motor de transformación y continuidad empresarial, esencial para el futuro del sector restaurantero en Mexicali y en cualquier contexto económico global.

Referencias bibliográficas

- Branicki, L., & Sullivan-Taylor, B. (2022). Organisational resilience: Researching the reality of business continuity management in turbulent contexts. *Business & Society Review*, 127(2), 221–247. <https://doi.org/10.1111/basr.12240>
- CANIRAC. (2024). Informe estadístico anual del sector restaurantero de Mexicali 2023–2024. Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. <https://www.canirac.org.mx/>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55–68. <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- Gupta, P., & Bose, I. (2023). Building resilience in startups: The role of adaptive leadership and learning orientation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(4), 567–584. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2022-0335>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C., & Torres, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hillmann, J. (2021). Disentangling resilience: A typology to improve its operationalization. *Industrial Management & Data Systems*, 121(1), 107–132. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2019-0632>
- Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2021). Organizational resilience: A conceptual framework. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1280–1295. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.13>
- Klammer, A., Gueldenberg, S., Kraus, S., & O'Dwyer, M. (2021). To change or not to change—Antecedents and outcomes of strategic renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 101–118. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2020-0178>
- Lafuente, E., Vaillant, Y., & Vendrell-Herrero, F. (2023). Business resilience and crisis adaptation in small hospitality firms after COVID-19. *Tourism Management*, 95, 104676. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104676>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.002>
- Mafabi, S., Kasekende, F., & Munene, J. C. (2022). Dynamic capabilities, managerial competencies and organizational resilience. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2021-0167>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

- Pino-Sera, J. (2024). Resiliencia empresarial y adaptación organizacional: Un estudio en pymes latinoamericanas. *Revista Excedinter de Estudios Estratégicos*, 9(2), 45–63. <https://revista.excedinter.com/index.php/rtest/article/view/102/381>
- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2021). Building resilience or providing sustenance? Different paths of organizational adaptation to environmental adversity. *Academy of Management Annals*, 15(2), 486–518. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0132>

