



**Universidad Autónoma de Ciudad Juárez**  
**Instituto de Ciencias Sociales y Administración**  
**Departamento de Ciencias Administrativas**  
**Doctorado en Ciencias Administrativas**

**“El liderazgo resiliente en las pequeñas y medianas empresas en Ciudad Juárez, Chihuahua, México”**

Tesis para obtener el grado de Doctora en Ciencias Administrativas

**Mtra. Rita Ileana Olivas Lara**

“Becada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología”

**Director**

**Dr. Jesús Alberto Urrutia de la Garza**

**Codirectora**

**Dra. Fany Thelma Solís Rodríguez**

**Codirectora externo**

**Dra. Natalie Berenice Díaz Acevedo**

**Sinodal**

**Dra. Laura Elizabeth Cervantes Benavides**

**Sinodal**

**Dr. Roberto Hernández Sampieri**

**Ciudad Juárez, Chihuahua, mayo 2023**

## **Dedicatoria**

A mi esposo Juan, compañero de vida, gracias por impulsarme a cumplir mis sueños y acompañarme en ellos.

A mi hermosa hija Abril Ileana, por estar siempre a mi lado y compartir una admiración mutua.

A mi hijo Juan Fernando, por coincidir en el ímpetu de aprender y librar obstáculos.

Hijos les dedico este proyecto como una enseñanza para que persigan sus sueños, siempre son alcanzables.

## **Agradecimientos**

A Dios por el regalo de la vida.

A mis padres, siempre presentes en mi corazón cada segundo de mi vida, así como a toda mi familia.

Al Dr. Jesús Alberto Urrutia de la Garza, por la confianza que me brindo desde el inicio de este proyecto.

A la Dra. Fany Thelma Solís Rodríguez y la Dra. Natalie Berenice Díaz Acevedo, por compartir sus experiencias y conocimientos en el campo de la investigación.

A la Dra. Laura Elizabeth Cervantes Benavides y al Dr. Roberto Hernández Sampieri, por el tiempo y sus valiosas aportaciones otorgadas a este proyecto.

A los empresarios por brindarme la confianza al exponer sus experiencias favorables y dolorosas al proteger su patrimonio.

A los maestros que participaron en mi desarrollo como investigadora.

A mis compañeros de generación del Doctorado: Adrián, Elena, Jorge, Patricia y Paulina, por ser cómplices en esta maravillosa experiencia del conocimiento.

## ÍNDICE

Dedicatoria .....	I
Agradecimientos .....	II
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>AUTOREFLEXIÓN FILOSÓFICA.....</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>LIDERAZGO RESILIENTE, SUS ANTECEDENTES Y PROBLEMÁTICA EN UN AMBIENTE VOLATIL, INCIERTO, COMPLEJO Y AMBIGUO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA PYME .....</b>	<b>7</b>
1.1 Antecedentes .....	7
1.1.1 Antecedentes empíricos del LR.....	7
1.1.2 Antecedentes investigativos del LR .....	8
1.1.3 Antecedentes empíricos de la supervivencia en las Pymes.....	9
1.2 Planteamiento del problema.....	9
1.2.1 Preguntas de investigación.....	12
1.3 Justificación .....	12
1.4 Objetivo general.....	14
1.4.1 Objetivos especificos.....	14
1.5 Hipótesis y supuesto.....	14
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>UNA VISIÓN TEÓRICA DEL LIDERAZGO RESILIENTE .....</b>	<b>16</b>
2.1 Teoría del Caos (TC).....	16
2.1.1 Teoría de Sistemas.....	17
2.1.2 Teoría de la Organización .....	18
2.1.3 El caos y la organización .....	19
2.1.4 Ambientes VICA y las Pymes resilientes .....	19
2.2 Resiliencia .....	21

2.2.1	Medición de la resiliencia personal .....	23
2.3	Liderazgo.....	26
2.3.1	Teorías del liderazgo .....	27
2.3.2	Enfoque de los rasgos .....	28
2.3.3	Enfoque conductual .....	29
2.3.4	Enfoque de la contingencia .....	29
2.3.5	Liderazgo transaccional .....	29
2.3.6	Liderazgo transformacional .....	30
2.3.6.1	Medición del liderazgo transaccional /transformacional.....	31
2.3.7	Liderazgo de servicio.....	31
2.3.8	Liderazgo espiritual .....	32
2.3.9	Liderazgo auténtico .....	33
2.3.10	Liderazgo ético.....	34
2.4	La importancia del liderazgo resiliente.....	34
2.4.1	Definición de liderazgo resiliente.....	35
2.4.2	Modelos de medición del liderazgo resiliente.....	37
2.5	Marco contextual.....	43
2.5.1	Pymes .....	43
2.5.2	El liderazgo en la Pyme .....	43
2.5.3	Pymes en América Latina .....	44
2.5.4	Pymes en México .....	45
2.5.5	Pymes en Ciudad Juárez .....	47
2.5.6	Ciudad Juárez en la actualidad.....	49
2.5.7	El empresario Pyme.....	51
<b>CAPITULO 3</b>		
<b>METODOLOGÍA.....</b>		<b>53</b>

3.1 Descripción del diseño mixto secuencial.....	53
3.2 Enfoque Cuantitativo .....	53
3.2.1 Población y muestra .....	53
3.2.2 Técnicas de recolección de datos .....	54
3.2.3 Variables y su operacionalización .....	54
3.2.4 Técnicas de análisis de datos.....	58
3.3 Enfoque Cualitativo.....	58
3.3.1 Población y muestra .....	58
3.3.1.1 Unidad de análisis .....	60
3.3.2 Procedimiento de recolección de datos.....	60
3.3.3 Técnicas de análisis de datos.....	61
3.4 Análisis final mixto .....	61
3.5 Prueba piloto del instrumento de liderazgo resiliente .....	61
3.5.1 Descripción de prueba piloto .....	61
3.5.2 Constructo de liderazgo resiliente .....	62
3.5.3 Validez de contenido del instrumento de LR.....	64

## **CAPITULO 4**

<b>RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>65</b>
4.1 Resultados cuantitativos .....	65
4.1.1 Estadística descriptiva .....	65
4.1.2 Análisis factorial confirmatorio .....	70
4.1.3 Resultados por factor de LR.....	72
4.1.4 Análisis de confiabilidad del instrumento de LR .....	80
4.1.5 Resultados de correlación .....	81
4.2 Resultados cualitativos.....	82
4.2.1 Análisis textual por unidades de análisis y definición de categorías .....	82

4.2.2	Análisis de categorías y definición de temas .....	94	
4.2.3	Profundización de temas .....	95	
4.2.3.1	Tema: Individuales de resiliencia .....	95	
4.2.3.2	Tema: Ambiente de trabajo.....	96	
4.2.3.3	Tema: Situación externa.....	97	
4.3	Resultados mixtos .....	100	
<b>CAPITULO 5</b>			
<b>CONCLUSIONES .....</b>			<b>103</b>
Referencias .....		107	
Anexos .....		120	
Apéndices.....		129	

## Índice de Figuras

Figura 1. Tasa de crecimiento del volumen de comercio 2018-2022 .....	10
Figura 2. Línea del tiempo en la evolución del liderazgo .....	27
Figura 3. Análisis del concepto de liderazgo resiliente.....	36
Figura 4. Marco teórico de Förster de un líder resiliente .....	40
Figura 5. Análisis de dimensiones del liderazgo transformacional y resiliencia .....	42
Figura 6. Mapa de Ciudad Juárez .....	50
Figura 7. Resultados del análisis factorial confirmatorio.....	71
Figura 8. Media por factor de LR .....	73
Figura 9. Media por variable de LR .....	74
Figura 10. Gráfica radial por giro .....	75
Figura 11. Gráfica radial por tamaño .....	75
Figura 12. Gráfica radial por puesto .....	76
Figura 13. Gráfica radial por antigüedad.....	76
Figura 14. Gráfica radial por género .....	77
Figura 15. Gráfica radial por edad .....	77
Figura 16. Gráfica por estado civil .....	78
Figura 17. Variables con mayor carga en los datos sociodemográficos.....	79
Figura 18. Categoría: Confianza.....	83
Figura 19. Categoría: Competencia personal .....	84
Figura 20. Categoría: Comunicación .....	85
Figura 21. Categoría: Impulso a seguidores .....	86
Figura 22. Categoría: Organización .....	87
Figura 23. Categorías identificadas en los entrevistados.....	89
Figura 24. Identificación de categorías en las entrevistas .....	90
Figura 25. Diagrama de Sankey.....	91
Figura 26. Coocurrencia comunicación-impulso a seguidores .....	92
Figura 27. Coocurrencia confianza-organización .....	93
Figura 28. Coocurrencia confianza-apoyo social.....	93
Figura 29. Coocurrencia confianza-competencia personal.....	93
Figura 30. Relación de categorías y temas .....	95
Figura 31. Modelo contextual cualitativo de LR en un ambiente VICA .....	99
Figura 32. Modelo mixto contextual de LR .....	101

## Índice de Tablas

Tabla 1. Estratificación de las Pymes en México .....	46
Tabla 2. Número de empresas en Ciudad Juárez por tamaño 2019 .....	50
Tabla 3. Comparativo de empresas entre 2019 y 2020 .....	51
Tabla 4. Muestra final .....	54
Tabla 5. Operacionalización de variables.....	56
Tabla 6. Descripción de la muestra cualitativa.....	59
Tabla 7. KMO y prueba de Barlett.....	62
Tabla 8. Ítems por variable y factor .....	63
Tabla 9. Estadística de confiabilidad .....	63
Tabla 10. Frecuencias por giro empresarial.....	66
Tabla 11. Frecuencias por tamaño .....	66
Tabla 12. Frecuencias por puesto .....	67
Tabla 13. Frecuencias por antigüedad.....	67
Tabla 14. Frecuencias por género .....	68
Tabla 15. Frecuencias por edad .....	68
Tabla 16. Frecuencias por estado civil.....	69
Tabla 17. Frecuencia por hijos .....	69
Tabla 18. Frecuencias por número de hijos.....	70
Tabla 19. Distribución de los componentes en el análisis factorial .....	71
Tabla 20. Estadística descriptiva por factor.....	72
Tabla 21. Alfa de Cronbach del instrumento de LR .....	80
Tabla 22. Alfa de Cronbach por variable de LR.....	81
Tabla 23. Medición de coeficiente de Pearson .....	81
Tabla 24. Frecuencia unidades de análisis por categorías .....	88
Tabla 25. Coocurrencias por categorías .....	91
Tabla 26. Tema: Individuales de resiliencia.....	96
Tabla 27. Tema: Ambiente de trabajo.....	97
Tabla 28. Tema: Situación externa .....	98

## **Índice de Anexos**

Anexo 1. Cuestionario final.....	120
Anexo 2. Plantilla de juicio de expertos.....	123
Anexo 3. Preguntas de la entrevista a profundidad.....	127

## **Índice de Apéndices**

Apéndice A. Integración de escalas de resiliencia.....	129
Apéndice B. Análisis de componentes y definición del concepto de liderazgo resiliente.....	135
Apéndice C. Factores de liderazgo resiliente .....	137
Apéndice D. Clasificación de Pyme en Latinoamérica.....	143
Apéndice E. Varianza total explicada de liderazgo resiliente .....	145
Apéndice F. Matriz de componentes liderazgo resiliente .....	146
Apéndice G. Validez de contenido: Categoría de suficiencia .....	148
Apéndice H. Validez de contenido: Categoría de coherencia .....	150
Apéndice I. Validez de contenido: Categoría de relevancia.....	153
Apéndice J. Validez de contenido: Categoría de claridad.....	155
Apéndice K. Categoría: Inspiración.....	158
Apéndice L. Categoría: Apoyo Social .....	158
Apéndice M. Categoría: Apoyo familiar.....	159
Apéndice N. Categoría: Empático .....	159
Apéndice O. Categoría: Religiosidad.....	160
Apéndice P. Categoría: Optimista .....	160
Apéndice Q. Categoría: Competencia social.....	161
Apéndice R. Categoría: Resiliencia .....	161
Apéndice S. Categoría: Adaptación.....	162
Apéndice T. Categoría: Honestidad.....	162
Apéndice U. Categoría: Compromiso .....	162
Apéndice V. Categoría: Inteligencia emocional .....	163

## INTRODUCCIÓN

El disminuir el índice de mortalidad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) es prometedor para México y por su relevancia también para la economía del Estado de Chihuahua y de Ciudad Juárez. En la actualidad la supervivencia de las Pymes se encuentra en mayor riesgo debido a los cambios provocados por la aceleración de la crisis económica y social detonada por el Covid-19 durante el periodo 2020-2023. El entorno provocado por estos sucesos permite contextualizar un ambiente volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA), para visualizar la dinámica y turbulenta realidad que produce en los líderes de las Pymes la sensación de caos e insuficiente control.

Las Pymes en su generalidad son dirigidas por su fundador-propietario, siendo el líder el elemento articulador y mediador de la organización, por lo que el estudio del Liderazgo Resiliente (LR) se puede considerar como una alternativa para identificar los rasgos adecuados en la persona que dirige la organización, así como una solución para incrementar la supervivencia de las empresas. El objetivo de esta investigación fue explicar los factores del liderazgo resiliente que inciden en la supervivencia de empresas con al menos diez años de supervivencia desde su establecimiento.

La estructura de la tesis comprende cinco capítulos: En esta primera parte se incluye el estudio y los antecedentes sobre la relación del liderazgo resiliente y la supervivencia de las Pymes, así como la necesidad de abordar su supervivencia en México y el estudio de la resiliencia de los líderes de las Pymes al identificar los factores personales, interpersonales, de influencia y familiares desde la perspectiva de un liderazgo resiliente.

En el capítulo dos se desarrolla la revisión de la literatura con las principales teorías que explican el fenómeno; por lo que el marco teórico inicia con la Teoría del Caos considerada una base sólida para explicar la resiliencia de sus líderes en un sistema complejo, donde las Pymes experimentan la supervivencia o el fracaso en momentos disruptivos en la sociedad. Las teorías de la resiliencia, el liderazgo y el concepto de LR, fueron analizados desde los estudios empíricos relacionados para identificar los hallazgos encontrados y determinar la relación entre ellos con respecto a los factores del LR y su relación con la supervivencia de las Pymes.

La metodología empleada se describe en el capítulo tres, la cual se basa en un diseño mixto para corroborar los resultados de la cuantificación de las incidencias con las realidades expuestas por los participantes. El alcance del enfoque cuantitativo es descriptivo, al considerar especificar los factores del LR y su nivel de incidencia; en tanto la parte cualitativa del estudio optó por el método de la

fenomenología, considerándolo el más apropiado para comprender las experiencias de los líderes entrevistados.

El capítulo cuatro lo integran los resultados y el análisis. Dicho capítulo se divide en tres partes: En la primera parte se aborda el enfoque cuantitativo de la investigación donde se detallan los resultados sobre el instrumento de LR; la segunda parte, corresponde al análisis textual y conceptual de las entrevistas a profundidad con el enfoque fenomenológico y por último, se plasman los resultados de la contrastación sobre la información cuantitativa y cualitativa de la investigación.

En la última parte se exponen las conclusiones de la investigación con respecto a la generación de conocimiento en el área del liderazgo, las hipótesis y supuesto planteados, así como la pertinencia para la solución de problemas específicos sobre la capacitación de los empresarios y de esta manera enfrentar riesgos futuros.

## **AUTOREFLEXIÓN FILOSÓFICA**

En la búsqueda de constituir una doble aportación desde la óptica académica contribuyendo al conocimiento del LR, así como un aporte concreto a las Pymes con miras a su aprovechamiento empresarial, se realiza un análisis filosófico del concepto de liderazgo resiliente a partir de autorreflexiones ontológicas, epistemológicas, axiológicas y metodológicas sobre el concepto.

De acuerdo con Crissien (2004) “la ontología es el estudio de la esencia, del ser como objeto de estudio para lograr conceptos universales” (p.67), por lo que en un primer abordaje se pretende entender el concepto de resiliencia desde una visión individual y cómo se ha desarrollado en el entorno externo personal. En los diferentes roles personales, como mujer, madre, profesionista, empresaria y docente me considero una persona resiliente, con la capacidad de aceptar los hechos que ocurren, con la intención de darle sentido y esperanza a la vida. Los cambios dramáticos e inesperados en mi vida me han permitido experimentar esta capacidad y superar la adversidad.

Con respecto al liderazgo he desarrollado esta capacidad de acuerdo con los compromisos y obligaciones a los que estuve vinculada en cada etapa y proceso de la vida. La aplicación de las estrategias y capacidades de liderazgo las he desarrollado por necesidades del momento, en ocasiones sin ser consciente, designada o promovida, simplemente decides asumir responsabilidades grupales.

Como administradora y copropietaria de dos Pymes conozco la dificultad que enfrenta una empresa

de este tamaño a lo largo de su existencia. Por ejemplo, el director, gerente o administrador requiere ser un líder capaz de capacitar y orquestar las funciones del personal. La búsqueda de esta característica puede representar un largo proceso de aprendizaje a partir de los logros y errores cometidos.

Considero que es necesario desarrollar nuevos líderes en el marco de los desafíos del momento, por lo que es importante identificar los factores del LR en empresas que han sobrevivido más de 10 años. Así mismo, es factible que esta capacidad sea replicada en los responsables del control y toma de decisiones en las Pymes para lograr que la empresa sobreviva las contingencias que enfrenta. Esta posible solución nace con la intención de lograr que las Pymes alcancen un mayor grado de madurez y crecimiento para convertirse en grandes empresas.

El siguiente aspecto por tratar es el epistemológico por lo que, se debe tener claridad en la esencia del conocimiento de la resiliencia como un adjetivo calificativo del liderazgo. Avanzando en el razonamiento se examina este concepto en las personas que sobreviven o sobresalen de los problemas y situaciones de crisis de índole personal, familiar y laboral, a las cuales se les identifica como resilientes. Para introducir la definición de resiliencia, Cumming et al. (2005) señala que conlleva una multiplicidad de orientaciones, dimensiones, usos y metodología, por lo que es necesario abordar ciertos aspectos que ayuden a delimitar la epistemología del término. López et al. (2016) utilizan la siguiente definición etimológica para posicionarla en el uso del castellano.

1. “El prefijo latino re- indica intensidad y reiteración (como en rehacer, reinterpretar).
2. El verbo salire (brincar, saltar), que desemboca en salir y saltar.
3. El sufijo-nt- que indica agente, con en: arrogante, confidente.
4. El sufijo- ia que indica cualidad, como en: confluencia, frecuencia y sentencia

Todo junto indica: “la cualidad (-ia) del que (-nt) vuelve (re-) a saltar (salire)” (p.1).

Es así como resiliencia, deriva del lat. resiliens, -entis, participio presente activo de resiliere 'saltar hacia atrás, rebotar', replegarse'. Por tanto, la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2021, s.p.) lo define de la siguiente manera:

1. Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos.

2. Capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido.

De acuerdo con Cortés (2010) los primeros usos del concepto resiliencia fueron en las ciencias exactas para atribuir la capacidad a los cuerpos de resistir un choque. Posteriormente, el término empezó a ser utilizado en otras áreas científicas como la salud y la ecología. Por lo que la epistemología del concepto se vio en la necesidad de ampliarse hasta llegar a definirse en el campo de la psicología como una capacidad de desarrollarse positivamente a pesar de la adversidad que generalmente resulta en un desenlace negativo.

El abordaje teórico de este estudio sobre el término resiliencia se aplica a un sistema abierto complejo, el cual permite entender la sustentabilidad de los sistemas que cuentan con la capacidad de mantenerse funcionando cuando se perturban, estas capacidades o cualidades pueden ser atribuidas a cualquier sistema, por lo que el análisis etimológico no es posible limitarlo, ya que es aplicable a cualquier otro sistema que conlleve una complejidad (García, 2006).

De igual forma, la resiliencia acentúa el potencial de la persona, la cultura y la naturaleza admitiendo las particularidades de cada sistema al buscar un bienestar a través de la esperanza en un mundo complejo (Rodríguez, 2009). Sin embargo, el mismo autor también enfatiza que la resiliencia no puede ser considerada como la solución inmediata a todos los problemas, sino que requiere hacer un recorrido considerando los cambios y la incertidumbre que puede permanecer en el sistema.

Estrada (2007) señala que durante la evolución humana desatacan las acciones de los dirigentes de países, gobiernos y organizaciones; generalmente estas personas trabajan e influyen en el grupo para lograr un propósito común, quienes son capaces de inspirar y además son reconocidos como modelo para todos. Drucker (1955) afirmó que el éxito de cualquier organización depende del liderazgo; más aún la Academia Nacional de las Ciencias sugiere que las prácticas tradicionales de liderazgo pueden prosperar a partir de un nuevo examen a través de la lente de la resiliencia humana (National Academy of Sciences, 2013). Atendiendo a lo anterior, en la investigación se describen trabajos previos sobre resiliencia y liderazgo para brindar orientación y validación del constructo centrado en la resiliencia.

La investigación del liderazgo se ha enfocado en el papel del líder, al vencer los obstáculos o dificultades de la organización y sus seguidores. Con su teoría camino a la meta, House (1996) es posiblemente el más reconocido autor con este enfoque, al responsabilizar al líder sobre el bienestar de la estructura organizacional. También Kotter (1996) en sus estudios sobre cómo liderar el cambio, aborda la eliminación de obstáculos como labor del líder. Así mismo, Burns (1978), por su parte

considera con frecuencia las dificultades en la vida de los líderes históricos en sus estudios sobre el tema. Si bien el enfrentar los obstáculos o dificultades puede ser relevante para un liderazgo efectivo de acuerdo con Burns y Kotter, este estudio analiza cuáles son los factores que se relacionan con la efectividad de un líder en la empresa y sus capacidades de reconstrucción continua de la adversidad.

Conger (2004) en su estudio sobre el desarrollo de capacidades de liderazgo menciona que las habilidades de un líder varían en situaciones de cambio o al mantener el éxito, por lo que se puede inferir que las dificultades son un factor que podría moldear este proceso. De acuerdo con Howard et al. (2014) la superación de crisis en la infancia de los líderes exitosos está relacionado con su éxito empresarial.

El abordaje axiológico se refiere a los valores por lo que conociendo la importancia que tienen las Pymes en la economía local, regional y nacional se percibe importante identificar diferentes estrategias para lograr incrementar el índice de supervivencia de este sector económico. Una vez identificadas se deberán buscar los canales adecuados para transmitir este conocimiento al sector empresarial. El realizar esta investigación da un sentido de empatía identificando prácticas de apoyo a los empresarios de Ciudad Juárez, Chihuahua al determinar las capacidades de los líderes que han logrado la supervivencia de su empresa.

Las conclusiones se deben mantener con un análisis abierto y transparente considerando una posición honesta sobre los resultados, los cuales deben ser totalmente imparciales y no estar viciados por creencias empíricas; la búsqueda de la verdad y del conocimiento debe destacar sobre la creencia de considerar al liderazgo resiliente como una estrategia para lograr la supervivencia de las Pymes en ambientes de crisis.

En la categoría metodológica se precisan los métodos utilizados para construir y desarrollar el conocimiento sobre el fenómeno de liderazgo resiliente como una estrategia en tiempos de crisis:

- Identificar en la revisión de la literatura los factores como: rasgos, características, capacidades y competencias que identifiquen a un líder resiliente.
- Encuestas para medir las tendencias de cada factor.
- Con entrevistas a los empresarios identificar capacidades, características, factores o rasgos que de acuerdo con la narrativa de sus experiencias les permitió mantener activa su empresa. Del discurso o narrativa se obtendrán categorías de análisis.

- Identificar y explicar las coincidencias entre los resultados de la aplicación de ambos métodos.

## CAPITULO 1

### **LIDERAZGO RESILIENTE, SUS ANTECEDENTES Y PROBLEMÁTICA EN UN AMBIENTE VOLATIL, INCIERTO, COMPLEJO Y AMBIGUO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA PYME**

Los cambios acelerados que enfrentan las organizaciones hoy en día provocados por las crisis sociales, políticas y morales, permite considerar el liderazgo resiliente (LR) como una alternativa de solución a la mortalidad de las empresas pequeñas y medianas (Pymes); esta investigación responde a la posibilidad de analizar la interpretación actual sobre el LR describiendo los factores que lo integran en el ámbito de las organizaciones en una ambiente volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA).

#### **1.1 Antecedentes**

Se desglosan a continuación según la propuesta de Chavarri (2017), en: empíricos, investigativos e históricos, mencionando como primer punto que, a la fecha, son nulos los estudios que relacionen el liderazgo resiliente (LR) con la supervivencia, por lo que se exponen a continuación los antecedentes empíricos e investigativos de cada una de las variables encontradas por los autores.

##### **1.1.1 Antecedentes empíricos del LR**

La postura de Everly et al. (2010), en su publicación, *The secrets of resilient leadership. When failure is not an option*, [Los secretos del liderazgo resiliente. Cuando el fracaso no es una opción], se basa en experiencias combinadas en manejo de estrés y liderazgo en medio de desastres, así como el liderazgo empresarial en tiempos difíciles. En esta investigación se analizaron los factores resaltando, la confianza, lealtad, el actuar decisivamente y con visión, optimismo, perseverancia y la responsabilidad personal.

En el estudio de Piña (2014), se propone un modelo de LR como una herramienta para el mejoramiento de la productividad laboral en la industria. Este estudio considera las siguientes características en el empresario: iniciativa, creatividad, introspección, independencia, sentido del humor, capacidad de interacción, la ideología personal y por último la esperanza activa.

En el mismo contexto, Martínez (2015), en su investigación de los factores predictores de la resiliencia organizacional, modelados con sistemas de ecuaciones estructurales, presenta un trabajo de investigación que proporciona fortalezas del LR en un ambiente industrial. En cuanto a los factores, el estudio resalta el conjunto de cualidades del liderazgo para motivar e inspirar a las personas durante una crisis.

El estudio exploratorio de Förster y Duchek (2017) identificó factores de resiliencia distintivos en el liderazgo en el sector industrial. Los autores consideran que aun cuando se reconoce la resiliencia como una necesidad para soportar la presión, son pocos los estudios que se enfocan en identificar los factores de la resiliencia de los líderes. Como resultado de esta investigación se determinaron 77 factores de LR en las siguientes categorías: individuales, situacionales y de comportamiento.

Por otra parte, Ramírez et al. (2018), en su investigación expresan la siguiente interrogante, ¿Cuáles son los atributos del LR como competencia potenciadora en el talento humano?, aplicando su estudio a un ambiente administrativo y orientando los factores del LR hacia la iniciativa, la creatividad y el amor.

En la investigación de Afonso (2019), denominada *Liderazgo resiliente ante escenarios prospectivos*, señala que del LR emergen los siguientes valores: integridad, honestidad y la autodisciplina. También, considera que estos atributos fortalecerán el liderazgo si se utilizan de la manera correcta en las competencias interpersonales.

En adición, en el artículo de Villa (2020), titulado: *liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante*, toma como antecedentes a diferentes autores como Everly et al. (2010), Castiñeira y Lozano (2012), entre otros para describir el nuevo modelo de LR, sus características y su pertinencia para transformar las organizaciones. El autor resalta que los elementos de la resiliencia necesarios para un líder son: introspección, independencia, la dimensión relacional de la persona de crear puentes, el gusto por la iniciativa, sentido del humor, creatividad y finalmente la moralidad.

En el campo de la educación en el artículo, *La aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente*, Mendoza (2020) hace una revisión de literatura, determinando al LR como acción y estilo implícito, identificando en sí mismo los siguientes elementos: emocionalidad, creatividad, toma de decisiones acertadas, el mejoramiento de procesos, cambios significativos con respecto a la visión del problema, y por último la espiritualidad.

Es evidente la presencia de estudios respecto al análisis y la determinación de los factores del LR, no obstante, existe la ausencia de investigaciones de este fenómeno en el contexto de las Pymes como un factor determinante para la supervivencia.

### **1.1.2 Antecedentes investigativos del LR**

De acuerdo con Chavarri (2017), los antecedentes investigativos son organizados por su método de estudio, diseño, teorías y modelos que aproximan el fenómeno. La metodología de los estudios

previos de LR es de enfoque cualitativo: Bal (2020), Everly et al. (2020), Villa (2020) y Ramírez et al. (2018). La carencia de estudios con enfoque cuantitativo permite proponer la creación de un instrumento para la medición del LR.

### **1.1.3 Antecedentes empíricos de la supervivencia en las Pymes**

Existen diversos estudios sobre la supervivencia de las Pymes, sin embargo, pocos atribuyen el recurso humano como un factor determinante para disminuir su mortalidad. Ayala y Alcalá (2015) se enfocan en elementos de motivación y compromiso en la profesionalización de la organización, mientras Sánchez y Ríos (2013) identifican el liderazgo como un factor diferenciador en las empresas que sobreviven en situaciones de crisis.

## **1.2 Planteamiento del problema**

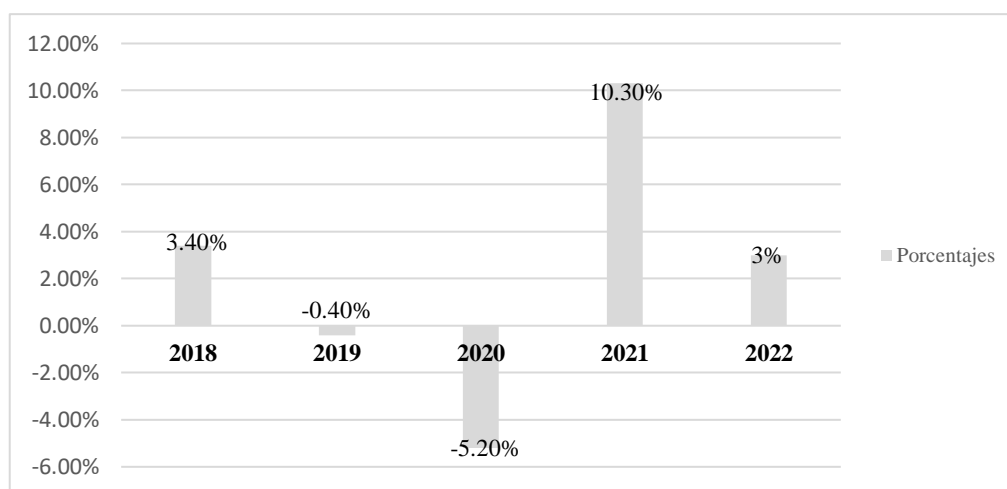
De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021), en México al terminar el 2020 cerraron 21.7 % de las Pymes establecidas, derivándose una afectación negativa del personal ocupado del 19.68% en el país; a nivel del estado de Chihuahua hubo una pérdida del 16.96% de las Pymes. A consecuencia de esto, se presentó una desaceleración más aguda de lo anticipado en el crecimiento global, lo que representó un importante riesgo para la perspectiva de una recuperación gradual del crecimiento y la estabilidad financiera nacional, de tal manera que el impacto de la crisis económica en el empleo y en los ingresos laborales debilitaron aún más la economía debido a la disminución del consumo, y así, se dificultó la recuperación económica del país.

Los estudiosos de la teoría administrativa como Heredia y Sainz (2020), así como Sansores et al. (2020) consideran a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) un objeto central de estudio debido a la importancia que tienen en la economía de los países. De acuerdo con los datos del INEGI (2018), las Pymes en México representan el 99% de las empresas del sector privado y absorben el 52% del empleo total del país; Vivanco (2016) señala que, siendo las Pymes la plataforma económica de nuestro país, son motivo de estudio, debido a la alta tasa de mortalidad que alcanza desde un 50 % en los primeros dos años y hasta un 80% a los cinco años de estar en operación.

Considerando estas cifras de supervivencia y la continuidad de las operaciones de las Pymes se perciben esenciales en el aparato productivo de México, así como de sus municipios. La tasa de mortalidad de las empresas en el 2020 en México, de acuerdo con Lozano (2020), al igual que en otras regiones tendrá consecuencias económicas y sociales por el cierre comercial de más de 200 países y territorios provocado por la crisis de salubridad del Covid-19, iniciada en Wuhan, China y caracterizada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), como pandemia en marzo de 2020

(Diario Oficial de la Federación [DOF] 2020). El mismo autor afirma que posterior a la crisis de salud se detonará una crisis económica de proporciones que aún no se han podido dimensionar, pero que expertos del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2020) proyectan que será más fuerte que las crisis económicas de 2008 y la gran depresión de 1929. La Figura 1 muestra las tasas de crecimiento presentadas por la Organización Mundial del Comercio (OMC) tras los efectos causados en la capacidad productiva por la pandemia del Covid-19 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, [CEPAL], 2022).

**Figura 1. Tasa de crecimiento del volumen de comercio 2018-2022**



Fuente: CEPAL (2022).

Desde el punto de vista de Noda (2020) con las características anteriores podemos contextualizar la crisis de Covid-19 como un ambiente VICA (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo) al considerar que había volatilidad en el entorno puesto que no estaba claro cuándo serían la segunda y la tercera oleadas de la pandemia, existía incertidumbre, pues no se podía predecir su resurgimiento y propagación. Además, la pandemia fue compleja al tratar de rastrear todas las vías de infección y dado que la mayor parte de la infección tomaba la forma de infecciones subclínicas, los síntomas eran ambiguos y su contención no fue sencilla. Por lo tanto, los problemas relacionados con el Covid-19 propiciaron un ambiente VICA (Alkhaldi et al., 2017).

Las medidas económicas consideradas por los gobiernos en Latinoamérica según el Banco Mundial (2020) para apoyar la liquidez del sistema y en especial a las Pymes, también fueron fundamentales para el fortalecimiento del sistema económico, razón por la que en México se autorizaron medidas de fortalecimiento para este sector en préstamos, para tal efecto se destinaron hasta 25 mil millones de pesos en programas de apoyo (Senado de la República, 2020). Dicho lo anterior, se identifica una

dificultad de supervivencia de las Pymes mexicanas ante las diferentes adversidades que se presentan en su entorno.

Otro rasgo, es que el 58.33% de estas empresas son dirigidas por su fundador-propietario (INEGI, 2018). Al respecto, Ramírez et al. (2018), mencionan que el director se convierte en el líder, elemento articulador y mediador de la organización, por lo que recomiendan la búsqueda de un perfil con ciertas capacidades para estar preparado ante estas situaciones de crisis. El LR se puede considerar como una alternativa para estudiar los rasgos adecuados en la persona que dirige la organización.

En general, con un ambiente de cambios acelerados y de crisis sociales, políticas y morales que enfrentan las organizaciones hoy en día, se debe considerar el LR como una alternativa de solución a la mortalidad de las empresas, analizando la interpretación actual sobre este concepto, su utilidad y aplicación en el ámbito de las organizaciones y la sociedad en general. Para analizar este concepto es necesario abordar, el fenómeno del liderazgo, el cual puede ser definido como “la influencia que se aplica a un grupo determinado de personas con el fin de cumplir ciertos objetivos y metas que logran satisfacer las necesidades del grupo” (Afonso, 2019, p. 29).

Para Zapata (2004), las Pymes tienen varios problemas internos y externos, unos se refieren a sus deficiencias de gestión, falta de liderazgo y poca autonomía de los empleados para el logro de los objetivos, los cuales generalmente están relacionados con el proyecto de vida personal del empresario. Otros, se refieren a los factores externos, como a la economía, la política y la tecnología, debido a esto concluye en su estudio que las Pymes tienen una problemática integral. También, Navarrete y Sansores (2011), señalan que “las Pymes mexicanas tienen dificultades para sobrevivir y crecer, además que se caracterizan principalmente porque quienes las manejan carecen de formación en habilidades empresariales, conocimiento en sistemas de información, conocimiento del mercado, así como problemas de comercialización y falta de vinculación con programas para el desarrollo de innovación tecnológica” (p. 24).

Al respecto, Mite (2018) señala que existe escasez de conocimientos en dirección de las Pymes. Los estudios de Villa (2020), Ramírez et al. (2018) y Afonso (2019) avalan el tema central del liderazgo con un enfoque resiliente y no descartan que existe una problemática integral, pues la alta mortalidad de las empresas no obedece a una sola influencia. Adicionalmente, también se considera la personalidad del empresario como un factor importante para asegurar una empresa sana en resultados y sostenible en el tiempo (Vivanco, 2016; Sánchez y González, 2016).

En un mundo VICA con constantes cambios donde se está expuesto a que todo lo que se considera

normal, cotidiano, natural y controlado cambie abruptamente por situaciones externas, es necesario pensar en alternativas para dar resultados, lograr objetivos ya previstos, aprovechar las circunstancias e identificar y desarrollar recursos que ya existían y que se desconocían. En estas circunstancias, los directores o gerentes de las Pymes deben buscar tener las capacidades necesarias para afrontar la situación de crisis financiera y emocional que se presenta y poder seguir con los objetivos trazados, más aún valorar si las crisis anteriores les permitieron tomar acciones o diseñar estrategias para estar mejor preparados en la actualidad y finalmente, analizar el alcance del capital de trabajo en los periodos de crisis que les permita enfrentar situaciones adversas.

En la investigación de Heredia et al. (2020), se concluye que las Pymes son las más afectadas por el brote de la pandemia del Covid-19, y que son las organizaciones que tienen las peores consecuencias en el futuro inmediato, razón por la que es responsabilidad del empresario de las Pymes buscar estrategias que le ayuden a conservar su empresa, adoptar nuevas formas de gestión, enfrentar problemas financieros para no cerrar sus negocios, entre otras.

Con esta visión, es importante y necesario ocuparse del estudio de la resiliencia de los líderes de las Pymes por dos razones fundamentales. Primera; porque la investigación sobre las capacidades desde la perspectiva de un liderazgo resiliente en las Pymes es escasa y segunda; por la importancia de las Pymes en el tema económico de los países.

### **1.2.1 Preguntas de investigación**

- ¿Cómo los factores del liderazgo resiliente contextualizan e inciden en la supervivencia de las Pymes en ambientes VICA?
- ¿Cuáles son los niveles de incidencia de los factores de liderazgo resiliente en la supervivencia de las Pymes en un ambiente VICA?
- ¿Cuáles son los factores del LR que inciden en la supervivencia de las Pymes?

### **1.3 Justificación**

Debido a que la supervivencia de las Pymes ha sido una preocupación constante, disminuir el índice de mortalidad de estas es prometedor para el país por su gran relevancia en la economía a niveles: nacional y local (González, 2020; García, 2020). En la actualidad la supervivencia de las Pymes se encuentra en mayor riesgo, de acuerdo con estudios realizados en 2020 se estima que los indicadores de supervivencia de estas empresas pueden disminuir sustancialmente, según las cifras del Consejo

Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2020), dado el deterioro social y económico de México durante la pandemia del Covid-19, pues más de 500 mil empresas formales cerraron en el 2020 y el pronóstico de reducción del Producto Interno Bruto (PIB) es de -10.02% al término del año.

Sansores et al. (2020) plantean que la mortalidad de las Pymes generalmente se atribuye al fracaso en la gestión de los recursos por parte de los gerentes y/o propietarios. Desde esa perspectiva, los fundadores y directivos como activos para la supervivencia de estas empresas son los principales beneficiarios de esta investigación; representando el ente articulador entre las capacidades de los recursos y las condiciones del entorno del negocio. En ese sentido resulta necesario identificar los factores intrínsecos sobre el liderazgo y profundizar el análisis del contexto en el que se desenvuelven los directores de las empresas que condicionan la sobrevivencia de estas en situaciones emergentes.

Las Pymes en general son empresas con gran significado en el crecimiento de la economía de un país, representan fuentes importantes en la generación de empleos; investigadores como Soto et al. (2018) enfatizan en la promoción de estas organizaciones enfocándose en el crecimiento para que logren el equilibrio real de la economía nacional entre inversiones extranjeras y el capital nacional para fortalecer el tejido empresarial. Al respecto, se percibe que, en Ciudad Juárez, México las Pymes se han rezagado desde hace más de una década, por lo tanto, su porcentaje de contribución a la economía local es muy por debajo de lo que se esperaría de este sector. Por consiguiente, los resultados de esta investigación se vuelven críticos para reconocer los procesos que pudieran incentivar a estas empresas a sobrevivir y desarrollarse.

De acuerdo con Soto et al. (citado por Calzada, 2014), “el mayor desafío que tienen los dueños y/o administradores de las Pymes es crecer y generar el flujo de efectivo requerido para sus operaciones, por lo tanto, deberán desarrollar habilidades para la formación de un equipo adecuado de trabajo, implementación de sistemas y ejercicio de una verdadera función de liderazgo” (p. 94). El dueño/administrador debe saber que existen estrategias para incrementar o mantener las utilidades, así como de sistemas y procesos para que la empresa sea rentable y funcione adecuadamente, aún sin su presencia. Los resultados de estas habilidades pueden hacer la diferencia entre sobrevivir y desarrollar el negocio.

Esta investigación analiza la realidad de los negocios que sobreviven en tiempos de crisis, para identificar los factores que inciden en las empresas que no fracasan y cierran. Por otro lado, “cuando la teoría y la realidad son coincidentes, donde los resultados y las prácticas de administración de una

empresa exitosa coinciden con lo planteado en un marco teórico y conceptual, significa, que los conceptos o factores identificados se pueden utilizar para proponer un modelo a seguir en aquellos negocios que estén en la pelea actual por mantenerse a flote o sobrevivir” (Soto et al., 2018, p. 94).

La propuesta de un modelo de LR que auxilie a estandarizar la manera de dirigir y no dejar fuera puntos críticos en la administración de las Pymes en tiempos de crisis es una oportunidad para generar teoría que sea de utilidad y entender las relaciones existentes entre los factores predictores del LR y que pueda ser utilizada por las Pymes establecidas en Ciudad Juárez, México que deseen superar con éxito los impactos de cambios disruptivos en el entorno empresarial de donde operan.

## **1.4 Objetivo general**

El propósito de esta investigación es explicar los factores del liderazgo resiliente que contextualizan e inciden en la supervivencia de las Pymes en ambientes VICA mediante un modelo.

### **1.4.1 Objetivos específicos**

- Determinar los niveles de incidencia de los factores del liderazgo resiliente que inciden en la supervivencia de las Pymes en un ambiente VICA.
- Describir los factores de liderazgo resiliente que inciden en la supervivencia de las Pymes.

## **1.5 Hipótesis y supuesto**

En esta sección se exponen las hipótesis y supuestos a comprobar en este proyecto. Las primeras cuatro corresponden a las hipótesis del enfoque cuantitativo y el supuesto uno al enfoque cualitativo.

- H<sub>1</sub>.- Las características personales influyen de manera significativa en la supervivencia de las Pymes de Ciudad Juárez, Chihuahua.
- H<sub>2</sub>.- Las relaciones interpersonales influyen de manera significativa en la supervivencia de las Pymes de Ciudad Juárez, Chihuahua.
- H<sub>3</sub>.- La influencia impacta de manera significativa en la supervivencia de las Pymes en Ciudad Juárez, Chihuahua.
- H<sub>4</sub>.- Las relaciones familiares y de amistad influyen de manera significativa en la supervivencia de las Pymes en Ciudad Juárez, Chihuahua.

- S<sub>1</sub>.- El liderazgo resiliente es una estrategia para la supervivencia de las Pymes en Ciudad Juárez.

## **CAPITULO 2**

### **UNA VISIÓN TEÓRICA DEL LIDERAZGO RESILIENTE**

Las Pymes han experimentado la supervivencia o el fracaso en momentos disruptivos en la sociedad, por lo que la Teoría del Caos (TC) con un enfoque hacia los sistemas dinámicos es una base sólida para iniciar la explicación del fenómeno de la resiliencia de sus líderes en un sistema dinámico, abierto y complejo. Este capítulo expone y delimita el marco teórico de la investigación, los temas que predominaron en esta fase son: la teoría de caos, resiliencia, liderazgo, liderazgo resiliente, ambientes VICA y supervivencia de las Pymes. A partir de esto, se analizaron los estudios empíricos relacionados con cada tema para identificar los hallazgos encontrados y determinar los factores del LR y su relación con la supervivencia de las Pymes.

Primero; se analiza el concepto de la resiliencia con la intención de validar con diferentes autores tales como; Rebollo, 2003; Kotliarenco y Fontecilla, 1997; Villa, 2020; Luthar y Becker, 2000; García-Vesga y Dominguez, 2013; García y García, 2016; y Aguilar-Maldonado et al., 2019 que este constructo es utilizado en las áreas sociales. El tema de la resiliencia no solo aborda sus definiciones, sino también la revisión sobre los factores determinados en las escalas de medición con el propósito de identificar variables utilizadas en los estudios de resiliencia y su coincidencia en las variables de medición del LR según Connor y Davidson, 2003; Friberg y Martinussen, 2003; Wagnild, 2009; Palomar y Gomez, 2010.

La revisión de la literatura incluye también una revisión histórica sobre el liderazgo resiliente de acuerdo con Lapo y Jácome, 2015; Estrada y Dutrénit, 2007; Chiavenato, 2007 y Jiménez, 1987. Adicionalmente, se hace una descripción de las diferentes corrientes teóricas (enfoque de los rasgos, enfoque conductual, enfoque de la contingencia, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, de servicio, espiritual, entre otros), identificando los factores en los que se orienta cada uno de estos enfoques.

Finalmente, en el razonamiento sobre el resultado del conocimiento de la resiliencia y el liderazgo, se aborda el análisis del LR, primeramente, exponiendo los estudios que anteceden a esta investigación sobre el tema para extraer de sus resultados la definición del concepto, así como los factores que determinan el LR en las investigaciones.

#### **2.1 Teoría del Caos (TC)**

Los postulados de la teoría del caos de acuerdo con Sánchez y Garduño (2007), se sustentan, en la

condición de incertidumbre y contingencia en cualquier forma de vida y en la dinámica de los sistemas caóticos con su dependencia en las condiciones en las que se producen, por lo que no existen fronteras disciplinarias para delimitar su estudio. La TC es fundamental en las ciencias de la complejidad, ya que con ella es posible predecir cómo ciertos sistemas evolucionan a pesar de su enorme dificultad y la inconsistencia en las ciencias (Martínez, 2018).

Citando a Madrid (2010), la TC aborda la Teoría de los Sistemas Dinámicos en tres vertientes; la primera relacionada con la mecánica racional de Isaac Newton, la segunda, introduce a Laplace en la mecánica racional y la tercera, la Teoría General de Sistemas expuesta por Poincaré. Con la visión de un sistema dinámico y las características propias de su complejidad, las Pymes presentan un contexto particular para el desarrollo de esta teoría como detonante de los elementos necesarios para que se demuestre la resiliencia de sus agentes internos.

### **2.1.1 Teoría de Sistemas**

Como lo describe Ackoff (1971), la propuesta metodológica fundamentada en la Teoría General de los Sistemas (TGS) resulta enormemente fructífera para explicar la problemática de la organización como un sistema integrado por subsistemas (Ackoff, 1971; García, 1995). La TGS surge de las publicaciones de Bertalanffy entre 1950 y 1968, sin embargo, él reconoce que ya existían una serie de aportaciones anteriores en torno a la idea de un sistema (Rivas, 2009).

La TGS no intenta resolver problemas o encontrar soluciones convenientes, sino aplicar a la realidad basada en experiencias, teorías y formulaciones de conceptos, pues su diseño permite explicar y analizar los fenómenos reales a través del estudio de las totalidades y de las interacciones de los agentes internos y externos con su medio (Castillo et al., 2015). Esta visión comprende crear y desarrollar capacidades internas en la organización para habituarse al entorno y lograr enfrentar la situación actual y futura.

Existen diversas clasificaciones acerca de los sistemas de acuerdo con Ackoff (1971), quien considera aspectos como propiedades, funciones, configuración, grado de complejidad y ámbito, entre otros, mencionando como principales los siguientes:

- a) Simples o complejos. Los últimos se componen por subsistemas y a su vez, pueden tener otros subsistemas hasta lograr la unidad básica que es un sistema simple.
- b) Abiertos y cerrados. Los sistemas abiertos se comunican, relacionan e intercambian entre sí. En los sistemas cerrados no hay intercambio de materia, ni sistemas externos, por lo que no existe

ninguna influencia entre ellos.

Los fenómenos complejos son una interrelación de sus partes que actúan entre sí de acuerdo con la TGS (Rivas, 2009). En este orden de ideas la propia TGS, aplicada a las organizaciones, incorpora a las Pymes como sistemas abiertos integrados por subsistemas coordinados armoniosamente en el medio ambiente definiéndolos como un sistema organizacional.

### **2.1.2 Teoría de la Organización**

Una vez identificadas las Pymes como un sistema abierto, Ledesma y Armijo (2018) hacen la transición hacia la definición de la organización como un Sistema Adaptativo Complejo (SAC), la cual se encuentra integrada por componentes autónomos denominados agentes, que son interdependientes y se relacionan a través de un denso tejido de interconexiones, los cuales se comportan como un todo en términos de aprendizaje y adecuaciones a las transformaciones del medio ambiente.

El capital humano como componente del sistema transmite la complejidad a la organización, a su vez, este le aporta su propia complejidad, luego entonces, las capacidades de las personas que la integran son las que definen las propias capacidades de la empresa (Roque, 2017). Acogiendo el postulado de la teoría de SAC, una organización que permite que sus elementos y el entorno se ajusten, es la más adecuada (Rivas, 2009). Siendo el capital humano el recurso de mayor peso en las Pymes su grado de complejidad se ve directamente relacionado con esta afirmación.

De acuerdo con lo mencionado por Ledesma et al. (2018), un principio básico de la teoría de sistemas complejos adaptativos afirma que toda alteración en un sector se extiende a través del conjunto de relaciones de la propia estructura del sistema, y en situaciones de crisis genera una reorganización, que a su vez, implica nuevas relaciones, modificaciones en los elementos, así como en su funcionamiento. Los SCA buscan pautas, para interactuar con el entorno, aprenden de la experiencia para lograr un desenlace positivo en la adaptación después del caos (García, 1995).

De ahí, emergen las propiedades de los sistemas respecto a la vulnerabilidad de las estructuras de los fenómenos perturbadores y también a la resiliencia, definida como capacidad de retomar su condición original después del efecto perturbador o de la crisis. Por lo tanto, en la medida que las organizaciones sean vulnerables a las crisis tendrán que demostrar su capacidad de resiliencia.

### **2.1.3 El caos y la organización**

Al conceptualizar a las Pymes como sistemas complejos, es posible considerar validada que la teoría del caos es un marco prometedor en la explicación de la evolución de las organizaciones y las complejas interacciones de sus componentes internos y externos (Levy, 1994). No obstante, también se pueden encontrar planteamientos contrarios como lo señalado por Pidal (2009) respecto al planteamiento clásico sobre la gerencia en la que “pone su énfasis sobre el control, el orden y los hechos previsibles; en cambio, los eventos no controlables como, el desorden, la incertidumbre y el caos, han sido considerados adversos a la noción de organización, por lo tanto, deben ser eliminados de la empresa” (p. 49).

En contradicción con el enfoque tradicional autores como Nonaka y Takeuchi (1996), afirman que lo caótico y el desorden son características inherentes de la organización y que todas las batallas de los directivos contra las alteraciones por las que transitan las organizaciones, son realmente una coyuntura ideal para la creación. Mintzberg (1982) reflexiona en el mismo sentido, señalando que el conducir una organización de forma caótica, la mantendrá permanentemente en un estado de revolución, aceptará con satisfacción la poca estabilidad y considerará el caos como una herramienta para superar sus límites. Al avanzar en el razonamiento del estudio, los tiempos disruptivos ofrecen a las Pymes y a sus integrantes la oportunidad para identificar capacidades de supervivencia y evolución.

### **2.1.4 Ambientes VICA y las Pymes resilientes**

El ambiente con características de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad ha sido identificado con el acrónimo VICA y se ha transformado en un contexto para definir las propiedades de los tiempos modernos. El origen de esta técnica data de 1986, en el Colegio de Guerra del Ejército de Estados Unidos de América, sin embargo, la imposición pública del término inició en 1991 con el objetivo de fomentar un liderazgo en un entorno caótico provocado por los cambios sociales, políticos y tecnológicos que se vivieron en esa época (Terlato, 2019).

Al igual que en el pasado, actualmente se vive una situación agitada, en una sociedad con constantes cambios y transformaciones que provocan modificaciones en el comportamiento de los sistemas de organización y en los líderes que las dirigen. En este escenario, las personas e instituciones tienen la posibilidad de percibir la adversidad y el poco control que producen el entorno turbulento y dinámico. Las características del entorno VICA permiten visualizar esta dinámica y su realidad produciendo en los líderes de las Pymes la sensación de caos y poco control (Arroyo, 2021).

Cuando los tiempos son volátiles se desconoce el cómo y el cuándo se puede producir un cambio, en estas circunstancias las Pymes deben aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades. Es posible obtener provecho de esta propiedad con un cambio de estrategias o desarrollando nuevas tácticas que permitan una adaptación flexible a la circunstancia actual, sin que esto afecte el rumbo estratégico definido (George, 2017; Lemoine, et al., 2014). Tal vez el líder no tendrá el control sobre el grado de volatilidad, sin embargo, la capacidad para manejarla sí la puede aumentar.

La incertidumbre se comprende como una realidad poco previsible, llena de conjeturas, aproximaciones, con límites borrosos y comportamientos desconocidos; en estas condiciones de inseguridad el emprendimiento de nuevos trabajos o negocios debe aprovechar el amplio alcance de la información como una alternativa para enfrentar la disrupción (Lemoine et al., 2014; Liduena, 2015).

De acuerdo con Villa (2020), con la complejidad es difícil comprender el panorama del presente y aún más predecir el futuro. Por su parte George (2017) reflexiona sobre las capacidades de los líderes en su claridad y apertura de visión por la complejidad que presenta el ambiente y su dificultad para predeterminar las estrategias. Por tanto, un empresario Pyme debe enfocarse en los factores que considere que le dan una visión estratégica para atender la complejidad del momento.

La ambigüedad es la característica que define la incapacidad de identificar las oportunidades y amenazas sobre una situación (Villa, 2020). Para enfrentarla, el líder debe desarrollar la capacidad de escuchar, también el cuestionarse sobre lo que está sucediendo y accionar paso a paso para encontrar la forma de lograr los objetivos; cada una de las elecciones que tome deben contribuir a la decisión, ya que no se considera productivo el exceso de información (Kail, 2011; Lemoine et al., 2014; Ledesma et al., 2018). Terlato (2019) sugiere a los líderes “contar con rasgos de autoconocimiento, confianza en sí mismo, autenticidad, empatía en la gestión de las relaciones, así como la capacidad de instalar una conciencia colectiva” (p. 17), para sobrellevar estos entornos.

Dicho lo anterior, el liderazgo se percibe como elemento clave para enfrentar el ambiente VICA como resultado de la disrupción y el entorno necesario en el desarrollo de la resiliencia del líder al integrar factores individuales, conductuales y situacionales. El entorno VICA exige que la estructura de la organización sea flexible al aceptar el cambio, también que pueda modificarse, reconstruirse fácilmente y satisfacer las necesidades presentes. Por lo que se considera al liderazgo transformacional como una manera efectiva para desarrollar la dirección en la resolución de las crisis actuales en el mundo (Dartey-Baah, 2015).

Desde el punto de vista de Noda (2020), es posible contextualizar el Covid-19 como un ambiente VICA, donde hay *volatilidad* con la aparición de nuevas oleadas de infección, existe *incertidumbre* por la dificultad al predecir su resurgimiento y propagación. Además, la pandemia de Covid-19 es *compleja* porque no se pueden rastrear todas las vías de infección dado que se identifican diferentes síntomas, estos son *ambiguos* debido a que su contención no es sencilla. Por lo tanto, los problemas y consecuencias relacionadas con el Covid-19 se desarrollan en un ambiente VICA con lo que ponen a prueba la capacidad de los líderes de las Pymes para desarrollar factores de resiliencia como estrategias de liderazgo para la supervivencia en sus organizaciones, así como consecuencia del impacto de un cambio social irreversible hacia la normalidad.

## 2.2 Resiliencia

“El término resiliencia tiene su origen en el idioma latín, *resilio* que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar, este concepto se empezó a utilizar en la física y expresa la cualidad de los materiales a resistir la presión, doblarse con flexibilidad y recobrar su forma original” (Rebollo, 2003, p. 2). La adaptación del término en las ciencias sociales se utiliza para identificar las características en los sujetos que viven en situaciones de gran riesgo, pero que psicológicamente se han desarrollado saludables y prósperos, esta capacidad no limita a las personas a resistir, también permite el reconstruirse y superar la adversidad, es un reflejo de la posibilidad de obtener un efecto positivo de una causa negativa, por lo que esta misma condición es un calificativo para las organizaciones (Kotliarenco et al., 1997).

A continuación, Kotliarenco et al. (1997, p. 5) exponen algunas de las definiciones que desde el campo social, se han desarrollado en torno a este concepto:

- Es una capacidad que permite salir de la adversidad, para poder adaptarse, recuperarse y tener acceso a una vida con significado y productividad.
- Una persona puede enfrentar de manera regular sucesos en su vida que son de mucho estrés y superarlos exitosamente; lo cual implica una baja vulnerabilidad ante sucesos del mismo tipo en el futuro.
- Duelo entre situaciones de la vida que suelen ser perjudiciales y repetitivos.
- Un humano es capaz de enfrentar las situaciones de la vida, tiene la capacidad de superarlas y convertirse por las mismas.
- Las personas cuando se enfrentan a un trauma, tragedia, amenaza o a fuentes de tensión de importancia entran a un proceso de adaptación ante estas situaciones, las cuales pueden ser:

problemas familiares, relaciones personales, problemas contra la salud, o causas de estrés ya sea en lo laboral o en lo económico.

También cabe señalar que Villa (2020) define la resiliencia como “la competencia que logran ciertas personas para afrontar situaciones difíciles y desalentadoras, con respuestas positivas que les permiten salir airoso o reconducir mirando el futuro con optimismo” (p. 82). Similar a esta definición es la de Luthar et al. (2000), quienes la definen como un “proceso dinámico que abarca una adaptación positiva dentro del contexto de adversidades significativas” (p. 544). Acorde con esto, llamar a una persona resiliente sería incorrecto en el léxico social, considerando que es posible describir un patrón general de la resiliencia, un patrón resiliente o con características de la resiliencia como se pretende conceptualizar al liderazgo resiliente.

En la actualidad, es complejo definir el término de resiliencia por considerarse un constructo ambiguo. En el área social es necesaria mayor claridad respecto a las exposiciones teóricas alrededor de su definición, sin embargo, es posible determinar los factores de un patrón general de resiliencia y construir un modelo resiliente que permita mejorar los resultados de los líderes y las organizaciones en ambientes VICA.

Al respecto, García-Vesga et al. (2013) analizan los diferentes conceptos y sugieren que las definiciones de la resiliencia se desprenden de cuatro supuestos:

- a. Adaptación positiva posterior a una exposición de riesgo.
- b. Habilidad y/o capacidad para enfrentar las adversidades y resultar victorioso.
- c. Producto de una constante interacción de factores internos y externos.
- d. Resultado de la adaptación de factores en un proceso dinámico.

La definición de la resiliencia como un supuesto de la adaptación de factores en un proceso dinámico, es actualmente la inclinación de los teóricos para el estudio de esta en temas sociales (García et al., 2016). Ahora veamos que la adversidad o un ambiente VICA es el antecedente o detonante del comportamiento resiliente, mientras que la adaptación positiva o la supervivencia se refiere al éxito en la consecución de un patrón resiliente en donde intervienen una serie de variables que contribuyen en el logro del objetivo. Esta adaptación de factores no solo se refiere a cualidades individuales relacionadas con la vida de la persona, también requiere que se interrelacionen con otros mecanismos interpersonales (García et al., 2016).

Una vez expuesto lo anterior, la resiliencia se puede atribuir a cualquier entidad, sea persona o un

sistema, su esencia o naturaleza se refiere a un proceso que implica pasos o etapas sucesivas que permiten considerar calificativos identificados como recursos para afrontar las adversidades (Aguilar-Maldonado et al., 2019). Estas condiciones de adversidad pueden ser: presiones personales y laborales, desafíos por nuevos proyectos, cambios inesperados, amenazas, pandemias, tragedias, tensiones, riesgos y destrucción, considerando todos ellos ambientes VICA. Por consiguiente, el objetivo de la resiliencia es lograr regresar a la condición en la que se estaba antes de la disrupción, o mejor aún superarla, promoviendo esta capacidad en experiencias futuras.

### **2.2.1 Medición de la resiliencia personal**

Este apartado se enfoca en exponer diversas escalas para medir la resiliencia individual considerando los instrumentos originales de cuatro autores con el objetivo de conocer las inferencias y diferencias de los factores que consideran cada uno de ellos, incluyendo en este comparativo u aplicado a la población mexicana.

#### 1. Instrumento: Connor-Davidson Resiliente Scale [Escala de resiliencia de Connor -Davidson].

Este instrumento fue elaborado por Connor y Davidson en 1999, el cual está integrado por 25 ítems con cinco opciones de respuesta en escala de Likert y estos se agrupan en cinco dimensiones (Connor y Davidson, 2003, p. 77; Palomar y Gómez, 2010, p. 11).

- a) Competencia personal, pensar en grande y ser tenaz: es la seguridad de tener la capacidad de enfrentar cualquier suceso que se pueda presentar, aunque sea inesperado. Es la seguridad de poder enfrentarse a lo desconocido y encontrar la manera de resolverlo.
- b) Autoestima, paciencia en escenarios negativos, y la capacidad de enfrentar los efectos del estrés: está ligado a las perspectivas positivas en la forma de actuar de uno mismo, para así tener la destreza de tolerar todos los eventos que se presenten, incluso con el estrés que se tiene internamente.
- c) Cuando alguien mantiene un vínculo estable con personas que le ayudan, le transmiten confianza y permiten crecer, se le llama una relación segura. La aceptación del cambio es cuando las personas son capaces de adaptarse a diversas situaciones.
- d) Una persona que tiene el control de su vida es quien actúa según sus deseos y lo que quiere lograr.
- e) El dominio efectivo sobre la vida espiritual puede tener una influencia positiva en las personas.

#### 2. Instrumento: The Resilience Scale for Adults [Escala de resiliencia para adultos].

Elaborado por Friberg, Hjemdal, Rosenvinge y Martinussen en el año 2001. Este instrumento contiene 43 ítems, cinco opciones de respuesta en escala de Likert y cuenta con cinco dimensiones (Friberg et al., 2003, p. 66; Palomar y Gómez., 2010 p. 12).

- a) La competencia personal se refiere a cuando las personas que se enfrentan a diferentes retos o amenazas se sienten adecuados, eficientes y competitivos.
- b) Habilidad que se tiene para interactuar en los diferentes ambientes que se encuentra, logrando satisfacer sus necesidades e influir a las demás personas, haciendo que lo tomen en cuenta. Es relacionado con el bienestar emocional y físico de los individuos.
- c) Dentro del entorno familiar al compartir momentos con sus miembros, el respeto y lealtad, fortalece sus vínculos familiares.
- d) Soporte social concierne a los lazos que existen entre una persona y un grupo en específico, con lo cual es viable tener una comunicación, respaldo y confianza de manera recíproca.
- e) Organización personal tiene relación con los roles y actividades que realizan las personas para obtener una mejor distribución sobre su vida.

### 3. Instrumento: The 14-Item Resilience Scale (RS-14) [Escala de resiliencia de 14 Ítems].

Esta escala fue elaborada por Wagnild (2009), misma que está basada en su escala de resiliencia original de 25 ítems. Este instrumento mide dos factores (Wagnild, 2009, p. 109; Sánchez-Teruel et al., 2015, p. 106).

- a) La capacidad individual se vincula con la autoconfianza, autonomía, disposición, perspicacia y constancia.
- b) Aprobación personal y de la vida: Son receptivos a la adaptación, el equilibrio, flexibilidad y el punto de vista de una vida estable.

### 4. Escala de Resiliencia Mexicana.

Esta escala fue diseñada por Palomar y Gómez en 2010, consiste en 43 ítems cargados en cinco factores (Palomar y Gómez., 2010, p 16).

- a) Fuerza y autoconfianza. Representa la claridad que tiene el individuo sobre sus metas, la capacidad para obtenerlas, la confianza sobre el éxito que obtendrán y la mano dura para sobrellevar sus retos.
- b) Competencia social se considera una habilidad de las personas para concernir con los otros, entablar nuevas amistades, compartir una conversación y reír.
- c) Dentro del entorno de la familia se considera el soporte que brinda y la lealtad que existe entre los mismos y con las personas a su alrededor que comparten sus ideales.
- d) Apoyo social. Los compañeros con los que se puede contar en circunstancias difíciles que pueden brindar una ayuda con un buen consejo.
- e) Estructura. Este factor se encuentra vinculado a la habilidad de las personas para construir y proyectar acciones relacionadas con la planeación, organización y control de actividades generales en circunstancias de dificultad.

Las escalas anteriores se integraron (ver Apéndice A) identificando las dimensiones y los factores de Connor y Davidson (2003), Friberg et al. (2003), Wagnild (2009), así como de Paloma y Gómez (2010), para relacionar los ítems de las cuatro, determinar coincidencias entre ellas y seleccionar aquellos ítems para medir los factores identificados más adelante en el liderazgo resiliente. De acuerdo con el análisis de estos, se puede señalar que todas son multidimensionales, ya que incluyen habilidades de diversa índole que le ayudan a los individuos a enfrentar las adversidades. Se pueden identificar cinco dimensiones en las que se agrupan las respuestas resilientes en tres niveles individual, familiar y social.

El nivel individual agrupa el mayor número de factores, por lo que se puede percibir la importancia de este para los autores, relacionándolo con conductas dirigidas al cumplimiento de metas, motivación, toma de decisiones, responsabilidad, entre otros.

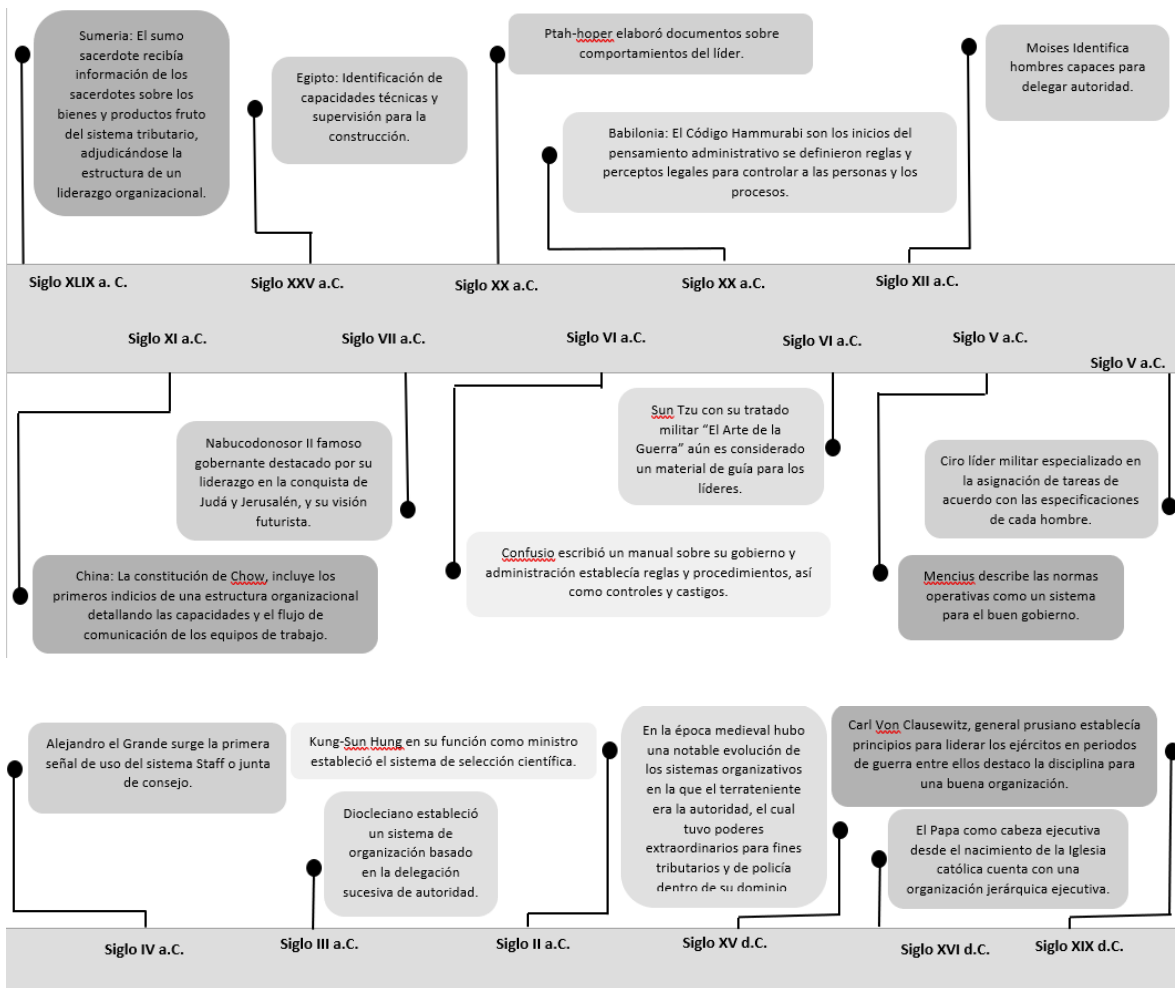
Luego, se encuentran los del nivel familiar y social con una similitud de factores debido a que el apoyo familiar es considerado también un soporte social importante, en vista de que el seno familiar es donde se brinda seguridad, apoyo material y emocional (Palomar y Gómez, 2010). Así mismo en este nivel se consideran otras fuentes de apoyo tales como la escuela, los amigos, entre otros que también responden a las necesidades de los individuos (Friberg, 2006).

## 2.3 Liderazgo

Las definiciones del concepto de liderazgo se han construido en distintos momentos de la historia. De acuerdo con Gallardo (2018), existen más de 221 definiciones y conceptos de liderazgo con diversas variaciones entre sí, en su concepción, convergencias y divergencias, por lo que es posible considerar que la definición del liderazgo es ambigua por la diversidad de escuelas, enfoques, modelos y teorías que han intentado explicarlo. Estrada (2007) señala que este concepto se ha materializado a lo largo de la historia del mundo por las acciones de los líderes que dirigen a los gobiernos de los países, organizaciones e instituciones; generalmente estas personas trabajan e influyen en el grupo para lograr un propósito común, las mismas son capaces de inspirar a otros, además son reconocidos como un modelo a seguir para todos. El liderazgo como capacidad, se ha evidenciado en la sociedad con los grandes personajes de la historia a través de los reyes, emperadores, guerreros, dignatarios importantes de la política, empresarios exitosos, en general todo aquel personaje que represente un modelo a seguir.

Con la evolución de la humanidad, el crecimiento y fortalecimiento de los reinos, los líderes también tomaban fuerza para mejorar la administración de la sociedad convirtiéndose en un tema entre las personas influyentes de la época como los filósofos y sabios, entre ellos, Moisés, Sócrates y Aristóteles, los cuales analizaron esta capacidad desde el ámbito administrativo, organizacional y militar; posteriormente la idea de que un líder nace, no se hace, fue refutada desde el siglo 20 d.C. al considerar que es posible aprender a ser líder, y no es necesario nacer con los atributos (Daft, 2006). La siguiente línea de tiempo (ver Figura 2) muestra los primeros hallazgos sobre las estructuras de organización y el análisis del comportamiento de los grandes líderes de la historia de la humanidad, identificando su aportación.

**Figura 2. Línea del tiempo en la evolución del liderazgo**



Fuente: Elaboración propia con información de Estrada, 2007; Chiavenato, 2016; Lapo et al., 2015 y Barbosa, 2016.

De acuerdo con Northouse (2013), las primeras teorías sobre el liderazgo se enfocaban en el carácter, la personalidad del líder y cómo actuaba, actualmente las teorías más recientes se enfocan en el quehacer de la persona más que en la valoración de ciertas cualidades innatas. Cabe decir que, al igual que los enfoques sobre las cualidades y el quehacer de los líderes, también existe una evolución en la concepción del liderazgo, por lo que la correcta definición de liderazgo depende de las direcciones de interés para el individuo (Bass et al., 2008).

### 2.3.1 Teorías del liderazgo

Al describir las teorías del liderazgo en la búsqueda de la explicación de un liderazgo exitoso, es posible considerar que tienen una característica en común entre las diferentes escuelas, algunas

convergen sobre la influencia del líder en sus seguidores; esta influencia es la que permite explicar por qué ciertas características y conductas del líder son percibidas por los seguidores, así como el contexto de dicho proceso (Lupano y Solano, 2013). De acuerdo con Yukl (1990), el estado de confusión en los estudios sobre el liderazgo puede deberse a que la mayoría de las investigaciones sobre el tema se centran en un aspecto restringido e ignoran los otros aspectos, ya que no existe una teoría que incluya todos los hallazgos. Al considerar lo anterior, es posible clasificar los enfoques del liderazgo por los factores de personalidad, conductuales y situacionales que inducen la influencia.

### **2.3.2 Enfoque de los rasgos**

El estudio sobre los rasgos de los líderes se enfoca en las cualidades personales del líder. En su origen, las teorías del liderazgo consideraban que el éxito de estos eran sus habilidades extraordinarias, características o cualidades personales por encima de otros. Lupano et al. (2013) señalan que el auge de esta escuela fue el periodo comprendido entre 1920 y 1950. De acuerdo con Gallardo (2018), en los estudios de Ralph M. Stogdill en 1948, la Universidad de Minnesota y de Edwin Ghisell en 1971 se identificaron ciertos rasgos en común en el grupo de estudio.

El enfoque de los rasgos permite identificar por su personalidad al individuo adecuado para un puesto considerando rasgos característicos de un liderazgo efectivo, sin embargo, no predice el éxito en su desempeño. Amaya (2017), por su parte, menciona que los rasgos relacionados con la efectividad gerencial son la autoconfianza, transmisión de energía, contar con iniciativa, ser maduro emocionalmente, tolerante al estrés, estructurado, pragmático y orientado.

En sus estudios sobre el enfoque de rasgos, Yukl (1990) propone considerar la idea del balance por moderación, compensación, competencia o grupal; el primero, puede entenderse como exponer una cantidad moderada del rasgo, no muy alta, pero tampoco muy baja, por ejemplo, en las siguientes habilidades: un exceso de autoconfianza con la adopción de riesgos; otro caso, es la iniciativa con la capacidad de decisión y asertividad. También el balance puede usarse para compensar unos rasgos con otros, como sucede con la alta necesidad de poder, y su contraparte, la madurez emocional necesaria para asegurar que los subordinados se desarrollen y no solo se les domine por el poder. Otro balance es el logrado entre los valores de competencia como el equilibrio entre el deseo del cambio, la innovación y la necesidad de dar continuidad y predictibilidad a lo emprendido. Y finalmente, el balance no solo se logra individualmente, los rasgos también pueden ser compensados con los del equipo gerencial, al hacer que los integrantes de un grupo complementen sus debilidades y fortalezas.

García (2017) menciona que solo ciertos rasgos personales pueden ser asociados al liderazgo, por lo que destaca los enfocados a la capacidad técnica y la administrativa. La capacidad técnica se relaciona con la efectividad del líder, el éxito de metas y objetivos trazados; y la administrativa, se refiere a la habilidad del líder en trabajos grupales y el logro de metas (Yukl, 1990).

### **2.3.3 Enfoque conductual**

Esta escuela tuvo su auge entre 1950 y 1960 (Lupano et al., 2013), el planteamiento del enfoque conductual consiste en reconocer que los rasgos no son suficientes para conducir a un liderazgo efectivo, debido a que ignora a los seguidores. Este enfoque se dirige a los estilos de comportamiento que muestran los líderes. En este sentido, la dirección apunta directamente a identificar qué hacen y cuál es el comportamiento de los líderes eficaces. Los estudios de la Universidad de Iowa en 1938, la Universidad de Ohio en 1950, la Universidad de Michigan en 1957 y de Rober Blake en 1964 con su modelo de la rejilla gerencial, contribuyeron ampliamente a identificar las características relacionadas con la eficacia y la eficiencia en el desempeño de los líderes (Gallardo, 2018).

### **2.3.4 Enfoque de la contingencia**

Entre 1955 y 1980, varias teorías de la contingencia fueron propuestas incluyendo: modelo de contingencias, modelo continuo del liderazgo, liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, modelo camino a la meta, intercambio líder-miembro, entre otras. Este enfoque parte de que no se puede definir el liderazgo únicamente por rasgos de personalidad y tampoco por conductas identificadas, encontrando también que dependía de otras variables, como la cultura organizacional, las políticas de las organizaciones, la naturaleza de las actividades y las expectativas de los colaboradores, entre otras (Gallardo, 2018).

Las teorías de la contingencia describen cómo la situación influye en la efectividad del líder, considerando que no existe un solo estilo de liderazgo que sea útil en cualquier momento o situación. Estos estilos parecieran ser pertinentes para los gerentes al diversificar sus opciones y posibilidades a diferentes modelos de liderazgo de acuerdo con la situación particular, en otras palabras, el verdadero líder es el que tiene la capacidad de adaptarse a diferentes grupos de personas en situaciones extremadamente variables (Yukl, 1990).

### **2.3.5 Liderazgo transaccional**

Según Burns (1978), el liderazgo transaccional es un proceso de reciprocidad entre el líder y sus seguidores para lograr sus propios objetivos e intereses; representa aquellos intercambios en los que

el superior y el subordinado obtienen algo de valor basado en un acuerdo contractual en el que se espera se cumpla lo acordado. Los subordinados son motivados por intereses personales y no son influidos por sus líderes para ir más allá de sus propias necesidades y lograr un beneficio en la organización, utiliza los premios y las sanciones para validar el rendimiento de los seguidores de acuerdo con las metas trazadas.

Los factores por considerar de acuerdo con Bass et al. (2008) son la recompensa contingente identificada en la reciprocidad entre líder y seguidor en el que se reconocen las necesidades de los colaboradores y se realiza un intercambio; el otro factor se manifiesta cuando el líder interviene para corregir o hacer cambios en las conductas de los seguidores y se conoce como manejo por excepción, generalmente estas correcciones son negativas o de crítica.

### **2.3.6 Liderazgo transformacional**

Burns (1978), explica la teoría del liderazgo transformacional como la influencia de los líderes sobre sus seguidores, también aborda el impacto por la respuesta de apoyo o resistencia por parte de los subordinados, por lo que considera al liderazgo como un proceso compartido. Algunos seguidores de este enfoque son Bass, Avolio, Waldman y Yammarino, quienes consideraron los aportes de Burns (1978) y House (1976) respecto a los seguidores y a los elementos emocionales.

Considerando los estudios previos, se desarrolla esta teoría de procesos compartidos, describiendo el liderazgo según la influencia del líder sobre sus seguidores, tales como cambios de conciencia y valor del logro de los objetivos esperados; otro rasgo importante de este enfoque es la motivación que logra el líder sobre sus seguidores para trascender de su individualidad a los de la organización. La cohesión de estos aspectos genera respeto y confianza por parte de los colaboradores, motivándose a exceder sus propias expectativas.

De acuerdo con Bass et al. (2008) el liderazgo transformacional es considerado más completo y efectivo que el liderazgo transaccional, sin embargo, uno no excluye al otro, por lo que los líderes tienen la posibilidad de aplicar ambos tipos de liderazgo considerando las necesidades y las situaciones del momento; además por la confianza que genera a los seguidores es comúnmente utilizado en situaciones de conflicto o estrés generando seguridad y tolerancia.

El modelo de liderazgo transformacional de Bass et al. (2008) incluye cuatro factores que se describen a continuación:

- a) Influencia idealizada. Es el componente emocional del liderazgo, el cual describe a los líderes como un modelo a lograr para sus seguidores. Se identifica con altos estándares en valores morales y éticos en la percepción del colaborador, así como en el comportamiento del líder (Northouse, 2013).
- b) Motivación inspiracional. Describe a los líderes que logran comunicar sus expectativas a sus seguidores para inspirarlos a comprometerse y compartir la visión de la compañía.
- c) Estimulación intelectual. Estimula a los seguidores a crear e innovar, así como imponerse retos por encima de sus intereses y los de la organización.
- d) Consideración individualizada. Es la capacidad de los líderes de proveer un clima de confianza y apoyo a los subordinados, escuchando las necesidades de cada uno de ellos para dar consejo y asesoramiento.

La revisión realizada de los atributos del liderazgo transaccional y transformacional muestra que los líderes con estas orientaciones son capaces de proporcionar una dirección para resolver la crisis actual que enfrenta el mundo. El ambiente con características de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VICA) exige estructuras organizativas que se pueden disolver y reconstruir fácilmente para satisfacer las demandas del presente (Kwasi, 2015). En consecuencia, esta flexibilidad exige una dirección que sea capaz de aceptar el cambio y también de seguir operando hasta que surja la necesidad de un cambio estructural. Por lo tanto, un liderazgo con ambos enfoques que fusiona eficazmente las diversas dimensiones logrará satisfacer las demandas de la actual inestabilidad en el mercado.

### **2.3.6.1 Medición del liderazgo transaccional /transformacional**

El instrumento más utilizado para medirlos es el cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ por sus siglas en inglés) desarrollado por Bass (1985). El instrumento mide ambos modelos con siete factores diferentes divididos en tres partes:

- Liderazgo transaccional: recompensa contingente y dirección por excepción.
- Liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.
- Liderazgo laissez-faire.

### **2.3.7 Liderazgo de servicio**

Greenleaf (1997) introdujo el liderazgo de servicio orientado en servir a los demás, considerando a la organización como un puente en la formación de individuos que contribuyen en un entorno

organizacional positivo en el que prevalecen las necesidades, aspiraciones e intereses de los colaboradores por encima de las del líder con el propósito de lograr el desarrollo y éxito de la organización.

Speras (2002) consideró diez habilidades como las más importantes del liderazgo de servicio: saber escuchar, la empatía, ser consciente, persuasivo, conceptual, previsor, acepta su postura como líder, comprometido con la gente y constructor de la comunidad. Adicional a estos esfuerzos otros investigadores desarrollaron diferentes atributos a este enfoque.

Van Dierendonck, et al. (2014) y Liden, et al. (2014) propusieron características similares del liderazgo de servicio:

- Empoderamiento y desarrollo de las personas. Es la habilidad del líder de otorgar libertad a sus seguidores para que sean proactivos y desarrollen la confianza en sí mismos. Con este atributo es capaz de identificar las habilidades de cada uno de sus colaboradores y le permite seguir creciendo.
- Humildad. Se orienta a la aceptación de la posibilidad de aprender de otros.
- Autenticidad. Capacidad de ser uno mismo con el pensamiento y los sentimientos. Esto es representativo de los líderes con integridad, con un código de conducta oral percibido al hacer lo que se promete, ser honesto y vulnerable, exponiéndose como persona antes de asumir un rol profesional.
- Empatía. Habilidad para comprender y sentir los sentimientos de otros.
- Proveer dirección. Por medio de la relación interpersonal conoce las habilidades y necesidades de los seguidores para transmitirles qué se espera de ellos en la organización.
- Cuidador. Asumir un rol para otros por medio del ejemplo considerando la responsabilidad, lealtad y el trabajo en equipo.

### **2.3.8 Liderazgo espiritual**

El concepto de liderazgo espiritual fue concebido por Fairholm (1996) tratando de explicar los atributos espirituales para lograr la efectividad en los líderes. Apoyándose en los estudios de Greenleaf, el autor construyó un modelo de liderazgo espiritual incorporando elementos del líder y los seguidores asociados con las capacidades, necesidades, intereses, objetivos y metas de la organización. Diversas investigaciones se desarrollaron sobre este concepto; Fry (2003) desarrolló un modelo considerando que una entidad motivada contribuye al aprendizaje continuo incorporando conceptos como, visión, esperanza, fe, el amor altruista y la supervivencia espiritual. Por su parte,

Reave (2005) en su investigación, encuentra una relación entre los valores y prácticas espirituales con la efectividad del líder.

### **2.3.9 Liderazgo auténtico**

Como señalan Beddoes-Jones et al. (2015) las raíces modernas del liderazgo auténtico se remontan a los años setenta, pero el interés creció después del 11 de septiembre de 2001, pues la gente empezó a buscar líderes que pudieran recuperar y mejorar la confianza en las instituciones, así como lograr colectivamente un mundo mejor y más seguro.

Hay seis características positivas proactivas del perfil del liderazgo auténtico de acuerdo con Avolio et al. (2005). Primero, los líderes auténticos se guían por un conjunto de valores que representan una orientación para hacer lo correcto hacia sus seguidores. Para estos valores finales es fundamental la creencia de que cada individuo tiene algo positivo para contribuir a su grupo. Uno de los principales objetivos y desafíos del líder es identificar estas fortalezas y ayudar a dirigir las, así como desarrollarlas de manera apropiada.

El segundo, los líderes auténticos intentan liderar lo más apegado posible a sus valores personales y los utilizados en las actividades a desarrollar. Es decir, trabajar en coherencia entre lo que predicán y lo que hacen. Tercero, el líder auténtico sigue siendo consciente de sus propias vulnerabilidades y discute abiertamente con sus colaboradores, por lo que puede ser interrogado para asegurarse si va en la dirección correcta. La transparencia es otro de los valores con los que dirige y eso contribuye a que sus seguidores complementen al dirigente en términos de fortalezas en desafíos colectivos.

El cuarto consiste en que los líderes auténticos lideran desde el frente, adelantándose a los demás cuando existe un riesgo al hacerlo. Ellos modelan confianza, esperanza, optimismo y resiliencia, que inspiran a otros a actuar. Quinto, el líder auténtico constantemente piensa en desarrollar a sus asociados, identificando en cada uno de ellos su capacidad y fuerza. Esto significa que también trabajan continuamente en desarrollarse a sí mismos para que el énfasis del crecimiento de sus seguidores sea visto como genuino.

Por último, los líderes auténticos han desarrollado la capacidad moral de juzgar los problemas y dilemas, ellos tienen la credibilidad para explorar tales dilemas desde todos los ángulos, y para buscar alternativas que permitan abordarlos sin ser percibidos como falsos al cambiar de opinión siempre que sea coherente con sus valores finales y por tanto, auténticos.

### **2.3.10 Liderazgo ético**

El liderazgo ético señalado por Brown et al. (2006) se considera un constructo emergente y compara esta clasificación de liderazgo con aquellos que comparten una preocupación común por una dimensión moral del mismo, por ejemplo, liderazgo espiritual, auténtico y transformacional.

Según lo planteado por Blanch et al. (2016) las investigaciones empíricas no han podido establecer de forma definitiva, características específicas del liderazgo ético por lo que, “las propiedades psicométricas de los cuestionarios dificultan la validación de un modelo teórico sobre este constructo” (p. 172).

Las teorías en mención cumplen con el objetivo de explicar algún aspecto relacionado con el liderazgo, estas tienen un valor práctico, porque es utilizado para entender, predecir y controlar un liderazgo efectivo.

## **2.4 La importancia del liderazgo resiliente**

A continuación, se describen trabajos previos sobre resiliencia y liderazgo para brindar orientación y validación del constructo sobre el liderazgo centrado en la resiliencia.

De acuerdo con Förster et al. (2017), existen estudios limitados sobre la resiliencia en el contexto del liderazgo, algunos trabajos lo mencionan como un aspecto de salud laboral, otros sobre la relación de los tipos de liderazgo que contienen capacidades o atributos de la resiliencia, y finalmente, los efectos positivos de la resiliencia en los empleados y en la organización. Existen estudios más específicos como el de Sakar y Fletcher (2014) y Lazaridou et al. (2015) que centraron sus investigaciones en la determinación de los factores de resiliencia que son importantes para los líderes.

Algunas investigaciones consideraron la importancia del liderazgo al enfrentar obstáculos, como Burns (1978) al plantear con frecuencia las dificultades en la vida de los líderes históricos en sus estudios sobre el tema o al igual que los trabajos de House (1996) orientados en el papel del líder en vencer las adversidades en la organización y sus seguidores, plasmado en su teoría camino a la meta, al responsabilizar al líder sobre el bienestar de la estructura organizacional sobreponiéndose a la adversidad. También Kotter (1996), en sus estudios sobre cómo liderar el cambio, aborda la eliminación de obstáculos como labor del líder y la reconstrucción continua de la organización.

Conger (2004) en su estudio sobre el desarrollo de las capacidades de liderazgo menciona que las habilidades de un líder varían en situaciones de cambio o en el esfuerzo de conseguir el éxito, por lo

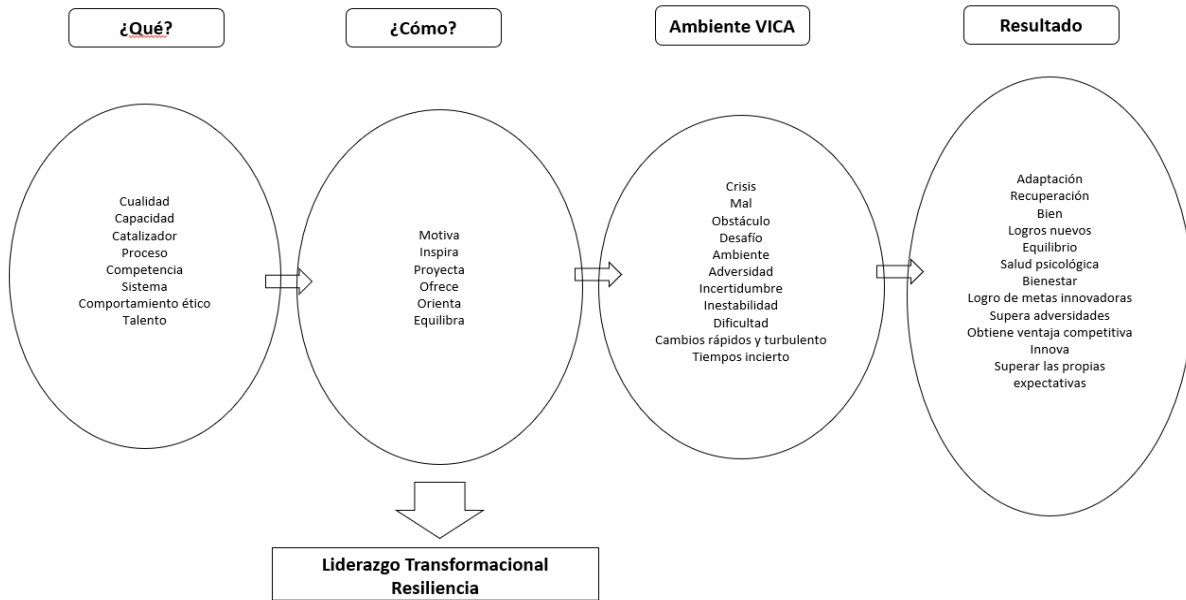
que se puede inferir que las dificultades son un factor que podría moldear este proceso. De acuerdo con Howard et al. (2014), la superación de las crisis en la infancia de los líderes exitosos está relacionado con su éxito empresarial. Drucker (1955) afirmó que el éxito de cualquier organización depende del liderazgo; más aún la Academia Nacional de las Ciencias (National Academy of Sciences, 2013) sugiere que las prácticas tradicionales de liderazgo pueden prosperar a partir de un nuevo examen de la resiliencia humana. Únicamente el liderazgo auténtico discutido en la sección anterior aborda la resiliencia como una característica de su enfoque, como un atributo positivo de impacto, lo cual es posible al considerarlo como un rasgo de personalidad o también como una habilidad que se puede adquirir con entrenamiento y desarrollar sus características (Northouse, 2013).

#### **2.4.1 Definición de liderazgo resiliente**

Al igual que el concepto de resiliencia, la definición del liderazgo resiliente no es universal, por lo que es ambigua y compleja, algunas definiciones sobre el liderazgo resiliente se concentran en el Apéndice B.

De acuerdo con estas definiciones se pueden identificar capacidades, el riesgo o situaciones de crisis, así como el resultado de estas, los cuales son conceptos de resiliencia citados por Klotiarenco et al. (1997). Al incluir el liderazgo, los autores señalan componentes como acciones, motivación, inspiración, orientación, logro, y se puede percibir en esto que ser líder implica el uso de la influencia, o ser un operador de cambio con capacidad de ejercer un impacto en el comportamiento y desempeño de sus seguidores (Gibson et al., 2013).

**Figura 3. Análisis del concepto de liderazgo resiliente**



Fuente: Elaboración propia (2021).

Los componentes principales de las definiciones sobre el LR (ver Figura 3) son las respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Qué es el liderazgo resiliente?, siendo este el primer componente definido por los autores previamente mencionados como una cualidad, competencia, catalizador, proceso, sistema, comportamiento ético o talento. El segundo componente responde a la forma en la que el liderazgo se ejerce, siendo la respuesta a esta interrogante los siguientes verbos: motivar, inspirar, proyectar, ofrecer, orientar o equilibrar. El tercer componente describe en qué circunstancias se hace presente el LR considerando un ambiente turbulento en sus definiciones expresadas como: crisis, mal, desafío, ambiente de adversidad, incertidumbre, inestabilidad, dificultad, cambios rápidos y turbulentos o tiempos inciertos. Y finalmente, el resultado del ejercicio del LR expresa un resultado positivo como es la adaptación, recuperación, bien, logros nuevos, equilibrio, salud psicológica, bienestar, logro de metas innovadoras, superar adversidades, obtener ventajas competitivas, innovar y superar las propias expectativas.

## 2.4.2 Modelos de medición del liderazgo resiliente

La postura de Everly et al. (2010), en *The secrets of resilient leadership. When failure is not an option*, [Los secretos de un liderazgo resiliente. Cuando el fracaso no es opción], consiste en el análisis de tres vertientes definidas como objetivos. El primero es brindar confianza y lealtad considerando la integridad como detonador de estos; los seguidores buscan aumentar sus posibilidades de supervivencia, para lograrlo esta confianza debe ser transmitida por medio de la comunicación al escuchar antes que el hablar y permitir informar, así como establecer una relación interpersonal al ser empático.

El segundo objetivo incluye el actuar decisivamente, con la audacia para evaluar la situación y abstenerse de tomar decisiones de forma impulsiva. También considera el optimismo como la esperanza de que el bien prevalece en cada crisis sobre el mal. De igual forma menciona que la perseverancia y la responsabilidad social son dos elementos importantes para el líder resiliente.

Como tercer objetivo se destaca una cultura de resiliencia en la organización, considerando que el líder debe lograr la identidad y pertenencia del grupo centrado en intereses similares. La integración de este permitirá una afinidad interpersonal para contrarrestar los niveles de estrés.

Las aportaciones de Castiñeira et al. (2012) en su publicación *El poliedro del liderazgo* destacan siete rubros para lograr un liderazgo resiliente. En primer lugar, la introspección, identificada como la habilidad de cuestionarse honestamente sobre las propias circunstancias; en segundo lugar, la independencia al establecer límites entre el individuo y el problema sin necesidad de aislarse; también se considera la dimensión relacional como la tercera característica al establecer un vínculo positivo con las personas; la cuarta es la iniciativa, con la finalidad de exigirnos y proponernos metas; la siguiente aportación es el sentido del humor, buscando la comicidad en la tragedia; la sexta es la creatividad al ordenar y embellecer a partir del desastre; y por último, la moralidad, al mantener firmeza en los tiempos de crisis en la concepción de los valores.

En el mismo sentido, Martínez (2015), en su investigación de los factores predictores de la resiliencia organizacional modelados con sistemas de ecuaciones estructurales, presenta un trabajo de investigación que proporciona fortalezas al liderazgo resiliente. El mismo autor enfatiza, que se debe de contar con una visión compartida y claramente definida que se entiende a través de la organización y faculta a las partes interesadas en contemplar el futuro de la organización de manera positiva. Estas habilidades deben de correlacionarse con la gestión del cambio, siendo esto el conjunto de cualidades de liderazgo para motivar, inspirar, adaptarse y recuperar a las personas de la adversidad. Con lo

anterior, cobra relevancia lo que destaca como el sentido de la toma de decisiones, el cual sugiere ampliar la perspectiva de los demás como un proceso de empatía.

El objetivo del estudio exploratorio de Förster et al. (2017) fue identificar factores de resiliencia distintivos en el liderazgo, ya que consideraban que aun cuando se reconoce la resiliencia como una necesidad para soportar la presión eran pocos los estudios que se enfocaban en identificar los factores. En esta investigación se identificaron 77 que se dividieron en individuales, situacionales y de comportamiento; categorías significativas que se integraron en un marco apropiado para el liderazgo. Este marco demostró además que los rasgos y habilidades individuales, factores situacionales (entorno privado y laboral) y los factores conductuales (comportamiento personal e interpersonal) son muy importantes pues la interacción de ellos resulta en la resiliencia del líder. También menciona que los factores identificados pueden influenciar directamente al líder o a la organización, para un desarrollo efectivo y el fomento de la resiliencia de los líderes.

El mismo autor elabora un análisis de los diferentes conceptos de resiliencia individual haciendo referencia al común denominador: el concepto de adversidad y desarrollo positivo personal como condiciones para que se denote la resiliencia individual. En cuanto a la adversidad ésta revela que puede presentarse en diferentes contextos, citando a Cooper et al. (2013), describen la adversidad a largo y corto plazo, también la presión del lugar de trabajo, centrándose en los aspectos que describen la resiliencia laboral. Por lo que, existe la necesidad en los siguientes contextos:

### **Factores que necesita la resiliencia**

- Factores ambientales de trabajo
- Factores relacionados con el trabajo

La investigación también señala los siguientes resultados de factores de un liderazgo resiliente.

### **Factores de resiliencia Individual**

#### **a) Rasgos**

- **Rasgos personales.** Sereno, racional, analítico, optimista, estructurado, ambicioso, autoconfianza, decisivo, intuitivo, reflectivo, inteligente, creativo, robusto, flexible.
- **Rasgos interpersonales.** Abierto, comunicativo, distanciado, empático, ingenioso, adaptable, autentico, extrovertido, motivador.

## **b) Habilidades**

- **Competencias personales.** Capacidad para aprender de las experiencias, para relajarse, pensar con optimismo, confiar en uno mismo, capacidad para delegar responsabilidades / tareas, competencias cognitivas, para actuar racionalmente, estructurar, analizar, reflejar, además de la capacidad para equilibrar la intuición y la racionalidad.
- **Competencias cognitivas.** Capacidad para actuar racionalmente, para estructurar, analizar, reflejar, capacidad para equilibrar la intuición y la racionalidad.
- **Competencias profesionales y metodológicas.** Habilidades obtenidas en el desarrollo profesional.
- **Competencias interpersonales.** Habilidades de comunicación y sociales, capacidad para abrirse a los demás, empatizar, movilizar, así como habilidad para trabajar en red.

### **Factores de resiliencia situacional**

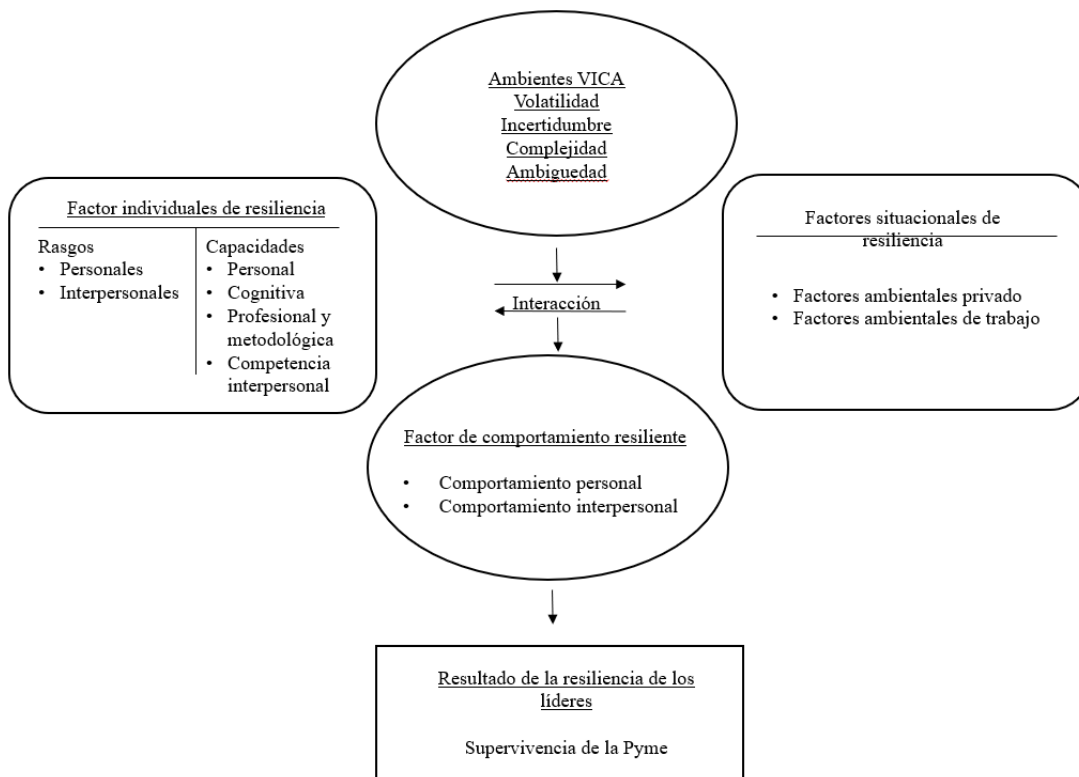
- **Factores ambientales privados.** Familia, amigos, oportunidad para relajarse, relaciones estables (privadas), salud, trabajo voluntario.
- **Factores ambientales laborales.** Clima laboral positivo, oportunidad de intercambiar con espíritus afines, apoyo en el cumplimiento de tareas, confianza, persona de referencia dentro de la firma, comentarios sinceros, valoración, situación financiera positiva, luz natural y tiempo.

### **Factores de comportamiento resiliente**

- **Comportamiento personal.** Acción reflectante, recopilación de información, consideración analítica, estructuración, mantener la calma, combinando pensamiento analítico e intuición, centrarse en el problema, dando un paso atrás, enfoque objetivo, seguir reglas de conducta y procedimientos establecidos, actuación intuitiva, investigación de causas, resolver un problema solo priorizando, aceptar los propios errores.
- **Comportamiento interpersonal.** Comunicación abierta y sincera, intercambio de confianza, soluciones colaborativas y apoyo movilizador.

Förster et al. (2017) proponen un modelo de un líder resiliente, el cual se muestra en la Figura 4.

**Figura 4. Marco teórico de Förster de un líder resiliente**



Fuente: Förster et al. (2017).

La Figura 4 muestra los tres factores principales que considera el autor: individuales, situacionales y conductuales, así como las características de cada uno de ellos entre los que es posible identificar aspectos de resiliencia. De acuerdo con el modelo, estos factores mantienen una interacción para dar como resultado un líder efectivo en circunstancias de incertidumbre el cual puede aspirar a mayores niveles de desafío y de reto.

Por otra parte, Ramírez et al. (2018), en su investigación expresa la siguiente interrogante, ¿Cuáles son los atributos del liderazgo resiliente como competencia potenciadora en el talento humano? Destacando los siguientes: seguridad en sí mismo con el debido reconocimiento, confianza, adaptación al cambio, relacionamiento estratégico, innovación y amor.

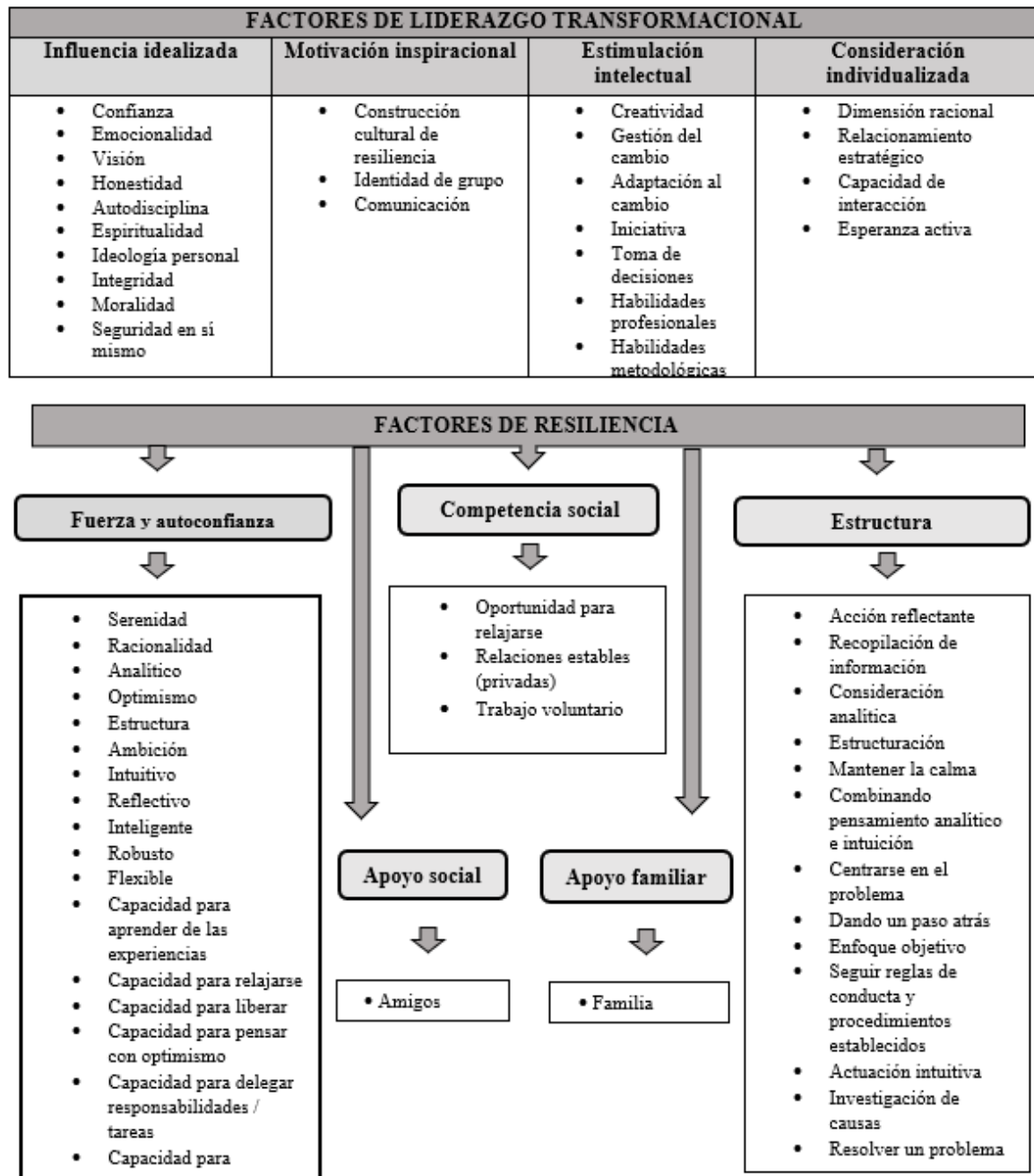
En la investigación de Afonso (2019), denominada *Liderazgo resiliente ante escenarios prospectivos*, cita que del liderazgo resiliente emergen los siguientes valores: integridad, honestidad, disciplina, comunicación y empatía.

En adición, en el artículo de Villa (2020), *Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante*, se consideran como antecedentes a Everly et al. (2010); Castañeira et al. (2012); Arond-Thomas (2004) y Allison (2012) para construir un modelo de liderazgo resiliente y transformar las organizaciones considerando los siguientes siete factores: introspección, independencia, dimensión relacional, iniciativa, sentido del humor, creatividad y moralidad.

Algo semejante ocurre en las investigaciones del campo de la educación en *La aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente*, Mendoza (2020) hace una revisión de literatura determinando que el liderazgo resiliente como acción y estilo lleva implícito en sí mismo los siguientes elementos: la emocionalidad, entendida como la motivación del líder; la creatividad en la solución de problemas; la toma de decisiones acertadas. Y finalmente, la espiritualidad percibida en los valores.

A partir de la revisión de la literatura anterior es posible integrar diversas conceptualizaciones de diferentes autores (ver Apéndice C) en las que se describen los factores identificados en las investigaciones. En este condensado de información es posible observar las coincidencias entre ellos con los cuales se integra la Figura 5, señalando los atributos conforme a las definiciones antes mencionadas.

Figura 5. Análisis de dimensiones del liderazgo transformacional y resiliencia



Fuente: Elaboración propia (2021).

La delimitación de las características del liderazgo resiliente (ver Figura 5) da pauta para identificar los atributos del liderazgo transformacional inmersos en los cuatro factores identificados por Bass et al. (2008): influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Así mismo, otros factores obedecen a las características identificadas por Palomar y

Gómez (2010): fuerza y autoconfianza, competencia social, apoyo familiar, social y estructura.

## **2.5 Marco contextual**

Esta sección describe el ámbito territorial y empresarial de aplicación en la metodología de la investigación, describiendo las características de las empresas pequeñas y medianas, su problemática e importancia en América Latina, México y Ciudad Juárez. También hace una descripción del empresario como unidad de análisis para este estudio.

### **2.5.1 Pymes**

El término Pyme es un acrónimo de pequeñas y medianas empresas, el cual es utilizado en el contexto económico para ordenar por tamaño corporativo a las empresas. Anderson (1999) citado por Peraza et al. (2020, p. 7) la define como “una unidad económica de producción y decisiones que, mediante la organización y coordinación del capital y el trabajo, persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”.

Para Singh et al. (2008) las Pymes son la base del desarrollo económico de los países; proveen de empleo, bienes y servicios a la gran empresa. En el mismo sentido Cleri (2013) sostiene que las Pymes son medulares en las economías nacionales, sostienen una demanda garantizada, activan el progreso y equilibran a la sociedad. Estas empresas son fundamentales para el tejido social y la economía del mundo, al proporcionar empleos, generar ingresos, así como proveer de bienes y servicios a las familias; son fundamentales en el desarrollo de la región donde se constituyen. También se debe agregar que las Pymes son esenciales para que el país logre economías competitivas y diversificadas, así como sociedades más inclusivas.

Las Pymes representan empresas jóvenes en comparación con el ciclo de vida de las grandes organizaciones. Desde su nacimiento, crecimiento y finalmente su muerte, es común que estas empresas sean administradas por los fundadores y deban enfrentarse a diversos retos, como: el sobrevivir con un número reducido de clientes, superar las pruebas de las instituciones bancarias para lograr financiamiento, asumir las variaciones en los costos que reducen su capital, absorber los gastos por actualizaciones tecnológicas para seguir vigentes y competitivos y mantener la motivación hacia sus empleados con prestaciones reducidas (Cleri, 2013).

### **2.5.2 El liderazgo en la Pyme**

De acuerdo con Castañón et al. (2019), para que una pequeña o mediana empresa logre estar en la cima, es fundamental que el líder a cargo de la organización, cumpla con las características básicas

de liderazgo; la gestión personal, adaptación al cambio, iniciativa e innovación, así como la motivación hacia sus colaboradores, para hacer posible el crecimiento, permanencia y sostenimiento de la empresa; el método utilizado para que esto se logre depende del líder, de su entorno cultural, sus valores, creencias, ideales y su personalidad.

El crecimiento de las Pymes depende del liderazgo de los directivos, (Castañon et al., 2019), por lo que se deben establecer de forma objetiva, cuáles son las características de mayor importancia y las mínimas necesarias que deben tener los líderes encargados del desarrollo de estas empresas con la finalidad de ayudarlas a lograr sus metas de corto, mediano y largo plazo, permitiéndoles permanecer en el sector o mercado donde se encuentren (Fernández et al., 2020).

### **2.5.3 Pymes en América Latina**

América Latina (AL) está constituida “por 33 países Antigua, Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Dominica, Ecuador, El Salvador, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, San Cristóbal, Nieves, San Vicente, Santa Lucía, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela entre otros” (CEPAL, 2020, p. 25). La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) menciona que las Pymes conforman el 99% de las empresas responsables de proporcionar la mayoría de los empleos, pero su productividad sigue siendo aún más baja en comparación con las grandes industrias, es importante destacar que solo el 10% de estas industrias latinoamericanas exportan parte de su producción.

Todos los países de AL cuentan con una concepción de las Pymes, sin embargo, varía de acuerdo con la Organización para Cooperación y el Desarrollo [OECD] (2019, p. 18), por ejemplo, en Ecuador, México y Perú, se define con un “conjunto de disposiciones que regulan la aplicación de instrumentos específicos de política, como por ejemplo la regulación del Reglamento al Código de la Producción de Ecuador o las Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor de México”. Por otra parte, en Argentina y Uruguay, la definición de Pymes se establece por decreto publicado por el ministerio correspondiente. Se incluyen las características de las Pymes por país (ver Apéndice D).

Las Pymes representan los organismos claves para el crecimiento de AL por su heterogeneidad en el mercado, su fuerza laboral y la cooperación con las grandes empresas; estos factores impactan directamente a la productividad, la capacidad de exportación y el potencial de crecimiento (Piñeiro et al., 2017). Otro dato importante sobre las Pymes en Latinoamérica mencionado por Jurburg et al. (2017), es que representan alrededor del 67% de los empleos, sin embargo, la mitad de dichas

empresas solo sobreviven los primeros cinco años y solo algunas logran transformarse en una empresa de gran tamaño.

Lo dicho hasta aquí respecto a las Pymes de AL supone que, con la implementación de políticas congruentes y ordenadas, así como la identificación de factores claves para su desarrollo y crecimiento, estas empresas podrían ser un elemento importante en la transformación estructural por su contribución en el aumento de la productividad. Se pretende que su impacto llegue a las grandes empresas y permita desarrollar una cadena productiva incrementando los ingresos de las Pymes y reduciendo su vulnerabilidad.

#### **2.5.4 Pymes en México**

La definición de las Pymes en México está establecida por las Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor de México que las describe como:

Pequeñas y medianas empresas, sean personas físicas con actividad empresarial, régimen de incorporación fiscal o sociedades mercantiles legalmente constituidas, que se clasifiquen de conformidad con la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009 (Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal, 2019, p. 35).

El nacimiento de las Pymes surge de dos formas; la primera, identifica claramente una organización, con estructura propia, una gestión empresarial desarrollada por el propietario de la firma y un trabajo debidamente remunerado. La segunda, se caracteriza por una gestión de índole familiar, más preocupada por la supervivencia que por el propio desarrollo empresarial (Peraza et al., 2020).

De acuerdo con los autores González et al. (2002), las Pymes en México evolucionaron en tres etapas: 1) se refiere a la importancia que las Pymes industriales tomaron en los años 50 y 60 durante el modelo de sustitución de importaciones. 2) corresponde a los años 70 y 80 época en la que resaltaron principalmente las limitaciones de las Pymes en equipo, organización, capacitación e información, por lo que no pudieron alcanzar los niveles de competencia internacional, y el índice de supervivencia se ve afectado por la crisis macroeconómica. Finalmente, la tercera etapa corresponde a deficiencias en el financiamiento externo y solvencia económica interna.

Peraza et al. (2020) mencionan que el primer apoyo gubernamental se creó en 1978 y fue denominado Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), este programa agrupó diferentes fondos, destinados a los negocios que emplearan de seis a 250 personas. En 1981 el senador Blas Chumacero incluyó en los requisitos, el registro de los activos fijos, los cuales no podrían ser mayores a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el área metropolitana de la Ciudad de México como pequeñas empresas (Chumacero, 1981). Posteriormente en 1985, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial publica los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño el 30 de abril de dicho año, en el Diario Oficial de la Federación, el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se estableció la clasificación de las Pymes (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República, 2002).

Con base en datos de la OECD (2019), México es el único país de América Latina y el Caribe que considera la combinación de número de empleados y el ingreso por ventas para clasificar a las Pymes. La fórmula, establecida por la Secretaría de Economía en 2009, es la siguiente: puntuación combinada = (Empleo) \* 10% + (Volumen de ventas anual) \*90%. La Tabla 1 muestra la clasificación de las Pymes en México.

**Tabla 1. Estratificación de las Pymes en México**

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>Millones de pesos mexicanos</b>	<b>Tope máximo combinado</b>
Pequeñas	Comercio	11-30	4-100	93
	Industria y servicios	11-50	4-100	95
Medianas	Comercio	31-100	100-250	235
	Servicios	51-100	100-250	235
	Industria	51-250	100-250	250

Fuente: Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal, 2019).

Las Pymes tienen una relevancia económica considerable para México debido a que contribuyen con un porcentaje significativo del Producto Interno Bruto (PIB) en un 37.5% y un índice de empleo de 6 de cada 10 empleados (INEGI, 2018). Sin embargo, aun con estos indicadores este conjunto de empresas es vulnerable, por la carencia de estructura organizacional y deficiencias en la toma de decisiones en sus procesos internos que les impide hacer frente a la variedad de retos competitivos,

las consecuencias definitivas de estas carencias es el formar parte de las estadísticas de mortalidad empresarial (Salinas et al., 2018). Vivanco (2016) señala que las Pymes alcanzan una alta tasa de mortalidad del 50% en los primeros dos años, y este porcentaje se incrementa al 80% a los cinco años de operaciones.

### **2.5.5 Pymes en Ciudad Juárez**

A continuación, se presenta un relato histórico de Ciudad Juárez por Gómez (2010) con el propósito de contextualizar el fenómeno:

“La Misión de Nuestra Señora de Guadalupe de los Mansos del Paso del Norte, hoy conocida como Ciudad Juárez fue fundada por Fray García de San Francisco el 8 de diciembre de 1659. A partir del 24 de julio de 1888 el Congreso del Estado de Chihuahua, la nombró Ciudad Juárez, en homenaje al Benemérito de las Américas, Benito Juárez” (p. 7).

Basada en el aprovechamiento agrícola del valle circundante, le permitía el intercambio de excedentes y derivados con los viajeros del camino de Santa Fe. La distancia y las guerras indias contribuyeron a definir el carácter regional, también otros eventos permitieron establecer un vínculo estrecho con la identidad nacional: como la participación en la guerra entre México y Estados Unidos con lo que surgió la frontera en 1848, el establecimiento provisional del gobierno de Benito Juárez durante la intervención francesa (1865-1866) y la toma de la ciudad en la primera etapa de la Revolución Mexicana en 1911.

El régimen de zona libre que funcionaba intermitentemente desde 1858, impulsó un breve auge de las actividades comerciales en la ciudad hacia finales del siglo XIX, aunque la actividad preponderante seguía siendo la agricultura. La llegada de productos extranjeros libres de impuestos supuso un beneficio para los consumidores directos y las casas comerciales de capital europeo que se establecieron en la ciudad. Con el inicio del nuevo siglo se manifestó una disminución en la competitividad de las empresas y productos locales, comparados con sus similares en Estados Unidos, debido a la carencia de tecnología aplicable a la producción y acceso a mayores mercados que contribuían a la reducción de costos.

La llegada del ferrocarril sentó las bases para la futura transformación económica de la región y su consolidación urbana (El Paso, Texas quedó unida a una línea transcontinental en 1881-1882 y Ciudad Juárez con el Ferrocarril Central Mexicano en 1884). Es importante destacar cuatro consecuencias de la llegada del ferrocarril. En primer lugar, atrajo inmigrantes temporales y

permanentes. Únicamente para construir las vías del tren llegaron cerca de dos mil obreros. Además, se hizo común la presencia de extranjeros europeos y asiáticos, que llegaron a esta región como parte de su búsqueda de oportunidades en América. En segundo lugar, permitió comunicaciones más ágiles, el arribo de nuevos productos, capitales, tecnologías y población (vinculación de cada una de las ciudades a sus respectivos mercados nacionales); se abrieron nuevos mercados para los productos locales, lo que hizo viable la explotación de algunos recursos naturales de la región; en tercer lugar, la especialización de actividades para prestar servicios complementarios al cruce fronterizo de personas y bienes, lo que favoreció la aparición y concentración de prestadores de servicios; finalmente, el incremento de cruces aumentó y densificó las relaciones transfronterizas, ampliando sus posibilidades de desarrollo. Desde ese momento Ciudad Juárez y El Paso quedaron fuertemente unidas en torno al cruce fronterizo.

La lucha revolucionaria tomó como escenario a Ciudad Juárez, la inestabilidad provocó que miles de familias mexicanas salieran del país, muchas de ellas estableciéndose en El Paso, con el consecuente decaimiento de las actividades económicas. La interrelación entre los fronterizos continuó incrementándose hasta que los estadounidenses decidieron restringir el tránsito a través de la frontera, estableciendo el uso de los pasaportes para internarse a su país en 1917.

En 1946 el gobierno federal abandonó su tradicional política de fronteras e inició una serie de programas para intervenir positivamente en la región. El primero de ellos fue el Programa Nacional Fronterizo (PRONAF) en el que invirtió importantes cantidades de dinero en las ciudades de la frontera norte para modernizar la infraestructura urbana, reactivar el comercio y atraer el turismo.

Luego vino el Programa de Industrialización Fronteriza (PIF) en 1965 que pretendía introducir nuevos esquemas productivos, basados en un uso intensivo de mano de obra, similares a los establecidos exitosamente en el sureste asiático, pero aprovechando la cercanía a los Estados Unidos. En tanto, el esquema de la maquiladora implica importar temporalmente componentes prefabricados para ensamblarlos en Ciudad Juárez y regresarlos a Estados Unidos para su integración final. La intención del gobierno era asociar capital nacional y extranjero para progresivamente generar proveedores capaces de abastecer a la maquiladora.

El inicio de esta fue muy lento, pero su llegada cambió radicalmente la forma de vida de los fronterizos para siempre. El trabajo industrial generó un nuevo estilo de vida para los juarenses con sus correspondientes manifestaciones urbanas. También, con su consolidación, encadenó las actividades productivas a los ciclos de la economía estadounidense. El crecimiento de la industria

maquiladora no fue el único factor que propició la migración, sin embargo, si contribuyó en su aceleración, atrayendo población de lugares cada vez más alejados. La ciudad incrementó de 10 mil habitantes a inicios del siglo XX, a 500 mil en la década de los setenta, en 2005 a 1.3 millones y en 2020 a 1,499,445 habitantes.

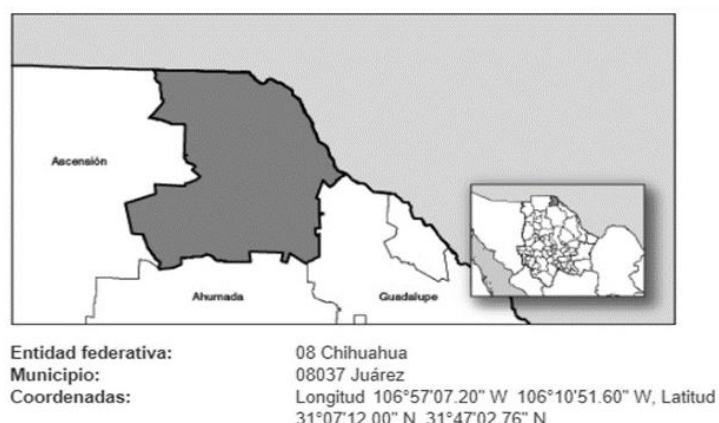
### **2.5.6 Ciudad Juárez en la actualidad**

Ciudad Juárez es uno de los 67 municipios del estado de Chihuahua, el cual cuenta con una superficie de 3,561 km<sup>2</sup>.

Localizada en las coordenadas geográficas 31°44'22"N 106°29'13"O y a una altitud de 1,120 metros sobre el nivel del mar, se encuentra en el punto donde la frontera entre Estados Unidos y México deja de ser señalada por el río Bravo y pasa a ser una línea geodésica en sentido este-oeste y en un amplio valle formado por este mismo río entre dos cadenas montañosas, al norte, actualmente en Estados Unidos, las Montañas Franklin que alcanzan 2,192 metros sobre el nivel del mar y al sur la Sierra de Juárez que forma en gran parte el límite oeste de la zona urbana, en la Sierra de Juárez se localiza el Cerro Bola, elevación de formación característica de la zona, que alcanza aproximadamente 1,800 metros sobre el nivel del mar. Ciudad Juárez se localiza en medio del desierto de Chihuahua, considerado el desierto más extenso de América del Norte. Aproximadamente 50 kilómetros al sur de la ciudad se localizan los médanos de Samalayuca, área protegida de grandes dunas de fina arena. Este entorno caracteriza a Ciudad Juárez por su clima extremo y sobre todo por los fuertes vientos que, unidos a la cercanía del desierto, generan frecuentemente polvaredas en la ciudad. La ciudad se localiza a 362 kilómetros al norte de la ciudad de Chihuahua y a unos 1,793 kilómetros al norte de la Ciudad de México tomando la Carretera Federal 45 (IMIP Ciudad Juárez, 2020, p. 3).

Se muestra la ubicación geográfica en la Figura 6.

**Figura 6. Mapa de Ciudad Juárez**



Fuente: INEGI (2020).

Ciudad Juárez cuenta con 1, 499,445 habitantes, siendo la ciudad con mayor población del estado de Chihuahua. El PIB total es de \$259,176 millones de pesos y el PIB per cápita es de \$177,258 pesos en 2018 (IMIP Ciudad Juárez, 2020).

En Ciudad Juárez, según datos del INEGI (2019), se registraron un total de 42,089 empresas, de las cuales 37,845 pertenecían a las micro, 2,665 formaban parte de las pequeñas, 1239 constituían las medianas empresas y solo 340 conformaban las grandes empresas, las cuales se describen en la Tabla 2.

**Tabla 2. Número de empresas en Ciudad Juárez por tamaño 2019**

Tamaño de la empresa	Rango en el número de empleados	Número de empresas en Ciudad Juárez	%
Micro	0-10	37,845	89.92%
Pequeña	11 a 50	2,665	6.33%
Mediana	51 a 250	1,239	2.94%
Grande	251 o más	340	0.81%
Total		42,089	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INEGI (2019).

En septiembre de 2020 se registró una disminución en el total de las empresas en comparación del mismo mes del año anterior de 1,638 unidades económicas (ver Tabla 3). Con relación a las empresas de 2020, 37,059 pertenecen a las micro, 2,535 son pequeñas, 538 medianas y 319 grandes, cuatro pertenecen al sector primario, 2,775 al secundario y 37,672 al sector terciario. Es decir, el 97.9% pertenece a las micro y pequeñas empresas y ocupan de 0-30 empleados (INEGI, 2019).

**Tabla 3. Comparativo de empresas entre 2019 y 2020**

<b>Año</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Decrecimiento</b>
2019	42,089	1638 empresas
2020	40,451	3.89%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INEGI (2019) y Plataforma de Inteligencia Competitiva del Sector Privado [PICS], (septiembre, 2020).

### **2.5.7 El empresario Pyme**

Lambing et al. (1998) mencionan que el vocablo empresario proviene del idioma francés, que significan *entre* y *tomar*; por lo que, un empresario es el que interviene entre el proveedor y el comprador, para tomar el riesgo y lograr el éxito. Por su parte Duckers (como citó Viegas et al., 2006), quien define al empresario como el individuo que obtiene recursos para aumentar su productividad y obtener rendimiento. El mismo autor menciona la definición clásica descrita por Jean-Battiste Say's, discípulo de Adam Smith, que lo define como individuo integrador de los medios de producción utilizando el valor del producto para reintegrar el capital utilizado más los rendimientos.

De acuerdo con Estrialgo (1998), el campo de investigación del empresario tiene su origen en la teoría de Cyert y March (1963); esta teoría se enfoca en describirlos de acuerdo como sus decisiones influyen en los resultados de la organización, lo anterior apoyado en el análisis global de este como persona y como centro de la organización. Así mismo, Kahnem y Tverski (citados por Manzanal, 2016) plantean que en las Pymes la resolución de los problemas recae en el sujeto gestor con más frecuencia que en las grandes compañías, en virtud de la informalidad de la gestión y las características intrínsecas de las Pymes. Dadas las aportaciones de los autores citados en los párrafos

anteriores, en las que el común denominador es la toma de decisiones, se considera para efectos de esta investigación como el sujeto de estudio la persona que toma la mayor parte de estas en la empresa y que puede ser identificado como el propietario fundador, director o gerente de la Pyme.

## CAPITULO 3

### METODOLOGÍA

La decisión metodológica debe ser clara para el investigador en cuanto al fenómeno elegido, más que una técnica, en este capítulo se describe a detalle el diseño mixto utilizado, así como la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos.

#### 3.1 Descripción del diseño mixto secuencial

La investigación es explicativa de corte transversal en cuanto a su dimensión temporal y con enfoque mixto secuencial, es decir, una convergencia de metodología cuantitativa y cualitativa, construyendo el análisis de ambos métodos de forma independiente. Desde la perspectiva de Creswell (2014) los estudios transversales se realizan en un periodo específico de tiempo, el mismo autor justifica los métodos mixtos cuando el investigador se basa sobre el supuesto de que la obtención de diversos tipos de datos proporciona una mejor comprensión del problema.

Consistente con lo anterior, Hernández et al. (2014) consideran también que una de las ventajas en el enfoque mixto es el lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. Siguiendo la propuesta secuencial de los autores, posterior a la recolección de los datos e interpretación de los resultados de los componentes cuantitativos y cualitativos, se establecerán una o varias meta-inferencias para la integración de los hallazgos, inferencias y conclusiones de ambos métodos, así como su conexión.

#### 3.2 Enfoque Cuantitativo

El alcance del enfoque cuantitativo es descriptivo, considerando que busca especificar los factores del LR (Hernández et al., 2014).

##### 3.2.1 Población y muestra

Hernández et al. (2014) refieren a la población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con ciertas especificaciones; determinando claramente sus características de contenido, lugar y tiempo.

La población de esta investigación comprende a las Pymes con antigüedad de al menos 10 años a la fecha del estudio ubicadas en Ciudad Juárez (ver Tabla 4). De acuerdo con datos del INEGI (2019) se encuentran registradas 344 empresas comerciales e industriales de 11 a 250 empleados.

Para esta investigación se analizaron empresas con menos de 250 empleados, por lo cual se utilizó una muestra probabilística, con un nivel de confianza del 95% y un error esperado del 5%. Con base en estos datos se empleó la fórmula de muestras finitas, resultando en 180 empresas para una población de 344.

**Tabla 4. Muestra final**

Número de empleados	Muestra
11-250	344
Muestra total	180

Fuente: Elaboración propia (2021) con datos obtenidos del INEGI (2019).

**Unidad de análisis.** Se consideró para efectos de esta investigación que el sujeto de estudio es la persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa y que puede ser identificado como el propietario fundador, director o gerente de la Pyme.

### **3.2.2 Técnicas de recolección de datos**

En el enfoque cuantitativo, se recopilaron los datos a través del instrumento denominado cuestionario, integrado por un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, congruentes con el planteamiento del problema (Fowler, 2013). Los instrumentos considerados a utilizar fueron el MLQ 6s de Avolio y Bass (2004) y el de medición de resiliencia por Palomar y Gómez (2010).

La escala contiene 55 ítems, con opciones de respuesta en escala de Likert con rangos desde 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. De acuerdo y 4. Totalmente de acuerdo. El rango de la escala considera el valor de 1 a la respuesta con un menor nivel y el valor de 4 a la respuesta de mayor nivel, considerando el 3 con una valoración de medio alto y el 2 como media a la baja. El instrumento también incluye 10 preguntas de control (Anexo 1).

### **3.2.3 Variables y su operacionalización**

El fin de la operacionalización de acuerdo con Abreu (2012) es centrarse en la interconexión lógica, consistencia o unidad de varias partes del estudio para facilitar una alineación de los constructos, variables, dimensiones y congruencia en el proceso de investigación, con el fin de que el estudio tenga sentido y lógica.

La definición del constructo para Gras citado por Abreu (2012) es un concepto que puede ser

observado y medido y se puede relacionar con otros conceptos a través de la hipótesis. Así mismo, los constructos se pueden definir como propiedades subyacentes, a las que no se les puede medir de forma directa, solo se mide por manifestaciones externas de su existencia, o sea, usando indicadores.

Una variable es “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Hernández et al., 2014, p. 105). El término define que debe presentar niveles de variabilidad y debe llevarse de un nivel conceptual (abstracto) a un nivel operativo (concreto), que debe ser observable y medible. “Las variables se derivan de la unidad de análisis y están contenidas en las hipótesis y en el planteamiento del problema de la investigación” (Abreu, 2012, p.124). Para los fines de esta investigación se determinan cuatro variables: personal, relaciones interpersonales, influencia y familiar y de amistad.

- a) Personal. - Conductas o comportamientos dirigidos al cumplimiento de metas, motivación, toma de decisiones y responsabilidad.
- b) Relaciones interpersonales. - Habilidades desarrolladas para concernir con otras personas en diferentes ambientes logrando satisfacer necesidades.
- c) Influencia. - Habilidades para motivar a los seguidores para trascender del interés individual a los de la organización, generar respeto y confianza.
- d) Familiar y de amistad. - Habilidades dentro del entorno familiar y de amistad al compartir momentos con sus miembros.

De acuerdo con Cazau (2001) las dimensiones son definidas como los aspectos o facetas de una variable, la formulación de las dimensiones depende de la definición conceptual de esta. En cuanto a los ítems Abreu (2012) menciona que son señales que permiten identificar las características o propiedades de las variables, la operacionalización de estas en la presente investigación se describe en la Tabla 5.

**Tabla 5. Operacionalización de variables**

<b>Variables</b>	<b>Factores</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Tipo de variable</b>	<b>Escala medición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Personal	Competencia personal	Representa la claridad que tienen las personas sobre sus metas, la capacidad que tienen para obtenerlas, y la confianza sobre el éxito que obtendrán, así como la seguridad de encontrar una solución al enfrentarse a lo desconocido (Connor y Davidson, 2003).	Ordinal	Likert 1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28.	Instrumento de medición de liderazgo resiliente
	Organización	Roles y actividades que realizan las personas para obtener una mejor distribución sobre su vida (Frigborg et al., 2003).	Ordinal	Likert 1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo	49, 50, 51, 52.	Instrumento de medición de liderazgo resiliente
Relaciones interpersonales	Competencia social	Competencia de los individuos para relacionarse con los demás, la facilidad para hacer nuevos amigos, hacer reír a las personas y disfrutar de una conversación (Palomar y Gómez, 2010).	Ordinal	Likert 1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37.	Instrumento de medición de liderazgo resiliente
	Apoyo social	Concierno a los lazos que existen entre una persona y un grupo en específico, con lo cual es viable tener una comunicación, respaldo y confianza de manera recíproca (Frigborg et al., 2003).	Ordinal	Likert 1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo	45, 47, 48.	Instrumento de medición de liderazgo resiliente
Influencia	Confianza	Capacidad de dar cuidado, ser empático y proveer retos y oportunidades para los otros (Bass et al., 2008).	ordinal	Likert 1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 De acuerdo	63, 64, 65.	Instrumento de medición de liderazgo resiliente

Variables	Factores	Definición conceptual	Tipo de variable	Escala medición	Indicadores	Instrumentos
	Impulso a seguidores	Estimulación a los seguidores para compartir intereses con la organización (Bass et al., 2008).	Ordinal	4 Totalmente de acuerdo Likert 1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo	53, 60, 61, 62.	Instrumento de medición de liderazgo resiliente
	Inspiración	Describe a los líderes como un modelo a lograr para sus seguidores. Se identifica con altos estándares en valores morales y éticos en la percepción del colaborador, así como en el comportamiento del líder (Northouse, 2013).	Ordinal	1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo	54, 55, 56.	Instrumento de medición de liderazgo resiliente
	Comunicación	Describe a los líderes que logran comunicar sus expectativas a sus seguidores para inspirarlos a comprometerse y compartir la visión de la compañía (Northouse, 2013).	Ordinal	1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo	57, 58, 59.	Instrumento de medición de liderazgo resiliente
Familiar y de amistad	Apoyo familiar	Dentro del entorno de la familia se considera el soporte que brinda y la lealtad que existe entre los mismos y con las personas a su alrededor que comparten sus ideales (Palomar y Gómez, 2010).	Ordinal	1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo	24, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46.	Instrumento de medición de liderazgo resiliente

Fuente: Elaboración propia (2021).

### **3.2.4 Técnicas de análisis de datos**

Se analizaron los datos durante la fase de la prueba piloto y sobre los resultados de la muestra. Primeramente, se realizaron pruebas de confiabilidad y validez para medir el grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes por medio del coeficiente de alfa de Cronbach. Mientras que la validez del instrumento para generalizar los datos se someterá a la opinión de expertos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Los resultados sobre la muestra incluyen, análisis de estadística descriptiva, análisis factorial confirmatorio, análisis de confiabilidad del instrumento sobre los resultados de la muestra y por cada uno de los factores.

### **3.3 Enfoque Cualitativo**

En la parte cualitativa del estudio se ha optado por la fenomenología. La selección se origina por los criterios teóricos y metodológicos de este diseño como el más apropiado para comprender las experiencias vividas. La fenomenología implica la recolección y el análisis simultáneo de datos; se caracteriza por ser flexible, ya que se pueden combinar enfoques cuantitativos y cualitativos, además de diferentes técnicas de investigación, cuyo análisis y contraste permiten la triangulación metódica, o bien, pueden realizarse composiciones apropiadas para abordar al objeto de estudio (Abela et al., 2007).

La investigación se adscribió a la escuela del pensamiento hermenéutico, se mantuvo la objetividad y la capacidad de interpretar los datos de manera apropiada (Creswell, 2014). Con este diseño, de acuerdo con Hernández et al. (2014), se puede producir una explicación general respecto al fenómeno de estudio.

El estudio cualitativo, pretende analizar a los líderes y comprender el liderazgo resiliente como una estrategia para la supervivencia de las Pymes en Ciudad Juárez. De este modo, se adopta un enfoque cualitativo para conocer el fenómeno desde la perspectiva de los empresarios participantes, analizar las condiciones contextuales en las que ha sobrevivido su empresa en tiempos de crisis y desarrollado su liderazgo, con el fin de generar proposiciones que permitan explicar el fenómeno de la supervivencia de la Pyme.

#### **3.3.1 Población y muestra**

La población de esta investigación comprende a las Pymes con antigüedad de al menos 10 años a la fecha del estudio, ubicadas en Ciudad Juárez. La selección está basada en una muestra no probabilística por conveniencia, estas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas,

objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos (Hernández-Sampieri et al., 2014). De acuerdo con Creswell (2014), el tamaño de la muestra para un tipo de estudio fenomenológico es de 10 personas entrevistadas o bajo observación. La selección para esta investigación fue de 20 empresarios líderes de Pymes que contaron con la disponibilidad para participar en la entrevista, se describe en la Tabla 6, el giro de la empresa, puesto de entrevistado, años de antigüedad en el mercado y cantidad de empleados.

**Tabla 6. Descripción de la muestra cualitativa**

<b>Ítem</b>	<b>Giro de la empresa</b>	<b>Puesto</b>	<b>Años de antigüedad</b>	<b>Número de empleados</b>
D1	Publicidad	Director	29	26
D2	Automatización y maquinaria industrial	CEO	14	38
D3	Venta de productos de automatización y control, automatización y taller de maquinado	Gerente de operaciones	13	40
D4 Y D5	Comercio (venta de hamburguesas)	Socios (área administrativa y de producción)	30	22
D6	Instalaciones eléctricas	Administrativo	25	6
D7	Construcción	Propietario de la empresa	24.5	14
D8	Panadería	Propietario	9	20
D9	Despacho contable	Director general	30	16
D10	Publicidad en impresión	Socio fundador	13	106
D11	Servicio de banquetes	Propietario de la empresa	19	18
D12	Transportista y contador	Director general	15	130
D13	Financiera	Propietario	17	10
D14	Distribución de artículos de limpieza	Propietario	30	11
D15	Venta de equipo de sistemas de bombeo	Gerente administrativo	15	21

Ítem	Giro de la empresa	Puesto	Años de antigüedad	Número de empleados
D17	Servicios de seguridad	Gerente administrativo	32	239
D18	Transporte de personal	Gerente de operaciones	30	250
D19	Tecnología	Director	27	15
D20	Construcción	Gerente general	16	12

Fuente. Elaboración propia (2022).

### 3.3.1.1 Unidad de análisis

Se considera para efectos de esta investigación que el sujeto de estudio es la persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa y que puede ser identificado como el propietario fundador, director o gerente de la Pyme; mismo que ha experimentado en pasado o en presente una crisis que afecte la supervivencia de la empresa.

### 3.3.2 Procedimiento de recolección de datos

Para la recolección de datos en el enfoque cualitativo se utilizó como instrumento la entrevista a profundidad, propiciando una reunión para conversar e intercambiar información entre el investigador y el participante de la Pyme seleccionada, con el propósito de obtener respuestas en el lenguaje y perspectivas del entrevistado, así como lograr espontaneidad y amplitud en sus respuestas. De esta manera, se determinaron los factores de LR de una manera más amplia.

El objetivo de la entrevista semiestructurada consistió en identificar y resumir factores personales, es decir, rasgos y habilidades que son importantes en el contexto del liderazgo, situaciones que influyen en los procesos de resiliencia, así como los comportamientos específicos que ayudaron a los líderes a gestionar situaciones críticas de forma eficaz. Las entrevistas fueron realizadas por medio de la plataforma de servicio de video conferencia Zoom, apoyados con tres diapositivas describiendo los temas principales que se abordaría en la reunión: Descripción de experiencias para resistir los cambios así como sobrellevar la crisis de inseguridad y Covid -19, la comparación sobre los desafíos importantes en la empresa entre los periodos de inseguridad (2008-2014) y periodos de la pandemia

(2020-2022) además de fortalezas y oportunidades de mejora como líder. Así como una guía de preguntas (Anexo 3).

### **3.3.3 Técnicas de análisis de datos**

En esta fase a partir de la información recabada y contenida en las entrevistas, se hizo una codificación manual y una caracterización general con ayuda del programa tecnológico Atlas ti con el objetivo de apoyar la organización, análisis e interpretación de resultados.

### **3.4 Análisis final mixto**

Se ha optado por una metodología mixta, con el fin de generalizar los resultados en una población y con las entrevistas abiertas, conocer los puntos de vista detallados de los participantes. El propósito del uso de ambas metodologías es corroborar que los datos obtenidos por medio de la cuantificación también se puedan interpretar con base en las realidades expuestas por los participantes.

### **3.5 Prueba piloto del instrumento de liderazgo resiliente**

La creación del instrumento para medir el LR surge como una necesidad de identificar y delimitar aquellos factores que diferencian a los líderes que cuentan con una trayectoria de más de diez años y que a pesar de las circunstancias como la inseguridad que se vive desde el año 2007 en México y la problemática por COVID-19 han logrado que sus empresas sobrevivan. Asimismo, encontrar las características, atributos y/o capacidades que marcan una diferencia en estos líderes.

#### **3.5.1 Descripción de prueba piloto**

Se realizó una revisión de la literatura sobre el fenómeno de liderazgo resiliente, desde su concepción hasta la clasificación de sus factores o componentes, algunos estudios se enfocaron en el análisis de literatura de LR, y otros más, son investigaciones aplicadas en diferentes contextos como la educación o en el ámbito empresarial. Mediante la revisión de las definiciones del liderazgo resiliente se obtienen los elementos que componen dicho concepto, mismo que se muestra mediante la Figura 2, análisis del concepto de liderazgo resiliente.

La teoría del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (2008), señala al líder como aquel que motiva y produce cambios en los grupos, organizaciones y sociedad para el logro de un beneficio positivo. Este modelo se mide con el instrumento multifactorial de liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés) integrado por cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, estos factores son analizados mediante 12

ítems.

La resiliencia del líder es posible medirla con el instrumento propuesto por Palomar y Gómez (2010), denominado Escala de medición de la resiliencia con mexicanos (RESI-M), estableciendo como base las cinco dimensiones propuestas por los autores: fortaleza y confianza en sí mismo, competencia social, apoyo familiar y social además de la estructura. El instrumento descrito estuvo compuesto por 43 ítems.

Una vez seleccionados ambos instrumentos, así como las dimensiones que los integran, fue posible identificar los factores del LR determinados en la revisión de la literatura, localizando las convergencias entre ambos instrumentos y los factores del LR, mismos que se muestran en la Figura 4: análisis de dimensiones del liderazgo transformacional y resiliencia. Finalmente, se estructuró un cuestionario de 55 preguntas integrado por el MLQ6 para la medición del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (2008), y el instrumento de escala de la resiliencia con mexicanos (RESI-M) de Palomar y Gómez (2010). La etapa de la prueba piloto incluyó la aplicación a 79 empresarios de Pymes, el resultado se analizó mediante el programa estadístico SPSS a través de un análisis factorial con la intención de determinar nuevas dimensiones.

### 3.5.2 Constructo de liderazgo resiliente

Se realizó el análisis de factores del total de los ítems. Primeramente, se determinó el resultado de la prueba muestra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de Barlett para identificar la significancia del constructo obteniendo los siguientes resultados (ver Tabla 7).

**Tabla 7. KMO y prueba de Barlett**

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin</b>		0.822
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	4367.448
	Df	1485
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia (2022).

Con el análisis de factores, los resultados se muestran (ver Apéndice E) agrupando los ítems en cuatro componentes, que miden el 62.49 % de estos, considerando que los factores explican el constructo. Después de identificar los cuatro componentes principales, se analiza la matriz para definir cuáles son los ítems que cargan cada uno de los cuatro componentes principales de acuerdo con si nivel (ver Apéndice F).

Acorde a los resultados anteriores se construye la Tabla 8 describiendo la orientación de las variables y sus factores.

**Tabla 8. Ítems por variable y factor**

<b>Variable</b>	<b>Factor</b>	<b>Ítems</b>
Personal	Competencia personal	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26.
	Organización	47, 48, 49, 50.
Relaciones interpersonales	Competencia social	27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35.
	Apoyo social	43, 45, 46.
	Confianza	61, 62, 63.
Influencia	Impulso a seguidores	51, 58, 59, 60.
	Inspiración	52, 53, 54.
	Comunicación	55, 56, 57.
Familiar y de amistad	Apoyo familiar	24, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La Tabla 8 resume los resultados del análisis factorial en la que identificó cuatro variables y sus factores: Primero la personal considerando los de competencia personal con 17 ítems, y el factor de organización con cuatro ítems. La variable de relaciones interpersonales la constituyen dos factores, competencia personal con nueve ítems y apoyo social con tres. La de influencia se integró con cuatro factores, confianza, impulso a seguidores, inspiración y comunicación con tres, cuatro, tres y tres ítems respectivamente. Finalmente, la familiar y de amistad solo identificó un solo factor con nueve ítems.

Por último, se determinó el análisis de confiabilidad por medio del alfa de Cronbach para el constructo de liderazgo resiliente (ver Tabla 9).

**Tabla 9. Estadística de confiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de Ítems</b>
.979	55

Fuente: Elaboración propia (2022).

Con base en este análisis se puede decir que el nuevo constructo es confiable, pues tiene un Alfa con valor de .979, que cumple con los requisitos de ser mayor a .5 y entre más cercano a 1, se considera

más confiable (Cronbach, 1951).

### **3.5.3 Validez de contenido del instrumento de LR**

Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico en el contenido de la variable que mide; es el grado en el que la medición representa al concepto, una de las fases de la validez es la revisión de expertos sobre el grado que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión (Hernández, 2018). Al panel de expertos se les solicitó que evalúen los ítems a razón de 4 categorías: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia; cada una de ellas con una calificación de cumplimiento de criterio de 1. No cumple, 2. Bajo nivel, 3. Moderado nivel y 4. Alto nivel. Se adjunta cuestionario evaluación de validez de contenido en Anexo 2.

El estudio utilizó el procedimiento de validez de contenido, contando con 6 jueces expertos con amplio conocimiento teórico y metodológico en el tema de evaluación, quienes valoraron la idoneidad entre los ítems. Así, el reporte tuvo como objetivo proponer el empleo del coeficiente V de Aiken y sus intervalos de confianza, como medida para la cuantificación del acuerdo entre los jueces. La V de Aiken, permitió la cuantificación de la validez de contenido, a partir del análisis que realizó un número determinado de jueces, de la importancia de un ítem respecto a una característica que se está evaluando, a partir del siguiente procedimiento matemático: “Donde  $\bar{X}$  es el promedio de las calificaciones de los jueces;  $l$  es la puntuación más baja que es posible obtener y  $k$  es la diferencia entre el mayor y menor puntaje que es posible obtener. La puntuación obtenida oscila entre 0 y 1, donde los valores cercanos a la unidad indican un mayor grado de acuerdo entre jueces” (Caycho, 2018, p. 262). De acuerdo con Soto y Segovia (2009) en las fases iniciales de la construcción de los ítems es conveniente establecer como criterio  $V=.50$  especialmente si el número de jueces es pequeño.

Los resultados de la prueba de validez de contenido propuesta, se muestran a continuación por cada una de las dimensiones establecidas, dando como resultado que la totalidad de los ítems cumplieron el criterio determinado para su validez de contenido (ver Apéndices G, H, I, y J).

## CAPITULO 4

### RESULTADOS Y ANÁLISIS

Esta sección se divide en tres partes: En la primera se aborda la parte cuantitativa de la investigación donde se observan los resultados sobre el instrumento de LR; la segunda, muestra los resultados del análisis textual y conceptual de las entrevistas a profundidad con el enfoque fenomenológico, en la tercera parte, se plasman los resultados sobre el cruce de la información cuantitativa y cualitativa de la investigación.

#### 4.1 Resultados cuantitativos

En esta sección, se presenta el análisis de los datos obtenidos sobre la muestra de los líderes de las empresas a los que se aplicó el instrumento de LR. Se incluye el análisis descriptivo de las preguntas complementarias, se desarrolla el análisis factorial confirmatorio, se presenta la prueba de confiabilidad del instrumento de medición, se analizan estadísticamente los resultados por factor de LR y finalmente su correlación. Como instrumento tecnológico para el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas, se consideró el programa SPSS.

##### 4.1.1 Estadística descriptiva

En la primera etapa se analizaron los datos sociodemográficos de la población a la que se aplicó el instrumento: edad de los entrevistados, giro empresarial, tamaño de la empresa por número de empleados, tipo de puesto del entrevistado, antigüedad de la empresa, género, estado civil y el número de hijos. Se describe en las tablas de la 10 a la 18 las frecuencias y los porcentajes de los resultados en cada rango de la pregunta.

##### A) Frecuencias por giro empresarial

La Tabla 10 muestra que entre la población empresarial hay una tendencia hacia el giro comercial, ya que el 55% de las empresas tienen actividades relacionadas con el comercio, mientras que un 39.4% prestan algún tipo de servicio y solo un 5.6% se dedican a la transformación. Esto podría indicar una tendencia a dirigir empresas con menor complejidad en sus procesos.

**Tabla 10. Frecuencias por giro empresarial**

<b>Giro</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Industrial	10	5.6%
Comercial	99	55.0%
Servicios	71	39.4%
Total	180	100.0%

Fuente: Elaboración propia (2022).

### **B) Frecuencias por tamaño**

En esta clasificación se observó que el 90% de los líderes entrevistados están al frente de pequeñas empresas, mientras que solo el 10% corresponde a medianas empresas (Tabla 11). Los resultados obtenidos en la población son coincidentes en que a mayor número de empleados en su identificación como pequeñas y medianas empresas la tasa de supervivencia disminuye.

**Tabla 11. Frecuencias por tamaño**

<b>Número de empleados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
10-20	162	90.0%
21-150	18	10.0%
Total	180	100.0%

Fuente: Elaboración propia (2022).

### **C) Frecuencias por puesto**

En la población empresarial entrevistada el 56.1% se identifican como encargados al tener el mayor grado de autoridad en la empresa, mientras que el 43.3% de los encuestados se reconocen como dueños fundadores de la empresa y únicamente .6% se denomina supervisor (Tabla 12). No existe una diferencia considerable entre el título del puesto que maneja el líder, no obstante, el mayor porcentaje de estos se identifican como encargados considerándose, así como parte del grupo de trabajo.

**Tabla 12. Frecuencias por puesto**

<b>Puesto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Encargado	101	56.1%
Dueño(a)	78	43.3%
Supervisor	1	.6%
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

#### **D) Frecuencias por antigüedad**

Como se observa en la Tabla 13, el 50% de las empresas de la muestra tienen de 10 a 15 años, lo que se interpreta como que las empresas que se encuentran en el rango mínimo del requisito de antigüedad son las que tienen mayor representación en el estudio. Conforme aumentan los años de supervivencia el número de empresas activas disminuye considerablemente, siendo únicamente el 1.7% las que cuentan con una antigüedad mayor a 31 años, por lo que se percibe la dificultad de supervivencia a más años de antigüedad.

**Tabla 13. Frecuencias por antigüedad**

<b>Grupos de años de antigüedad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
10-15	90	50.0%
16-20	50	27.8%
21-25	22	12.2%
26-30	15	8.3%
31 o más	3	1.7%

Fuente: Elaboración propia (2022).

#### **E) Frecuencias por género**

La Tabla 14 expone que entre la población empresarial un 59.4% de los encuestados fueron hombres y un 40.6% fueron mujeres. La diferencia por género en el ejercicio de autoridad y toma de decisiones no tiene una tendencia significativa en la población de la muestra.

**Tabla 14. Frecuencias por género**

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Hombre	107	59.4%
Mujer	73	40.6%
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

#### **F) Frecuencias por edad**

Entre los empresarios que formaron parte de la muestra se observa una pequeña tendencia hacia adultos jóvenes, el 55 % se encuentra en un rango de edad de 25 a 44 años, observándose que el 42.2% representa a los mayores de 45. Esto puede indicar que no existe una diferencia considerable en relación con la edad entre los mayores de 25 años (Tabla 15).

**Tabla 15. Frecuencias por edad**

<b>Grupos de edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
18-24	5	2.8%
25-34	45	25.0%
35-44	54	30.0%
45-54	34	18.9%
54 o más	42	23.3%

Fuente: Elaboración propia (2022).

#### **G) Frecuencias por estado civil**

El 46.1% de la población empresarial encuestada están casados, mientras que un 26.7% manifestaron estar solteros, un 14.4% en unión libre y solamente un 8.3% manifestó estar divorciado, siendo viudo el estado civil con menos frecuencia con un 4.4%. Como parte de los resultados se puede decir que el estado civil impacta en la permanencia del negocio pues casi todos los entrevistados mantiene un compromiso familiar (Tabla 16).

**Tabla 16. Frecuencias por estado civil**

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Casado	83	46.1%
Soltero	48	26.7%
Unión libre	26	14.4%
Divorciado	15	8.3%
Viudo	8	4.4%
Total	180	100.0%

Fuente: Elaboración propia (2022).

#### **H) Frecuencias por hijos**

La Tabla 17 muestra que entre la población empresarial las dos terceras partes de los encuestados tienen hijos, por lo que es evidente una relación de compromiso familiar.

**Tabla 17. Frecuencia por hijos**

Hijos	Frecuencia	Porcentaje
Si	136	75.6%
No	44	24.4%
Total	180	100.0%

Fuente: Elaboración propia (2022).

#### D) Frecuencias por número de hijos

Un 62.7% de los empresarios manifestó tener de 1 a 3 hijos y un 12.8% tiene más de 3 hijos (Tabla 18).

**Tabla 18. Frecuencias por número de hijos**

Número de hijos	Frecuencia	Porcentaje
0	44	24.4%
1	17	9.4%
2	52	28.9%
3	44	24.4%
4	15	8.3%
5	4	2.2%
6	3	1.7%
8	1	.6%
Total	180	100.0%

Fuente: Elaboración propia (2022).

#### 4.1.2 Análisis factorial confirmatorio

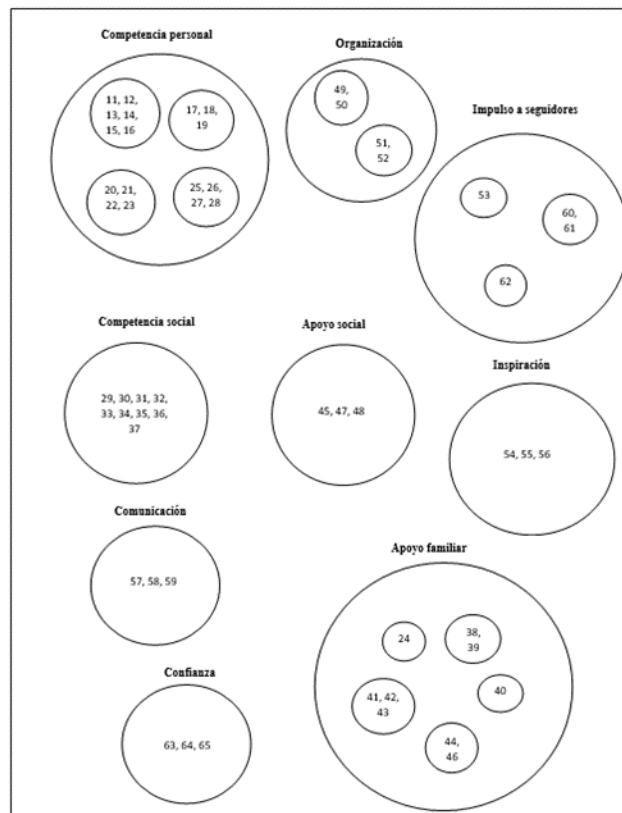
Se realizó un análisis factorial confirmatorio sobre los datos en la aplicación de la encuesta de LR, obteniéndose los siguientes resultados: para la población muestral se obtienen 15 factores, todos con cargas mayores a .5, se puede observar que los ítems fueron reagrupados con mayores subdivisiones que las originadas en la prueba piloto, sin embargo, la concentración de los ítems es similar a los factores determinados de acuerdo con el marco teórico. La Tabla 19 señala los factores teóricos originales que se obtuvieron en la prueba piloto con la nueva agrupación sobre la muestra.

**Tabla 19. Distribución de los componentes en el análisis factorial**

Factor teórico		Ítems
Apoyo social	Competencia social	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36
	Apoyo familiar	44, 45, 46, 47, 48, 44
Competencia social	Competencia personal	11, 12, 13, 14, 15, 16
	Apoyo familiar	37, 38, 39, 40
Apoyo familiar	Competencia personal	20, 21, 22, 23
Impulso a seguidores	Competencia personal	24, 25, 26, 27
Impulso a seguidores	Confianza	62, 63, 64, 65
	Organización	51, 52, 53
Impulso a seguidores	Competencia personal	17, 18, 19
	Comunicación	57, 58, 59
Impulso a seguidores	Apoyo familiar	41, 42, 43
	Inspiración	54, 55, 56
Impulso a seguidores	Impulso a seguidores	60, 61
	Organización	49, 50
Competencia social	Competencia personal	28, 29

Fuente: Elaboración propia (2022).

**Figura 7. Resultados del análisis factorial confirmatorio**



Fuente: Elaboración propia (2022).

La Figura 7 representa los nueve factores originales del análisis factorial sobre la prueba piloto, incluyendo en ellos la agrupación resultante sobre la muestra. Primeramente, en la variable individual los factores de competencia personal se reagruparon en cuatro subgrupos y el factor de organización en dos subgrupos. Los factores de la variable interrelaciones, competencia y apoyo social se mantienen con un solo grupo. Para la variable de influencia, el factor de impulso a seguidores se subdividió en tres subgrupos, los otros factores inspiración, comunicación y confianza se mantuvieron en un solo grupo y finalmente el factor de la variable familia y amigos, apoyo familiar se subdividió en cinco subgrupos.

### 4.1.3 Resultados por factor de LR

Los resultados de esta sección están enfocados a identificar la media de las cargas sobre los factores de liderazgo resiliente. La Tabla 20 indica los siguientes resultados generales: la media de los nueve factores se encuentra entre un rango de 3.10 y un 3.52. La mayor carga se encuentra en la variable de influencia en su factor de confianza con un 3.52 y la menor está en la variable personal en su factor de organización con un 3.10.

**Tabla 20. Estadística descriptiva por factor**

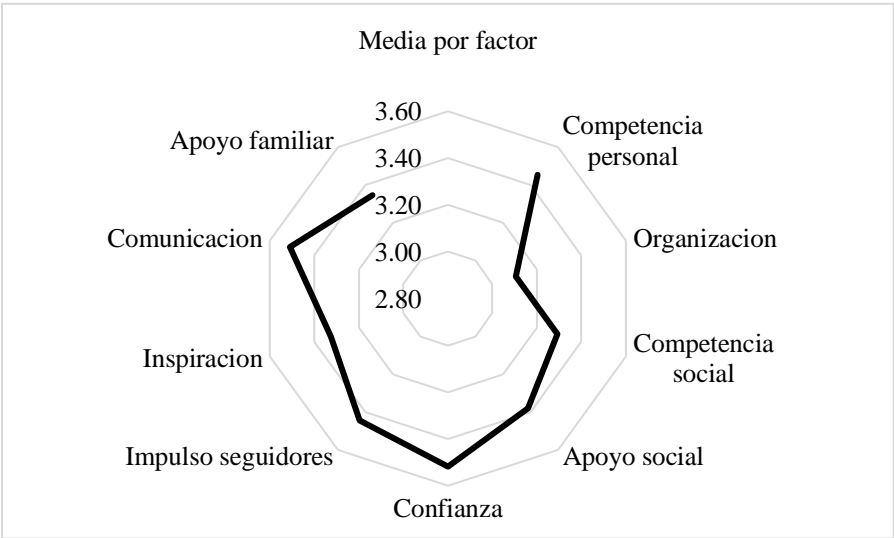
Factores	Descriptivos								
	Núm .	Media	Error estándar de la media	Mediana	Desviación estándar	Varianza	Mín.	Máx.	Sum
Competencia personal	180	3.45	0.02	3.47	0.31	0.1	2.53	4	621.56
Organización	180	3.1	0.04	3	0.55	0.31	1.75	4	558.75
Competencia social	180	3.29	0.04	3.28	0.47	0.22	2	4	592.6
Apoyo social	180	3.38	0.04	3.33	0.48	0.23	2	4	608.69
Confianza	180	3.52	0.03	3.67	0.45	0.21	2	4	633.3
Impulso a seguidores	180	3.44	0.03	3.5	0.39	0.15	2.5	4	619.75
Inspiración	180	3.33	0.03	3.33	0.41	0.17	2.67	4	598.67
Comunicación	180	3.51	0.04	3.67	0.5	0.25	2	4	631.71
Apoyo familiar	180	3.35	0.03	3.33	0.41	0.17	1.44	4	602.37

Fuente: Elaboración propia (2022).

El rango de la escala del instrumento es de 1 a 4 considerando el valor de 1 a la respuesta con un menor nivel y el valor de 4 a la respuesta de mayor nivel, considerando el 3 con una valoración de medio alto y el 2 como media a la baja. De los 180 empresarios entrevistados los niveles en el total

de los factores se encuentran entre el mayor nivel y media alta, como lo indican los resultados de la Figura 8. Los valores de la media en la investigación oscilan entre 3.10 a 3.52. Por tanto, es evidente que los individuos se inclinaron hacia valores elevados en todos los factores, siendo los de la variable de influencia los que tienen un mayor nivel en los resultados.

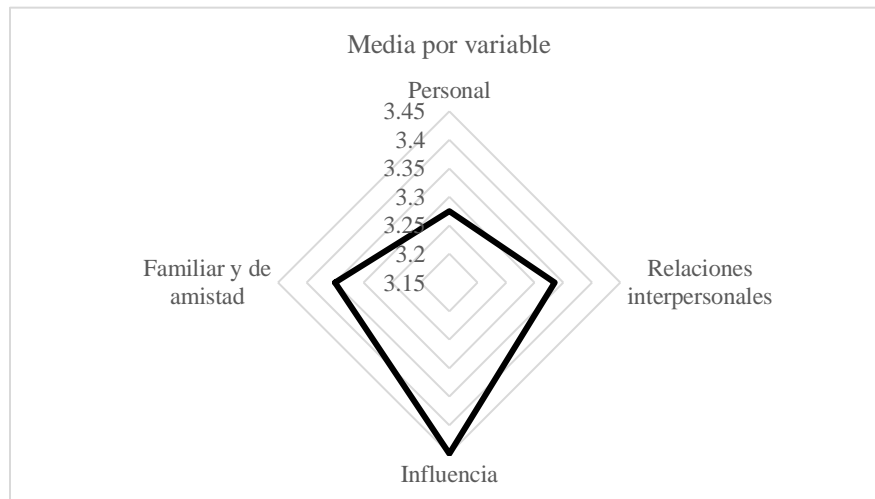
**Figura 8. Media por factor de LR**



Fuente: Elaboración propia (2022).

La Figura 8 detalla los promedios de los nueve factores de LR en el siguiente orden: el factor más relevante para esta población con 3.52 es la confianza, con 3.51 la comunicación, competencias personales 3.45, impulso a seguidores 3.44, apoyo social 3.38, apoyo familiar 3.35, inspiración con 3.33, competencia social 3.29 y finalmente la organización es el factor menos significativo con 3.1.

**Figura 9. Media por variable de LR**



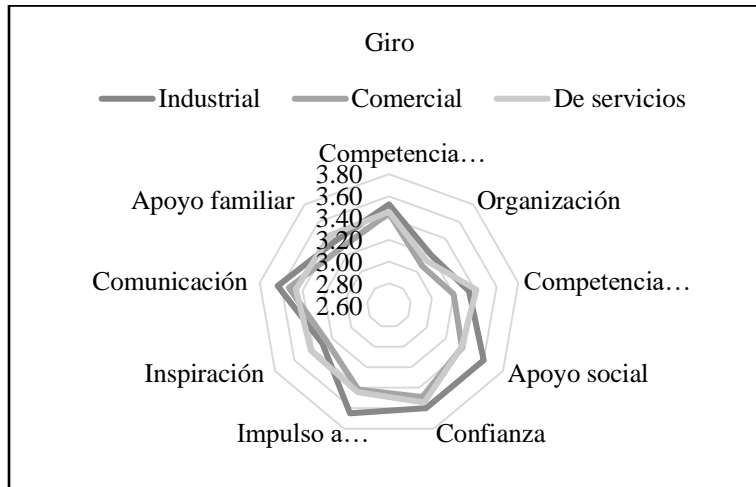
Fuente: Elaboración propia (2022).

Adicional al análisis anterior sobre la significancia por cada factor, también se elaboró un gráfico radial (Figura 9) para visualizar la carga por variable; como resultado se observa una clara tendencia hacia los factores que integran la variable influencia con una media de 3.45; esto demuestra que los empresarios encuestados tienen características del liderazgo transformacional en el que existe una influencia sobre sus seguidores por medio de la motivación, también son claros al comunicar sus ideas e inspiran a sus seguidores para trascender de los objetivos individuales a los intereses de la organización. En segundo lugar, se encuentra la variable de relaciones interpersonales con 3.33 de promedio considerando que para el empresario el apoyo y la competencia social son relevantes para el logro de sus metas. En tercer lugar, con 3.35 de promedio se ubica la variable de familia y de amistad, por último, la variable personal con 3.27 de promedio.

#### **A) Factores del LR por giro empresarial**

La Figura 10 muestra que en el giro industrial el factor con mayor ponderación es el impulso a seguidores con 3.65, mientras que en el giro comercial es el factor comunicación con 3.53, y en el de servicios la confianza con 3.54, por otro lado, el factor con menor ponderación para el giro industrial, comercial y de servicios, es la organización, con 3.20, 3.07 y 3.13 respectivamente.

**Figura 10. Gráfica radial por giro**

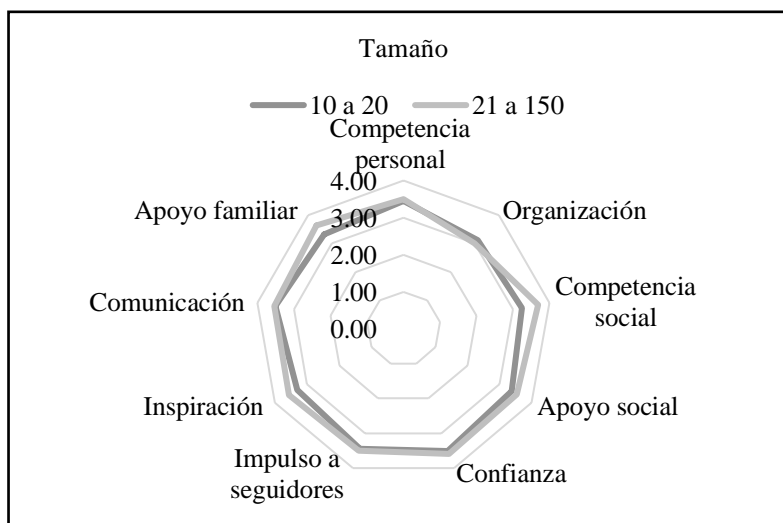


Fuente: Elaboración propia (2022).

**B) Factores de LR por tamaño de la empresa**

Se observa en la Figura 11 que el factor preponderante en las pequeñas empresas es la confianza, identificada en la variable influencia, mientras que para las medianas empresas es el factor de apoyo familiar, identificado en la variable familiar y de amistad, asimismo, el factor con menor ponderación para ambos tamaños es la organización, identificada en la variable personal.

**Figura 11. Gráfica radial por tamaño**

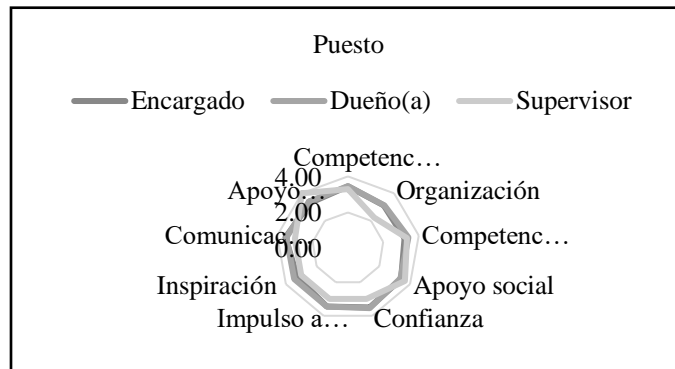


Fuente: Elaboración propia (2022).

### C) Factores de LR por puesto

El factor con menor ponderación en el puesto de encargado es la comunicación, mientras que en el puesto de dueño es la confianza, ambos factores identificados en la variable influencia. Asimismo, el factor con menor ponderación para ambos puestos es la organización, identificada en la variable personal (Figura 12).

**Figura 12. Gráfica radial por puesto**

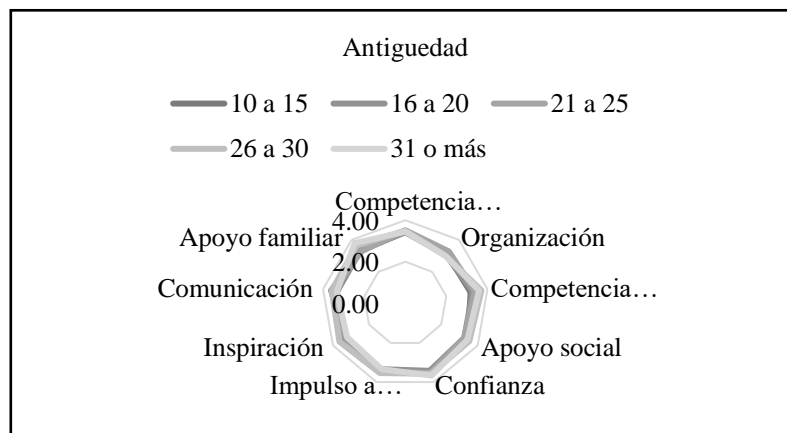


Fuente: Elaboración propia (2022).

### D) Factores de LR por antigüedad

Se observa en la Figura 13 que el factor con mayor ponderación para la antigüedad de 10 a 15 años es la comunicación, para la antigüedad de 16 a 25 años es la confianza, ambas identificadas en la variable influencia, y para la antigüedad de 26 a 30 años es la competencia social, identificada en la variable relaciones interpersonales. Por otra parte, el factor con menor ponderación para todos los años de antigüedad es la organización, identificada en la variable personal.

**Figura 13. Gráfica radial por antigüedad**

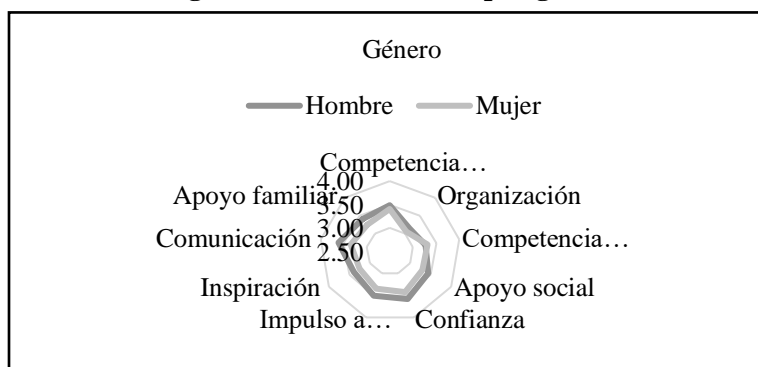


Fuente: Elaboración propia (2022).

### E) Género

Se observa en la Figura 14 que el factor con mayor ponderación para los hombres es la comunicación, identificada en la variable influencia, mientras que en las mujeres es el factor confianza, identificada en la variable influencia, por otro lado, para ambos géneros el factor con menor ponderación es la organización, identificada en la variable personal.

**Figura 14. Gráfica radial por género**

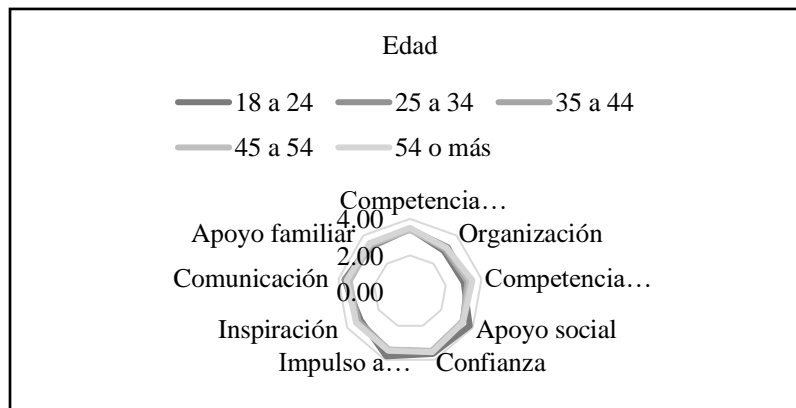


Fuente: Elaboración propia (2022).

### F) Edad.

Se observa en la Figura 15 que el factor preponderante en la edad de 18 a 24 es el impulso a seguidores, en la edad de 25 a 34 la comunicación y en la edad de más de 35 años la confianza, todos ellos identificados en la variable influencia, por otro lado, el factor con menor ponderación para todas las edades es la organización, identificada en la variable personal.

**Figura 15. Gráfica radial por edad**

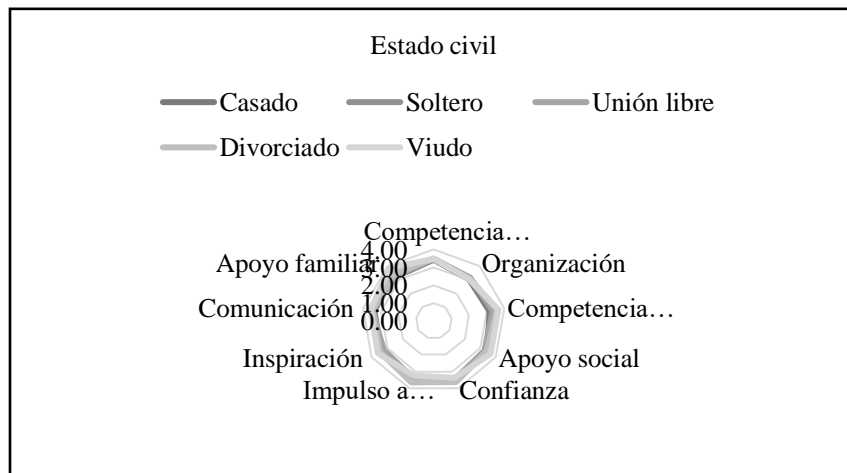


Fuente: Elaboración propia (2022).

### G) Estado civil

Se observa en la Figura 16 que para el estado civil casado y unión libre el factor con mayor ponderación es la comunicación, mientras que para el estado civil soltero es la confianza, para el estado civil divorciado es el impulso a seguidores, todos ellos identificados en la variable influencia, por otra parte, el factor con menor ponderación para todos los estados civiles es la organización, identificada en la variable personal.

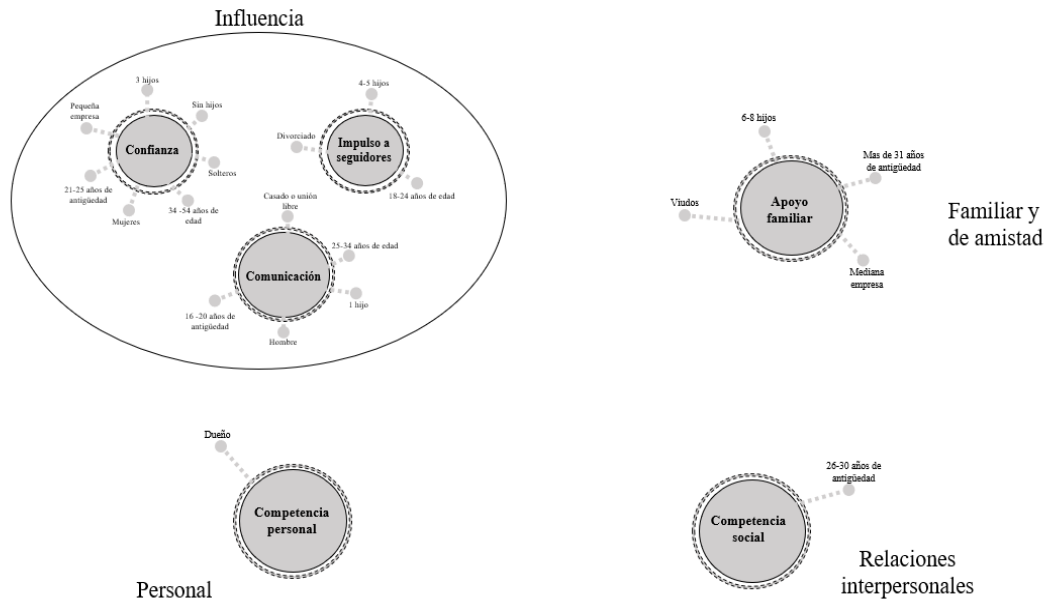
**Figura 16. Gráfica por estado civil**



Fuente: Elaboración propia (2022).

En la Figura 17 se observa de acuerdo con los datos de control, que la principal tendencia son los factores identificados en la variable de influencia, en la cual se describe a los líderes como un modelo a lograr para sus seguidores, comunicativo y motivador (Bass et al., 2008).

**Figura 17. Variables con mayor carga en los datos sociodemográficos**



Fuente: Elaboración propia (2022).

De acuerdo con la Figura 17 el factor de confianza prioritariamente se integra por pequeñas empresas, negocios con una antigüedad de entre 21 a 25 años en el mercado, mujeres al frente de las decisiones y personas solteras. Este factor hace referencia a la confianza transmitida por el líder para desarrollar a los colaboradores, así como retroalimentarlos sobre su desempeño, y también enfatiza en integrar a las personas en los equipos de trabajo incluyendo aquellos que no son aceptados. La comunicación es el factor más importante para líderes hombres de entre 25 a 34 años, en empresas que tienen entre 16 a 20 años, este factor mide la claridad para expresar las ideas considerando también que esta información sea atractiva para captar el sentido del trabajo.

Los líderes que impulsan a sus seguidores están entre 18 a 24 años, divorciados y con cuatro o más hijos su mayor carga refleja que incitan a sus colaboradores a que piensen nuevas formas de ver los problemas, permiten discutir la forma de hacer el trabajo, motivan a salir del confort de las labores buscando mejorarlas. La mediana empresa con más de 31 años de antigüedad, puede tener un líder al frente que ha perdido a su esposa o esposo, con 6 o más hijos, considera el apoyo familiar como lo más importante, esto revela una buena relación familiar, con intereses comunes, la cual disfruta, existen valores de lealtad en la misma, las actitudes sobre los problemas se abordan de una manera optimista en el seno familiar, también hay rasgos de empatía cuando se presentan los problemas y siempre se siente acompañado.

La competencia personal es el factor con mayor carga en los líderes que son los dueños fundadores, este elemento hace referencia a la valoración que tiene él mismo sobre su persona, donde se considera con los conocimientos necesarios para desarrollar su función, le gustan los retos, considera tener el control de su vida, confía en sus decisiones y se siente satisfecho con sus logros. Para los líderes con empresas de 26 a 30 años, la competencia social es la de mayor importancia, la cual evidencia el papel que juegan las relaciones con otras personas, el sentirse cómodo con nuevas amistades, cultivar el sentido del humor, mantener conversaciones agradables y buenas relaciones sociales.

En el análisis de la información el factor con menor carga en la totalidad de los datos de control es el de la organización de la variable personal, esta hace referencia a la importancia de las reglas y rutinas en la vida, el mantener planes y organizar el tiempo.

#### **4.1.4 Análisis de confiabilidad del instrumento de LR**

El análisis de confiabilidad del instrumento de LR se obtuvo con Alfa de Cronbach de .909, lo que muestra una consideración media alta de validez, como puede observarse en la Tabla 21.

**Tabla 21. Alfa de Cronbach del instrumento de LR**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de Ítems</b>
.909	55

Fuente: Elaboración propia (2022).

Con base en este análisis, se puede concluir que el nuevo constructo es confiable, pues tiene un Alfa con valor de .909, lo cual cumple con los requisitos de ser mayor a .5, y entre más cercano a 1, se considera más confiable (Cronbach 1951).

**Tabla 22. Alfa de Cronbach por variable de LR**

Variable	Alfa de Cronbach	Número de Ítems
Individual	.828	21
Relaciones interpersonales	.848	12
Influencia	.811	13
Familiar y de amistad	.846	9

Fuente: Elaboración propia (2022).

Los resultados de la Tabla 22 muestran el grado de confiabilidad de las variables de LR; aun cuando disminuye respecto al constructo de LR (Tabla 21), permanece en los rangos aceptados de confiabilidad.

#### **4.1.5 Resultados de correlación**

Para el análisis de los resultados respecto a la correlación entre las variables planteadas, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para medir el grado de relación o asociación existente entre los factores (Restrepo et al. 2007).

**Tabla 23. Medición de coeficiente de Pearson**

Correlaciones		
		Apoyo familiar
	Correlación de Pearson	0.548
<b>Apoyo social</b>	Sig. (bilateral)	0
	N	180

Fuente: Elaboración propia (2022).

En la medición de los 180 encuestados únicamente se observa la correlación entre los factores de apoyo familiar y apoyo social con un grado de correlación positiva de .548. Por la relación que se tiene en ambas de recibir ayuda de alguna persona. En ningún otro factor se encontraron valores mayores a +.5 por lo que se descarta que exista una relación o asociación entre los demás (Tabla 23).

## **4.2 Resultados cualitativos**

En esta segunda etapa de la investigación se muestran los resultados del enfoque cualitativo. Como parte del análisis textual, se lograron identificar segmentos de los datos narrativos denominados unidades de análisis, posteriormente estas permitieron descubrir categorías que describen los conceptos de interés y sus vínculos.

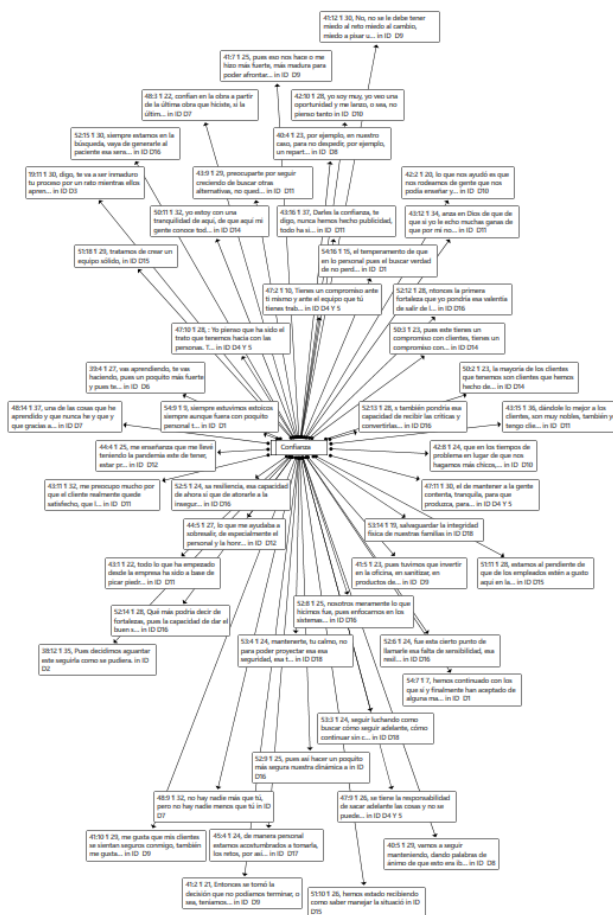
Con apoyo de la herramienta tecnológica Atlas ti se identificaron las unidades de análisis correspondientes a las citas de cada uno de los entrevistados. Luego, se analizó la frecuencia con que fueron reportados en las entrevistas, esto con el objetivo de dimensionar su aportación en la interpretación de los resultados.

### **4.2.1 Análisis textual por unidades de análisis y definición de categorías**

Las siguientes redes de unidades de análisis identifican los ejemplos en el diálogo donde el entrevistado manifiesta características que él mismo consideró necesarios para lograr la supervivencia de su empresa. En el agrupamiento de las unidades de análisis de acuerdo con las conceptualizaciones analíticas desarrolladas en la investigación se organizaron los resultados o descubrimientos relacionados por categorías.

A continuación, se presentan los resultados de las cinco principales categorías: confianza, competencia personal, comunicación, impulso a seguidores y organización; cada una muestra en forma de red el total de las citas de los entrevistados que le dieron origen; para fines ilustrativos se incluyen algunos textos para dar referencia a la imagen. En estas citas se identifica al entrevistado con la letra D y el número correspondiente a su entrevista, por ejemplo, el entrevistado número 1 (ID D1).

**Figura 18. Categoría: Confianza**



Fuente: Elaboración propia (2022).

La definición de la categoría confianza de acuerdo con Northouse (2013), es la capacidad de dar cuidado, ser empático y proveer retos y oportunidades para los otros (Figura 18), a continuación, se puntualizan algunos aspectos relacionados con esta categoría en los diálogos de los entrevistados:

ID D3 “Te va a hacer tu proceso por un rato inmaduro mientras que ellos aprenden”.

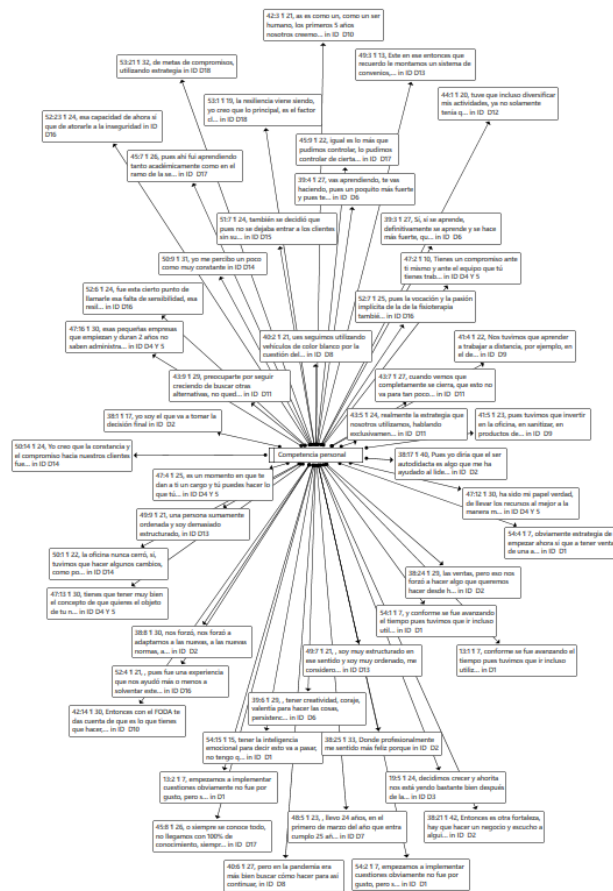
ID D6 “Te vas haciendo, pues un poquito más fuerte y pues teniendo confianza, confianza de que esto va a pasar”.

ID D8 “Dando palabra de ánimo de que esto iba a ser temporal, hay frases y dichos populares que son muy ciertos, no hay mal que dure cien años”.

ID D8 “Por ejemplo, un repartidor que se quedó sin el área de trabajo, repartiendo a restaurantes y hoteles lo pusimos de chofer interno”.

ID D9 “Entonces se tomó la decisión que no podíamos terminar, o sea que seguíamos adelante”.

**Figura 19. Categoría: Competencia personal**



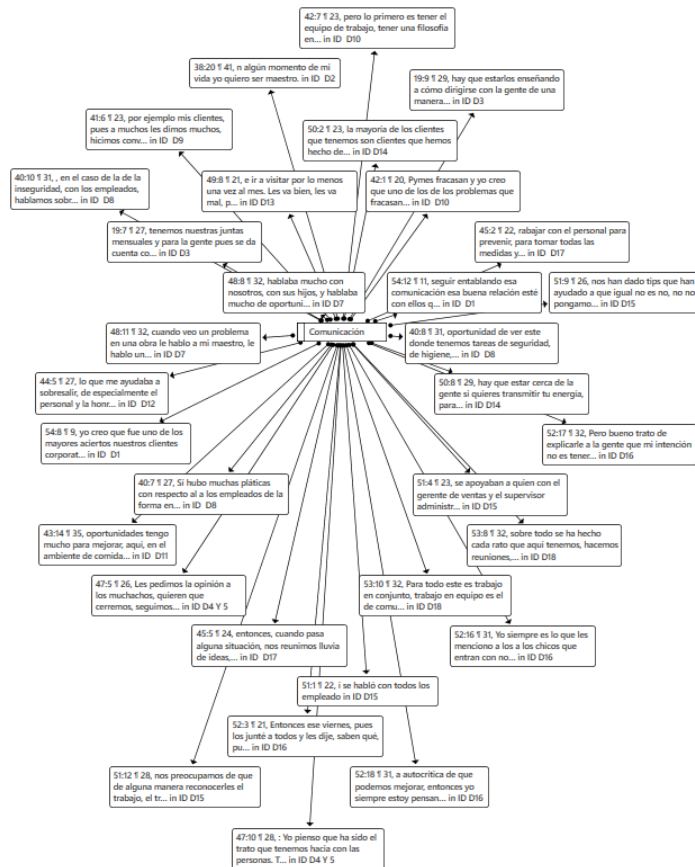
Fuente: Elaboración propia (2022).

La definición del código competencia personal de acuerdo con Connor y Davidson (2003), representa la claridad que tienen las personas sobre sus metas, la capacidad que tienen para obtenerlas, y la confianza sobre el éxito que obtendrán, así como la seguridad de encontrar una solución al enfrentarse a lo desconocido (Figura 19), a continuación, se puntualizan algunos de los diálogos de los entrevistados:

- ID D2 “Pues yo diría que el ser autodidacta es algo que me ha ayudado en el liderazgo que tengo y es algo que he compartido con toda la gente que está conmigo”.
- ID D6 “Si se aprende, definitivamente se aprende y se hace más fuerte y te hace crecer”.
- ID D9 “Tuvimos que aprender a trabajar a distancia, por ejemplo, en el despacho...”

- ID D12 “Tuve incluso que diversificar mis actividades”
- ID D17 “No siempre se conoce todo, no llegamos con el cien por ciento de conocimiento, siempre creo que hay muchas cosas que aprender en el camino”.

**Figura 20. Categoría: Comunicación**



Fuente: Elaboración propia (2022).

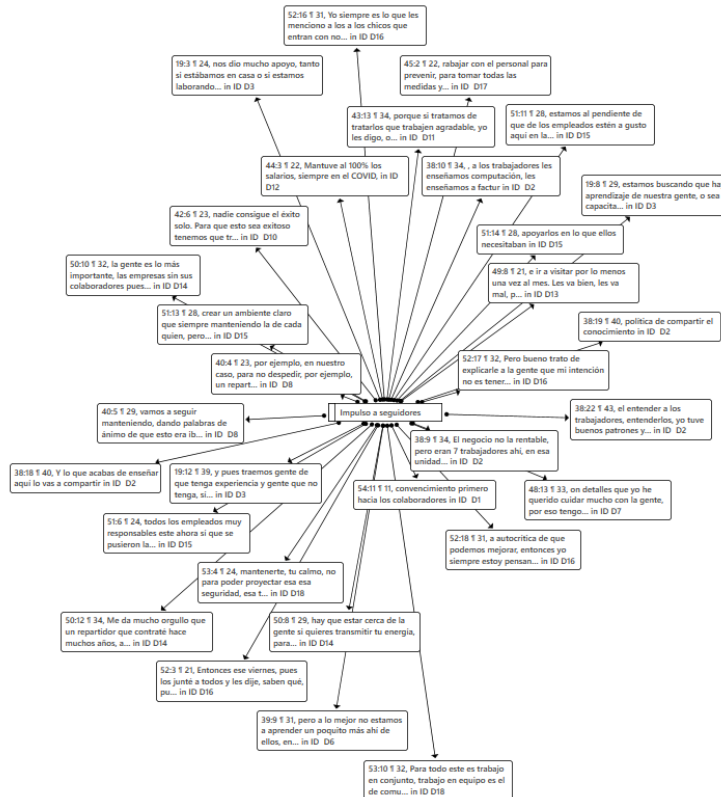
La definición del código de comunicación describe a los líderes que logran comunicar sus expectativas a sus seguidores para inspirarlos a comprometerse y compartir la visión de la compañía (Northouse, 2013). En seguida se describen algunos de los diálogos de los entrevistados (Figura 20).

- ID D3 “Tenemos nuestras juntas mensuales y la gente se da cuenta de la radiografía que les presentamos, como vamos avanzando”.
- ID D4 “Les pedimos opinión a los muchachos si querían que cerremos o seguir adelante”.
- ID D8 “Si hubo muchas pláticas con respecto a los empleados de la forma en como nos

tenemos que cuidar”.

- ID D8 “En el caso de la inseguridad con los empleados hablamos sobre la situación cuando llega una persona y nos va a robar...”.
- ID D17 “Trabajar con el personal para prevenir, para tomar las medidas y adaptarnos”.

**Figura 21. Categoría: Impulso a seguidores**



Fuente: Elaboración propia (2022).

El código impulso a seguidores se refiere a la estimulación a los seguidores para compartir intereses con la organización (Bass et al., 2008), a continuación, se describe algunos de los diálogos de los entrevistados (Figura 21).

- ID D11 “Porque tratamos de tratarlos bien en un ambiente agradable, entonces si nos preocupamos mucho por el ambiente...”.
- ID D7 “Yo he querido cuidar mucho a la gente, por eso tengo gente que tiene muchos años conmigo, hay gente que me platicaba y me decía: ¿A poco tú les pagas el agua?”

- ID D14 “Hay que estar cerca de la gente si quieres transmitir tu energía, para que el negocio siga creciendo”.
- ID D14 “La gente es lo más importante, las empresas, sin sus colaboradores no serían lo que son”.
- ID D18 “Convencimiento primero hacia los colaboradores”.

**Figura 22. Categoría: Organización**



Fuente: Elaboración propia (2022).

El código organización especifica los roles y actividades que realizan las personas para obtener una mejor distribución sobre su vida (Frigborg et al., 2003). Los siguientes diálogos describen esta característica (Figura 22).

- ID D1 “Permanecer con el equipo mínimo indispensable, con características muy en específico”
- ID D14 “Los colchones de finanzas que tuvimos todos nos permitieron aguar y no despedir a nadie”.
- ID D15 “Organizaba todas las tareas”.

- ID D16 “Siempre estamos en la búsqueda de generarle al paciente esa sensación de ser bien atendido, que la atención es personalizada”
- .ID D18 “Para todo este trabajo en conjunto, la comunicación, coordinación, organización, establecimiento de metas y compromisos”.

La Tabla 24 incluye las 17 categorías identificadas en la revisión de las unidades de análisis, así como la frecuencia de estas. Las redes de las categorías, inspiración, apoyo social, apoyo familiar, empatía, religiosidad, competencia social, optimismo, resiliencia, adaptación, honestidad, compromiso e inteligencia emocional se incluyen en los apéndices de la K a la V.

**Tabla 24. Frecuencia unidades de análisis por categorías**

	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia de la Unidades de análisis</b>
1	Confianza	49
2	Competencia personal	48
3	Comunicación	32
4	Impulso a seguidores	31
5	Organización	25
6	Inspiración	17
7	Apoyo social	17
8	Apoyo familiar	15
9	Empatía	11
10	Religiosidad	11
11	Competencia social	9
12	Optimismo	9
13	Resiliencia	9
14	Adaptación	6
15	Honestidad	3
16	Compromiso	2
17	Inteligencia emocional	2

Fuente: Elaboración propia (2022).

Analizando la frecuencia de las categorías se determinaron 5 con la mayor frecuencia en este estudio:

**Confianza.** Los entrevistados manifiestan dar cuidado y considerar las necesidades de sus empleados, dar ánimo y tener madurez en su función.

**Competencia personal.** Se refieren a la claridad de sus capacidades para la resolución de los problemas y el cumplimiento de sus metas.

**Comunicación.** Los entrevistados describen que mantienen medios para comunicar sus objetivos,

metas e ideas para compartir las situaciones presentes y el futuro de la empresa.

**Impulso a seguidores.** Se refiere a la manifestación de los entrevistados de estimular a sus empleados.

**Organización.** Se mencionan roles o actividades para la distribución de las responsabilidades y la priorización de los problemas.

Al identificar las categorías en las unidades de análisis se descubrieron conexiones entre las experiencias de los entrevistados.

**Figura 23. Categorías identificadas en los entrevistados**

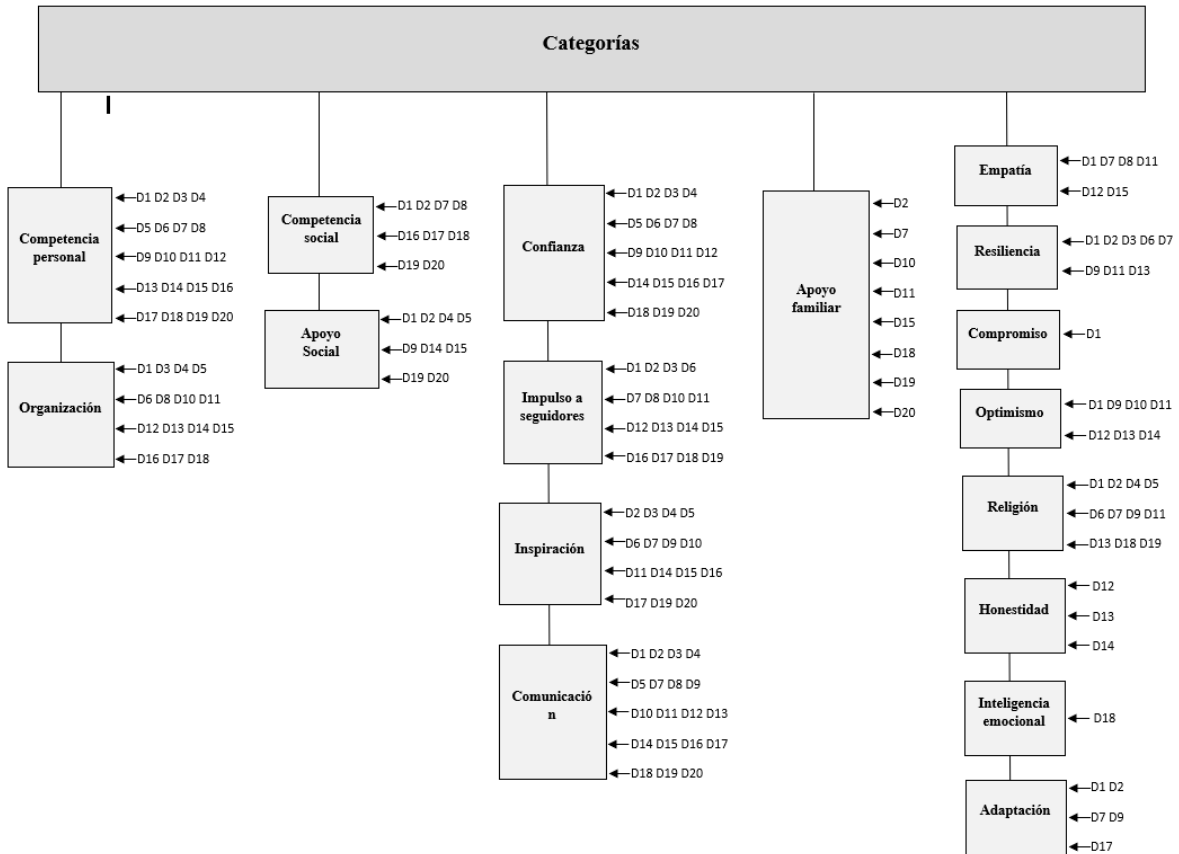


Fuente: Elaboración propia (2022).

La Figura 23 describe los códigos identificados por cada uno de los entrevistados, con el objetivo de identificar en los diálogos de cada uno de ellos las categorías preliminares y conforme el avance de las entrevistas realizadas afinar dichas categorías hasta lograr la saturación de estas.

En la Figura 24 se detallan las categorías encontradas y el identificador de los empresarios que las mencionaron de acuerdo con las unidades de análisis.

**Figura 24. Identificación de categorías en las entrevistas**



Fuente: Elaboración propia (2022).

La Tabla 25 señala las frecuencias de coocurrencia en forma de matriz. El número que aparece debajo y detrás de cada categoría muestra la frecuencia con la que se asigna la misma en las unidades de análisis. Esto permitió evaluar el número de coocurrencias en las celdas de la tabla. El número de la celda indica el número de coincidencias, es decir, la frecuencia con la que coinciden los dos códigos. Esto significa que se cuenta el número de eventos coincidentes. Si una misma cita se codifica con dos códigos o si dos citas que se superponen se codifican con dos códigos, se cuenta en ambos casos como única coocurrencia.

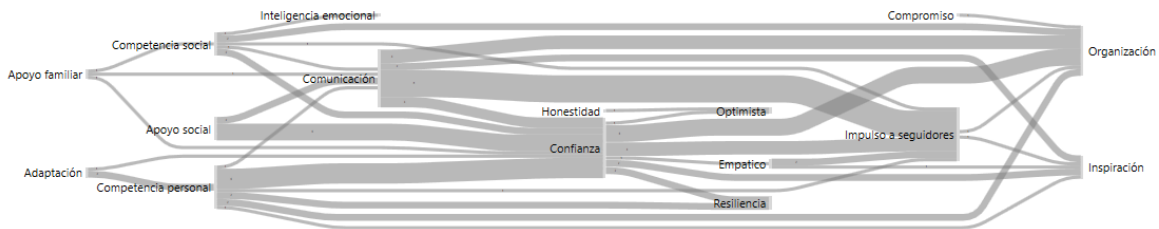
**Tabla 25. Coccurrencias por categorías**

Categorías	Adaptación Gr=6	Apoyo familiar Gr=15	Apoyo social Gr=17	Competencia personal Gr=48	Competencia social Gr=9	Compromiso Gr=2	Comunicación Gr=32	Confianza Gr=49	Empatía Gr=11	Honestidad Gr=3	Impulso a seguidores Gr=31	Inspiración Gr=17	Inteligencia emocional Gr=2	Optimista Gr=9	Organización Gr=25	Religión Gr=11	Resiliencia Gr=9
Adaptación Gr=6	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Apoyo familiar Gr=15	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Apoyo social Gr=17	0	0	0	0	0	0	2	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Competencia personal Gr=48	2	0	0	0	0	0	1	6	0	0	1	1	0	0	2	0	2
Competencia social Gr=9	0	1	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	1	0	2	0	0
Compromiso Gr=2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Comunicación Gr=32	0	1	2	1	1	0	0	3	0	0	8	2	0	0	4	0	0
Confianza Gr=49	1	1	5	6	2	0	3	0	1	0	4	4	2	0	1	5	2
Empatía Gr=11	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0
Honestidad Gr=3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Impulso a seguidores Gr=31	0	0	0	1	1	0	8	4	2	0	0	1	0	0	1	0	0
Inspiración Gr=17	0	0	0	1	0	0	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Inteligencia emocional Gr=2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Optimista Gr=9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Organización Gr=25	0	0	0	2	2	1	4	5	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Religión Gr=11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resiliencia Gr=9	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia (2022)

El diagrama de Sankey es una vista alternativa que complementa la vista de la Figura 25 de coccurrencias por categorías original.

**Figura 25. Diagrama de Sankey**



Fuente: Elaboración propia (2022).

El modelo básico de datos de la tabla de entidades de filas y columnas se representa en el modelo de Sankey con nodos con el nombre de cada categoría, la fuerza de coccurrencia entre pares de nodos se representa por el grosor de los bordes con una semejanza a los valores de las celdas de la tabla. Como categoría central de la Figura 25 emerge la categoría confianza manteniendo relación a diferentes niveles con la mayoría de las categorías. Analizando esta relación y su presencia constante en los datos, es posible hacer una relación con el estudio exploratorio de Förster et al. (2017) en el cual los factores encontrados en su investigación los separaba en 3 grandes grupos denominados, 1) factores ambientales privados, 2) factores ambientales de trabajo 2) factores de resiliencia individual.

## Categoría 1: Confianza

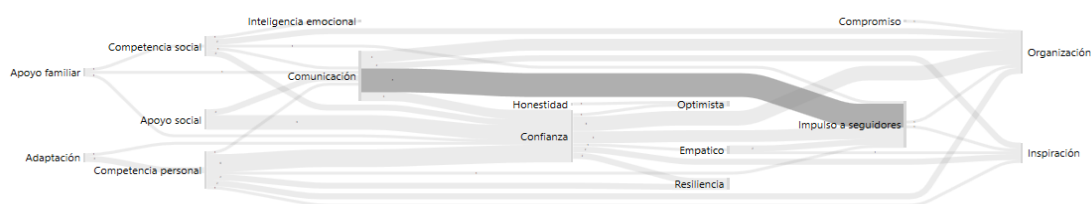
En relación con la categoría principal: confianza (Figura 25), es importante señalar que este elemento se identifica en el dialogo de los líderes expresando que se tiene confianza de manera personal, se citan algunos ejemplos de ello: a) “vas aprendiendo y pues vas teniendo confianza”, b) “se tomó la decisión de que teníamos que seguir adelante”, c) “en los tiempos de problemas no hacemos más grandes” d) “yo soy muy confiado yo veo una oportunidad y me lanzo”.

Esta categoría también se expresa cuando habla sobre experiencia con los empleados, seguidores y colaboradores, por ejemplo, en los siguientes diálogos: a) “tienes un compromiso ante ti mismo y ante el equipo que también confía en ti”, b) “el mantener a la gente contenta, tranquila, para que produzca un ambiente adecuado y agradable”, c) yo estoy con una tranquilidad, aquí mi gente conoce todo el tema operativo mucho mejor que yo”.

En el entorno social la confianza incluye a la familia, amigos y clientes, estos son algunos ejemplos del dialogo a) “darle la confianza, te digo nunca hemos hecho publicidad eso es retribuir la confianza con nuestro trabajo”, b) “salvaguardad la integridad física de nuestra familia”, c) “tienes un compromiso con los clientes, proveedores que confían en ti”.

Las mayores coocurrencias se encuentran en las relaciones de comunicación-impulso a seguidores, confianza-competencia personal, confianza-organización y confianza-apoyo social.

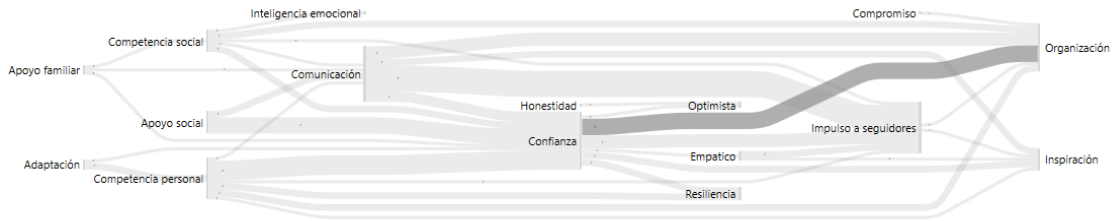
**Figura 26. Coocurrencia comunicación-impulso a seguidores**



Fuente: Elaboración propia (2022).

Al unir en el dialogo estas dos categorías (Figura 26), es posible percibir que los líderes que logran comunicar sus objetivos, metas y expectativas pueden lograr la estimulación de sus seguidores para poder compartir los intereses de la organización, siendo esta la relación con mayor presencia entre las categorías.

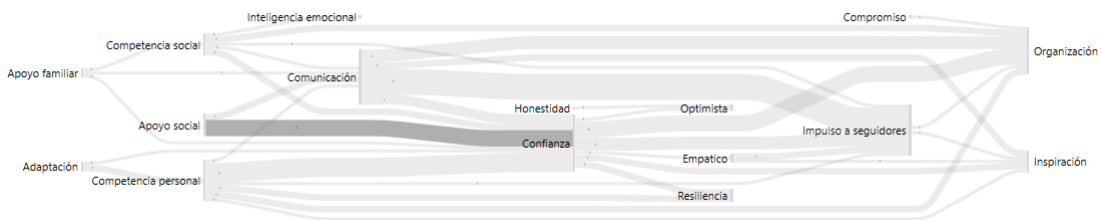
**Figura 27. Coocurrencia confianza-organización**



Fuente: Elaboración propia (2022).

La relación entre las categorías de confianza y organización se expone en los datos al proporcionar oportunidades a los seguidores, establecer roles y actividades para desarrollar su trabajo con claridad (Figura 27).

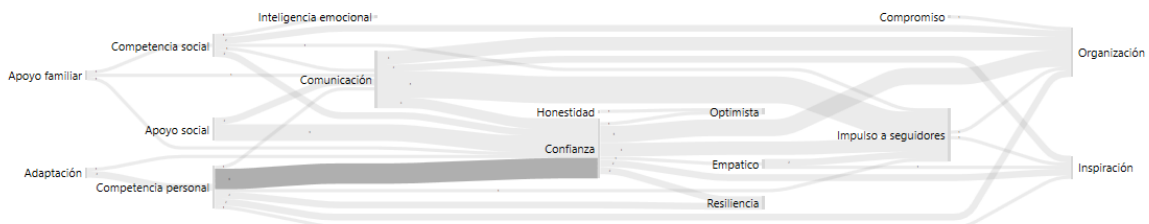
**Figura 28. Coocurrencia confianza-apoyo social**



Fuente: Elaboración propia (2022).

Los entrevistados al exhibir su capacidad de dar cuidado a sus familiares, así como la lealtad de los miembros de la familia y compartir sus proyectos en la vida, establecen una relación entre las categorías de confianza y apoyo social (Figura 28).

**Figura 29. Coocurrencia confianza-competencia personal**



Fuente: Elaboración propia (2022).

Los resultados de las entrevistas también exteriorizan que los líderes tienen claridad en sus objetivos, así como capacidad y confianza en lograrlos, también seguridad si se encuentran con algo nuevo o desconocido (Figura 29).

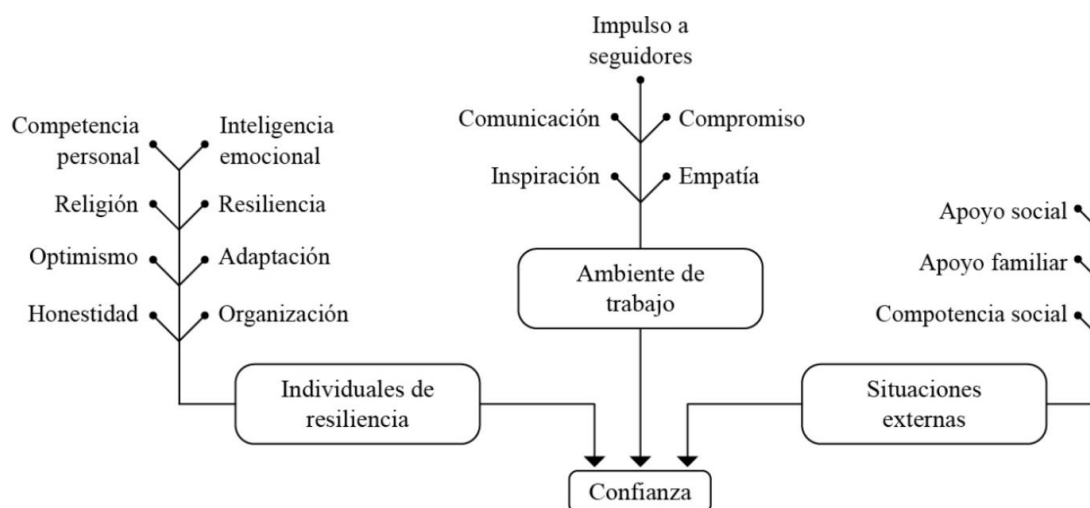
Los análisis de coocurrencia anteriores permiten identificar la categoría de confianza como la de mayor relación con los demás nodos, así como también visualizar otras con impactos importantes como son: impulso a seguidores, competencia personal, organización y comunicación, así como su relación con otras categorías con menor enraizamiento.

#### **4.2.2 Análisis de categorías y definición de temas**

El agrupamiento por temas se realizó con base en principios o similitudes conceptuales temáticas, es decir se recurrió a un criterio semántico para el agrupamiento por temas. En esta etapa surgieron temas con relaciones lógicas o superordinados, es decir, algún tema podrá subsumir o recoger a otros (Duque y Díaz-Granados, 2019).

De acuerdo con la descripción de las experiencias comunes y diferentes en los individuos estudiados surgieron tres temas principales del análisis: a) elementos propios de su personalidad, b) revisión sobre su relación con sus empleados, colaboradores y seguidores c) la consideración sobre agentes externos que se relacionan indirectamente con la empresa sin embargo influye en ellos. Asimismo, la categoría de confianza se presenta en los tres temas por lo que gráficamente se considera una categoría central (Figura 30).

**Figura 30. Relación de categorías y temas**



Fuente: Elaboración propia (2022).

El análisis de los datos permite identificar en la Figura 30 los tres temas en los que se agruparon las categorías definidas, a continuación, se realizó un análisis de cada uno de los temas con las categorías, que surgieron con base a la construcción y revisión de las unidades de análisis en las entrevistas.

#### 4.2.3 Profundización de temas

Se describen a continuación los temas incluyendo el porcentaje de identificación de las categorías que lo integran, así como las inferencias con otros investigadores previos del LR.

##### 4.2.3.1 Tema: Individuales de resiliencia

En este tema individual (Tabla 26), se ven reflejadas las habilidades o rasgos que los empresarios de Ciudad Juárez, Chihuahua consideran que fueron necesarios para la supervivencia de su empresa, generalmente se pueden diferenciar entre dos subcategorías (1) rasgos, que son características estables de un individuo y representan su personalidad fundamental y (2) habilidades, las cuales son adquiridas en el transcurso de la vida (Förster et al., 2017). El porcentaje de participantes que hace referencia a las categorías que integran este tema es el siguiente: competencia personal 100%, confianza 95%, organización 75%, religión 55%, resiliencia 40%, optimismo 35%, adaptación 25%, honestidad 15% e inteligencia emocional 5 %.

En general, estos hallazgos corresponden con investigaciones previas, por ejemplo, el ser optimista también fue nombrado en los estudios de Everly et al. (2010), la categoría de confianza fue

considerada por Piña (2014) al igual que por Everly et al. (2010), la honestidad es considerada un factor del LR por Afonso (2019), la adaptación por Förster et al. (2017), Ramírez et al. (2018) y Villa (2020) en la definición de creatividad como factor de LR, Martínez (2015) incluye la organización en el factor de liderazgo como característica al establecer la importancia de programas de trabajo con los objetivos de la organización y finalmente, Mendoza (2020) y Villa (2020) consideraron la espiritualidad y la moralidad como valores que pueden ser cultivados dentro de la religiosidad.

También surgen categorías que no han sido mencionadas en investigaciones previas, como la inteligencia emocional, mencionada por el D18 en los siguientes diálogos: “también la organización, la comunicación, el liderazgo y obviamente la inteligencia emocional para mantener, el control de tus emociones y que proyecte tranquilidad” y “el poder tener esa capacidad de mantenerte ecuánime ante situaciones desde estos niveles, es parte de tu inteligencia emocional”.

**Tabla 26. Tema: Individuales de resiliencia**

<b>Tema</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia en unidades de análisis</b>
Individuales de resiliencia	Confianza	49
	Competencia personal	48
	Organización	25
	Religiosidad	11
	Resiliencia	9
	Optimismo	9
	Adaptación	6
	Honestidad	3
	Inteligencia emocional	2

Fuente: Elaboración propia (2022).

#### **4.2.3.2 Tema: Ambiente de trabajo**

El tema de ambiente laboral (Tabla 27), está integrado por categorías que propician un ambiente positivo de trabajo, apoyo en el cumplimiento de las tareas, referencias que inspiran y apreciación en las labores (Förster et al., 2017). La proporción de entrevistados que referenciaron este grupo de categorías es la siguiente: confianza 95%, comunicación 95%, impulso a seguidores 80%, inspiración 75%, empatía 30%, compromiso 5%. En investigaciones anteriores se reconocen varias de estas categorías en los diferentes factores de LR; por ejemplo, en el factor de capacidad de interacción del líder al brindar, sostener y establecer relaciones de confianza y solidaridad (Piña, 2014) es posible

identificar la confianza, la empatía y el compromiso del empresario. Asimismo, la confianza es identificada en la característica de integridad de Everly et al., (2010) y Afonso (2019), Ramírez et al. (2018) como un factor de seguridad en sí mismo y finalmente también Everly et al. (2010), la menciona como elemento de identidad de grupo.

Por su parte Martínez (2015), en el factor de toma de decisiones, menciona que el líder busca y utiliza la información en todos los niveles para el desempeño de las actividades y la categoría de comunicación es la vía para lograr este propósito. Ramírez et al. (2018) menciona la comunicación en el relacionamiento estratégico al establecer lazos de interacción, articulación y conectividad estratégica. La característica de expresar las ideas de manera clara, directa para lograr una retroalimentación donde todos puedan entender y tener la capacidad de opinar, también lo incluyen Everly et al., (2010) y Afonso (2019). La categoría de impulso a seguidores contiene elementos del factor de autodisciplina de Afonso (2019) y Förster et al. (2017) describiéndola como el aceptar y asumir responsabilidades, logrando que el comportamiento incida de manera positiva en los seguidores para alcanzar las metas.

La inspiración se menciona en las definiciones de gestión del cambio de Martínez (2015) y en la emocionalidad de Mendoza (2020) y Förster et al. (2017). La empatía es considerada por Afonso (2020) y Förster et al. (2017), así como en la capacidad de interacción de Piña (2014).

**Tabla 27. Tema: Ambiente de trabajo**

<b>Tema</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia en unidades de análisis</b>
Ambiente de trabajo	Confianza	49
	Comunicación	32
	Impulso a seguidores	31
	Inspiración	17
	Empatía	11
	Compromiso	2

Fuente: Elaboración propia (2022).

#### **4.2.3.3 Tema: Situación externa**

En investigaciones anteriores, la familia, amigos y el entorno social fueron mencionados como factores del LR (Förster et al., 2017). El agrupamiento de las categorías de confianza, apoyo social, apoyo familiar y competencia social hacen referencia al entorno privado de los líderes del que

obtienen ayuda directa o indirecta. La confianza es mencionada por el 95% de los entrevistados, el apoyo social 45%, la competencia social 45% y el apoyo familiar 40%. La importancia de la relación del líder en ambientes privados como la familia, amigos, espacios para relajarse, relaciones estables privadas, trabajo voluntario, entre otros son mencionados por Förster et al. (2017) (Tabla 28).

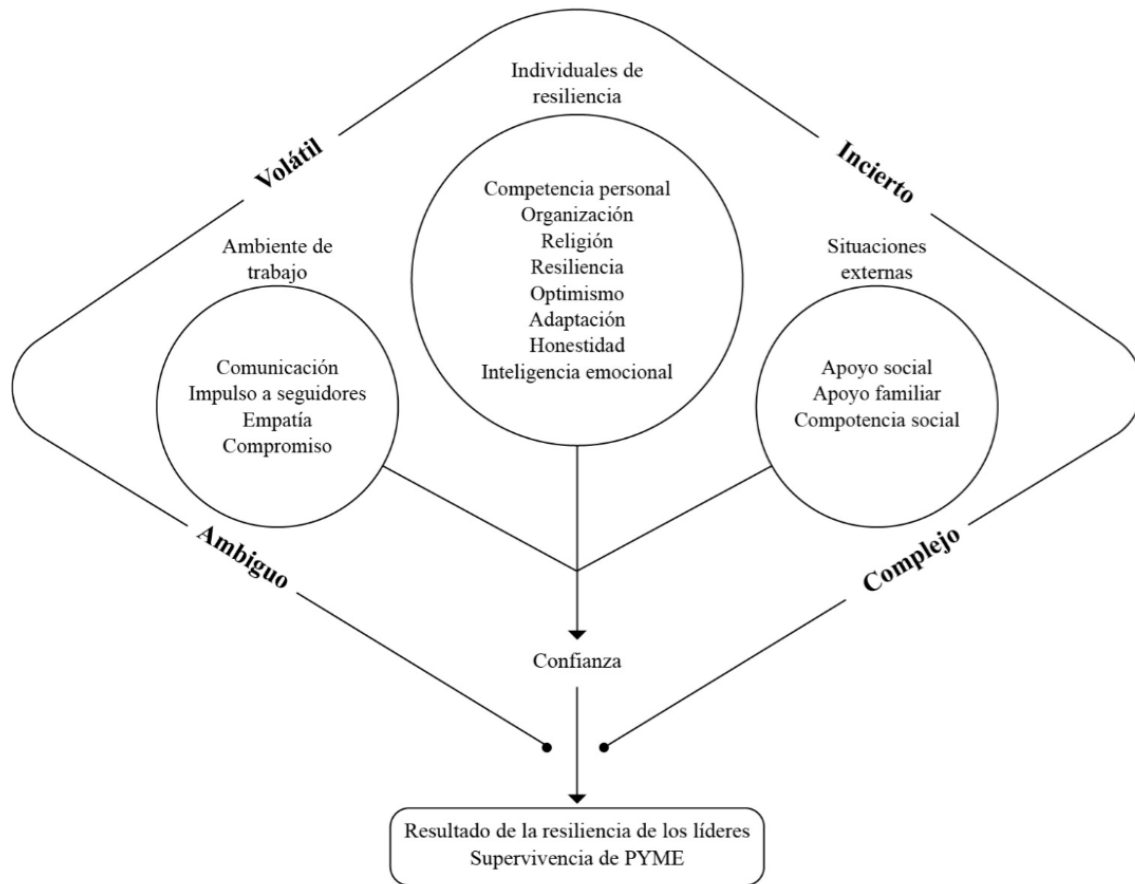
**Tabla 28. Situación externa**

<b>Tema</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia en unidades de análisis</b>
	Confianza	49
Situación externa	Apoyo social	17
	Apoyo familiar	15
	Competencia social	9

Fuente: Elaboración propia (2022).

La profundización de los temas y la confrontación con los hallazgos de investigaciones anteriores nos permite confirmar coincidencias entre las categorías establecidas para este estudio y los diferentes factores de la revisión de la literatura, de acuerdo con las experiencias de los líderes resilientes las características que contribuyeron en la supervivencia de sus empresas son: (1) individuales, (2) de ámbito laboral y (3) relacionadas con situaciones externas.

**Figura 31. Modelo contextual cualitativo de LR en un ambiente VICA**



Fuente: Elaboración propia (2022).

Tal como se muestra en la Figura 31, el liderazgo resiliente en los líderes que dirigen las Pymes de Ciudad Juárez, Chihuahua en ambientes VICA, está conformado por una mezcla de tres componentes, los cuales se pueden definir como: características individuales, características desarrolladas en su ambiente de trabajo y las situaciones externas que influyen en ellos; el eje central de estos tres elementos es la confianza, esta categoría se manifiesta cuando el líder mantiene un vínculo estable y de apoyo con la familia y sus seguidores, transmitiéndoles seguridad para que crezcan, generando una relación segura con el mismo y con los que lo rodean en un ambiente privado como es la familia o con sus empleados cuando lo perciben como un jefe confiable.

En las características individuales los líderes demostraron que el éxito y la supervivencia de sus empresas en situaciones de crisis, principalmente se debe a que se sienten eficientes, competitivos y con la seguridad de tener la capacidad de enfrentar cualquier reto incluyendo lo desconocido. También se describe como una habilidad su capacidad de organización en las funciones

administrativas para enfrentarse a problemas de índole económico. El apoyo en valores morales o religiosos también está presente al mencionar un abandono personal y dejar todo en manos de Dios.

Otro de los componentes es el ambiente laboral, considerando la comunicación como la principal categoría, al transmitir de manera clara lo que está sucediendo en esos momentos de crisis para generar principalmente confianza y así poder estimular a los empleados a compartir las decisiones. En este ambiente también se busca que esta comunicación logre transmitir las expectativas a los empleados para inspirarlos y comprometerlos para compartir las metas de la empresa.

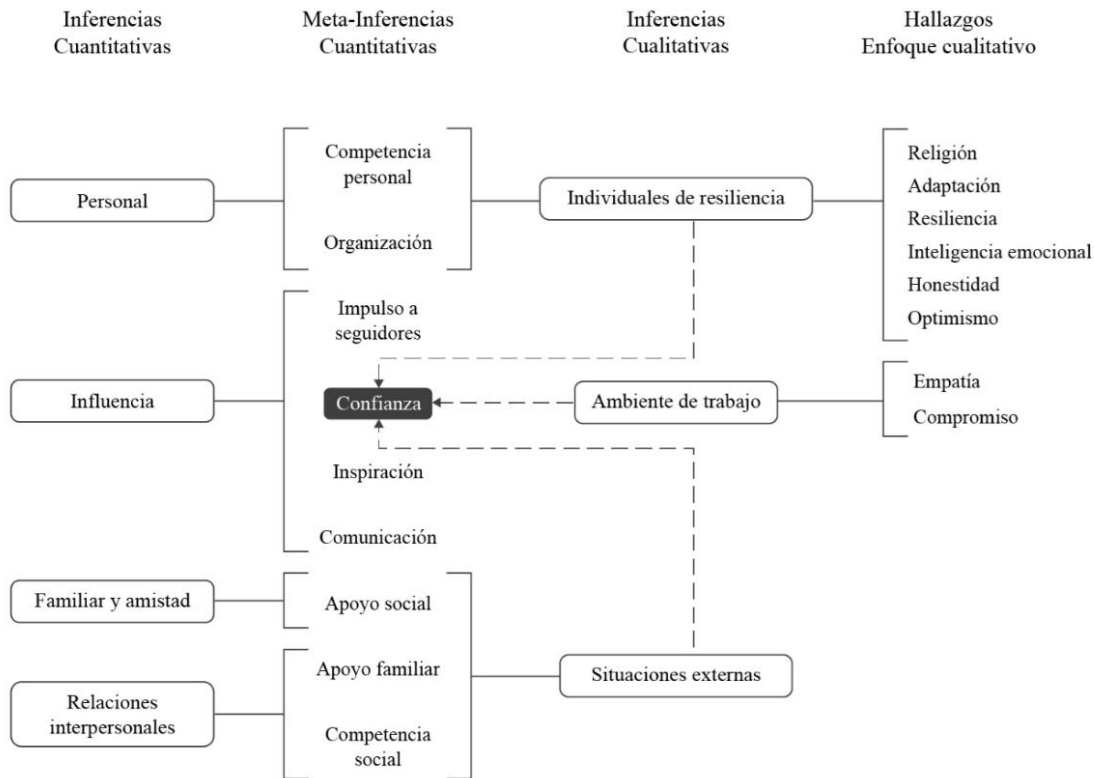
Finalmente, el tema de situaciones externas incluye las categorías de apoyo familiar y social, así como la competencia social. Los apoyos incluyen toda ayuda que recibieron por parte de la familia moral o económica, también puede haberlo recibido de algún ente ajeno a este entorno como el gobierno, proveedores o clientes ya que los líderes manifestaron solidaridad en algunos casos durante el tiempo de crisis. Las competencias sociales también fueron necesarias al tener la necesidad de desarrollar habilidades para concernir y negociar términos con sus clientes, proveedores y acreedores.

#### **4.3 Resultados mixtos**

En la elaboración de la propuesta de investigación mixta se eligió la ejecución secuencial en la recolección de los datos. En la primera etapa se recolectaron y analizaron los datos cuantitativos y en la segunda fase se recabo la información del método cualitativo. La recopilación de la información del método cuantitativo se utilizó para la facilitar la interpretación de los datos cualitativos y posteriormente reconciliar el descubrimiento, tal como lo expone Hernández et al. (2018).

El enfoque mixto permitió que los resultados cuantitativos iniciales sirvieran como reseña de en la recolección de los datos cualitativos. Finalmente, los descubrimientos de ambas etapas se integran en la Figura 32 del modelo mixto contextual del LR para la interpretación y reporte de los resultados mixtos.

**Figura 32. Modelo mixto contextual de LR**



Fuente: Elaboración propia (2022).

En la Figura 32 se observan las inferencias cuantitativas, identificando las cuatro variables (personal, influencia, familiar y de amistad y relaciones interpersonales), así como los factores (competencia personal, organización, impulso a seguidores, inspiración, comunicación, confianza, apoyo familiar, competencia y apoyo social) establecidos en el instrumento de medición del LR. Los resultados de este enfoque fueron la guía para la perspectiva de las unidades de análisis del método cualitativo obteniéndose como resultado de las entrevistas a profundidad tres temas (individuales de resiliencia, ambiente de trabajo y situación externa) así como sus propias categorías (competencia personal, organización, impulso a seguidores, inspiración, comunicación, confianza, apoyo familiar, competencia y apoyo social), incluyendo cuestiones interesantes denominados para este estudio hallazgos del enfoque cualitativo (religiosidad, adaptación, resiliencia, honestidad, optimismo, inteligencia emocional, empatía y compromiso). Así como también la identificación de una categoría central llamada confianza la cual se manifiesta en los tres temas.

Con estos resultados se buscó la congruencia interna de los datos, con lo que se reconoce que la fase

cualitativa proporciona una considerable profundidad en los resultados, de acuerdo con esto, se confirma la conveniencia del método mixto en esta investigación. Las meta inferencias entre ambos métodos se identifican en los siguientes factores: competencia personal, organización, impulso a seguidores, inspiración, comunicación, confianza, apoyo familiar, competencia y apoyo social, sin embargo, es importante mencionar la relación de la categoría confianza en el individuo es decir en la imagen que tiene el propio empresario como persona, así como la confianza necesaria en la familia y en la sociedad y no solo en el ambiente laboral como lo expone el resultado del método cuantitativo.

## CAPITULO 5

### CONCLUSIONES

El presente capítulo comprende las conclusiones derivadas del estudio del liderazgo resiliente (LR) en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) mediante el análisis de los líderes y las condiciones propias de sus empresas en Cd Juárez Chihuahua.

La tesis presenta una aproximación en referencia a la situación que viven en el día a día los empresarios de las Pymes en un ambiente volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA). Por una parte, se revisaron los procesos de toma de decisiones, así como los elementos necesarios para considerarlos líderes resilientes, además de factores de relevancia que presentan las Pymes como una entidad generadora de recursos. Por otra parte, se examinaron y se compararon las características personales de los empresarios, con lo cual se identificaron los elementos y atributos para fortalecer el LR en las empresas y empresarios.

Desde una aproximación cuantitativa se midió la incidencia de los factores de LR en la supervivencia de las Pymes con respecto a un ambiente VICA y su significancia, manifestando que existe cierta variación entre algunos de los factores de LR, no obstante, en la totalidad influyen de manera significativa en el fenómeno de estudio, incluyendo las cuatro variables en la categoría de media alta, las cuales se mencionan el capítulo de metodología.

Se concluye que existe evidencia suficiente para aceptar la hipótesis uno, debido a que los empresarios de las Pymes de Ciudad Juárez, Chihuahua, tienen características personales como la competencia y la organización que influyen de manera significativa en el LR con un nivel medio alto de 3.27 de promedio de la carga en la variable personal. Se consideran las habilidades y rasgos propios del empresario como un factor altamente reconocido por el líder al sentirse apto, eficaz y competitivo, el cual obtuvo un promedio de 3.45 como factor de competencia personal. Aun cuando el factor anterior de competencia personal obtuvo un valor de media alta, el factor de organización resultó en un 3.10 de promedio, lo cual no es igualmente representativo como las competencias, ya que este último está vinculado con la habilidad de planear y controlar, y en ambientes VICA la realidad es poco previsible.

En cuanto a la hipótesis dos, sobre las relaciones interpersonales estas tienen una influencia significativa en la supervivencia de las Pymes, por lo que fue aceptada con un nivel medio alto de 3.33 en la escala de Likert en promedio. Al respecto, se concluye que, los líderes manifiestan tener habilidades para relacionarse con otros individuos y entablar amistades con nuevos grupos, así como contar con el apoyo y respaldo de un grupo de personas que tienen relación con la actividad del

negocio.

En cuanto a la hipótesis tres, esta se acepta con un resultado en nivel medio alto de 3.45 considerando un impacto significativo en la supervivencia de las Pymes. Por lo que, se concluye que el LR cuenta con factores característicos del liderazgo transformacional descrito por Bass et al. (2008), donde la influencia de los líderes sobre sus seguidores es transcendental. Es así como los líderes resilientes desarrollan hábilmente las características de un liderazgo transformacional al desarrollar como un primer rasgo la autoconfianza y la manera en que esta confianza permea en los empleados, logrando compartir la visión de la compañía. Otro rasgo relevante de los empresarios que influye en sus empleados fue la facilidad que tienen para expresar sus ideas con claridad y lograr transmitir con franqueza las situaciones por las que atraviesa la empresa.

En tanto, la hipótesis cuatro sobre la variable de relaciones familiares y de amistad, esta influye de manera significativa en la supervivencia de las Pymes con una categoría nivel medio alto de 3.35 de promedio. Esta hipótesis se acepta debido al impacto que tiene para los líderes el poder compartir con los miembros de la familia y amistades cercanas los momentos difíciles, manifestando que estos fortalecen los lazos de respeto y lealtad que los unen.

En cuanto al enfoque cualitativo, se puede concluir que, desde la perspectiva de los líderes el LR es una estrategia al describir sus experiencias en el proceso de la supervivencia de su empresa. De acuerdo con la descripción de las experiencias comunes y diferentes en los individuos estudiados surgieron tres temas principales en el análisis: a) elementos relacionados con el individuo, propios de su personalidad; b) revisión sobre su relación con sus empleados, colaboradores y seguidores; y c) la consideración sobre agentes externos que influyen en ellos y se relacionan indirectamente con la empresa. Por lo tanto, el estudio demostró que las categorías del LR son concernientes en tres ámbitos: el individuales de resiliencia, ambiente de trabajo y situaciones externas.

Desde lo individual de resiliencia los factores pueden ser influidos directamente por el líder considerando sus habilidades y rasgos, además fue posible identificar que no solo son concernientes a sus competencias individuales sino también que existen aspectos sobre valores firmes como la religiosidad y la honestidad. Es importante el concepto de la inteligencia emocional al mencionar el control de las emociones como un aspecto a considerar en momentos difíciles. Los factores de ambiente de trabajo incluyen cualidades del líder que motivan e inspiran a los seguidores, como un reflejo del liderazgo transformacional que ejerce en un ambiente VICA, al igual se incluyen tendencias de optimismo cuando espera que el bien prevalezca sobre el mal y la empatía como una

conexión con los seguidores. También se concluye que existe una coincidencia de la cultura transformacional con la existencia de un sentimiento extendido de los propósitos de la organización hacia situaciones externas, tanto sociales como de familia, en las cuales los líderes los consideran un apoyo mutuo. Es importante resaltar la categoría de confianza como eje central en los temas: individual de resiliencia, ambiente de trabajo y situaciones externas, ya que enfatiza un sentido de seguridad hacia el propio individuo, la cual se logra a través de la autoestima y la manera en que se valora él como persona; en el ambiente de trabajo, en que la gente seguirá a quien ofrezca un sentimiento de certidumbre e incremente sus oportunidades de sobrevivir; y finalmente, la confianza en relación con las situaciones externas donde es necesario que el líder gane el respeto de la sociedad y el de su familia.

El modelo contextual generado permitió corroborar que los factores coinciden con la interpretación de la realidad de los líderes en ambientes VICA. Lo anterior permitió inferir que los factores del liderazgo resiliente son los siguientes: competencia personal, organización, confianza, impulso a seguidores, inspiración, comunicación, competencia, apoyo familiar y social. De esta manera, el modelo permite visualizar claramente los factores del LR con la finalidad de promover el potencial resiliente de los líderes.

Cabe señalar que no se encontró evidencia de que exista de algún instrumento que mida el LR directamente, por lo que en esta investigación se construyó y validó el contenido de un cuestionario que midiera dicho constructo. En virtud de que la investigación contribuyó al estudio del liderazgo en un contexto de crisis, es posible que el instrumento de LR pueda ser aplicado en diferentes entornos organizacionales para capturar con mayor precisión la resiliencia de los líderes. En adición, es recomendable incluir aspectos relacionados con la capacidad en el manejo de emociones y el compromiso con los valores personales. Con apoyo en este instrumento se pueden determinar las áreas débiles dentro de la resiliencia y la capacitación a empresarios podría ser centrada en las necesidades reales del individuo.

A diferencia de otros estudios en este campo de investigación que son predominantemente cualitativos, esta investigación demostró que es posible desarrollar y aplicar un instrumento que mida la resiliencia en los líderes. El instrumento incluye factores de resiliencia individual, del entorno laboral y del medio privado del líder, lo cual enfatiza que la resiliencia de los líderes puede ser fomentada por ellos mismos y por la propia organización.

Por último, la investigación se centró en la realidad actual del LR que viven los empresarios Pymes,

por lo que es importante que en las ciencias administrativas se considere continuar estudiando en la academia los elementos, atributos y valores de los líderes para fomentar la creación, el desarrollo y fortalecimiento del LR en las nuevas generaciones de empresarios.

## Referencias

- Abela, A., García, A. y Corbacho, A. (2007). Evolución de la teoría fundamentada como técnica de análisis cualitativo. *Centro de Investigaciones Sociológicas*. (Vol. 40).
- Abreu, J. (2012). Constructos, Variables, Dimensiones, Indicadores y Congruencia. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 7(3), 123–130.
- Ackoff, L. (1971). Towards a System of Systems Concepts. *Management Science* 17 (11:661-671. <https://doi.org/10.1287/mnsc.17.11.661>
- Afonso, M. (2019). Liderazgo resiliente ante escenarios prospectivos. *Revista De Investigación Sigma*, 6(01), 28-39. <https://doi.org/10.24133/sigma.v6i01.1259>
- Aguilar, S., Gallegos, A. y Muñoz, S. (2019). Análisis de componentes y definición del concepto resiliencia: una revisión narrativa. *Revista de Investigación Psicológica*. 22, 77–100.
- Alkhaldi, K., Austin, M., Cura, B., Dantzer, D., Holland, L., Maples, D., Quarrelles, J., Weinkle Jr, R. y Marcus, L. (2017). Are you ready? Crisis leadership in a hyper-VUCA environment. *Journal of Emergency Management*.15(3) 139-155.
- Amaya, M. (2017). El liderazgo y su evolución: Una revisión de sus principales teorías, enfoques y modelos desde el siglo XX hasta la actualidad. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1–36.
- Aron, M. (2004). Resilient leadership for challenging times. *Physician Executive*, 30(4).
- Arroyo, J. (2021). Liderazgo de Combate en la Toma de Decisiones en la Gran Unidad de Combate, 2021. [Tesis Doctorado]. Escuela Superior de Guerra del Ejército.
- Avolio, B., Bass, B. y Jung, D. (2004). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. y Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B., Walumbwa, D. y Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of

- transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*. 15(4).
- Banco Mundial. (2020). La economía en los tiempos del covid-19. *LAC Semiannual Report; April 2020*. Washington, DC: World Bank. © World Bank. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/events/2020/04/08/la-economia-en-los-tiempos-de-covid19-coronavirus>
- Baran, B. (2017). On the origins of VUCA and how it affects decision making. *дата звернення: 18(10)*. <https://www.benbaran.com/home/2017/11/16/on-the-origins-of-vuca-and-how-it-affects-decision-making>.
- Bass, Bernard y Bass, R. (2008). The Bass handbook of leadership. *Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Beddoes, F. y Swailes, S. (2015). Authentic leadership: development of a new three pillar model. *Strategic HR Review*. 14(3), 94–99. <https://doi.org/10.1108/shr-04-2015-0032>
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. y Rodríguez, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: Marco teórico y líneas de investigación. *Papeles Del Psicólogo*, 37(3), 170–176.
- Brown, M. y Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns, J. (1978). Leadership. In Harper y Row (Ed.). *Leadership*.
- Castañón, J., Leidy, H. y Torres, V. (2019). El liderazgo de los directivos de las Pymes en Colombia. *Fundacion Universitaria del Area Andina*.
- Castillo, L. y Velázquez, D. (2015). Sistemas complejos adaptativos, sistemas socio ecológicos y resiliencia. *Quivera Revista De Estudios Territoriales*, 17(2), 11-32.
- Castiñeira, À. y Lozano, J. (2012). El poliedro del liderazgo: Una aproximación a la problemática de los valores en el liderazgo. *Libros de Cabecera*.
- Caycho, T. (2018). Aportes a la cuantificación de la validez de contenido de cuestionarios en enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(2).
- Cazau, P. (2001). Introducción a la investigación en Ciencias Sociales. *Investigación Educativa*. ISBN: 978-84-7112-480-7, 324.

- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. *McGraw-Hill. México*
- Cleri, C. (2013). El libro de las pymes . *Ediciones Granica Ed.*
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Acerca de Microempresas y Pymes*. <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2022: dinámica y desafíos de la inversión para impulsar una recuperación sostenible e inclusiva. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48077-estudio-economico-america-latina-caribe-2022-dinamica-desafios-la-inversion>
- Conger, J. (2004). Developing leadership capability: What's inside the black box? *Academy of Management Executive*, 18(3), 136–139. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776188>
- Connor, K. y Davidson, J. (2003). Development of a new Resilience scale: The Connor-Davidson Resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2020). Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/ene>.
- Cooper, T. y Pear, M. (2013). Building resilience for success: A resource for managers organizations. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Cortés R. (2010). La resiliencia: una mirada desde la enfermería. *Ciencia y Enfermería*, 16(3), 27–32.
- Creswell, J. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE; 4ta edición.
- Crissien, C. (2004). PNL. Programación neurolingüística, ontología de la gerencia moderna. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 50(9), 64–79.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cumming, G., Barnes, G., Perz, S., Schmink, M., Sieving, K., Southworth, J., Binford, M., Holt, R.,

- Stickler, C. y Van Holt, T. (2005). An exploratory framework for the empirical measurement of resilience. *Ecosystems*, 8(8), 975–987.
- Daft, R. (2006). La experiencia del liderazgo. *Cengage Learning Editores*. 1ª Edición.
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*.
- Diaz, Natalie. (2017). Modelo de liderazgo empresarial femenino en las MIPYMES de Celaya, Guanajuato. [Tesis de Doctorado]. Universidad de Celaya.
- Drucker, P. (1955). “Management science” and the manager. *Management Science*, 1(2), 115–126. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1.2.115>
- Duque, H. y Aristizábal Diaz-Granados, E. (2019). Análisis fenomenológico interpretativo. Una guía metodológica para su uso en la investigación cualitativa en psicología. *Pensando Psicología*, 15(25), 1-24. <https://doi.org/10.16925/2382-3984.2019.01.03>
- Escobar-Pérez, J., y Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.
- Estrada, S. y Dutrénit, G. (2007). Gestión del conocimiento en pymes y desempeño competitivo. *Engevista*, 9(2), 129–148. <https://doi.org/10.22409/engevista.v9i2.203>.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 2(34), 343–348. <https://doi.org/10.22517/23447214.562>.
- Estrialgo, M., Fernández, E., y Vazquez, C. (1998). Características psicológicas y proceso: el papel del comportamiento emprendedor en la PYME española. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 4(3), 57-72.
- Everly, G., Strouse, D. y Everly, G. (2010). The secrets of resilient leadership. When failure is not an option (R. L. DiaMed. (Ed.).
- Everly, G., Smith, K. y Lobo, R. (2013). Resilient leadership and the organizational culture of resilience: Construct validation. *International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience*, 15(2), 123–128.

- Everly, G., Everly, A. y Smith, K. (2020). Resilient leadership : A partial replication and construct validation. *Crisis journal*. *II*(1), 4–9.
- Fairholm, G. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership y Organization Development Journal*, *17*(5), 11–17. <https://doi.org/10.1108/01437739610127469>
- Fernández, G., Rodríguez, V., Ramírez, R. y Villalobos, J. (2020). Enfoques emergentes del liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad de Barranquilla. *Orphanet Journal of Rare Diseases*, *21*(1), 1–9. <https://doi.org/10.1155/2010/706872>
- Ferrer, S. y Caridad, E. (2017). Liderazgo resiliente y calidad de vida desde la orientación: una revisión analítica. *Orientación y Sociedad*, *17*, 85–94.
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, *16*(3), 253–267.
- Fondo Monetario Internacional. (2020). *Policy Responses to COVID-19*. Recuperado de: <https://www.IMF.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID9July>.
- Förster, C. y Duchek, S. (2017). What makes leaders resilient? An exploratory interview study. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, *31*(4), 281–306. <https://doi.org/10.1177/2397002217709400>
- Fowler Jr, F. (2013). Survey research methods. *Sage publications*.
- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. y Martinussen, M. (2003). A new rating scale for adult resilience: What are the central protective resources behind healthy adjustment? *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, *12*(2), 65–76. <https://doi.org/10.1002/mpr.143>
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, *14*(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Gallardo, J. (2018). *Habilidades directivas y competencias de liderazgo que potencian el desarrollo de los colaboradores*. [Tesis de Doctorado]. Univesidad Nacional Autónoma de México
- García, M. y Domínguez, E. (2013). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. *Revista Latinoamericana En Ciencias Sociales, Niñez y*

*Juventud*, 11(1), 63–77. <https://doi.org/10.11600/1692715x.1113300812>

García, A. (1995). Notas sobre la teoría general de sistemas. *Revista General de Información y Documentación*, 5(1), 197–214. <https://doi.org/10.5209/RGID.12310>.

García, J. (2012). Continuidad y variación en las nociones preverbiales del lat. PRO- en español. *In Actas del X Congreso Internacional de Historia de la Lengua Española: Zaragoza, 7-11 de septiembre de 2015* (pp. 1127-1142). Institución" Fernando el Católico".

García, J. García, A., Carmen, L. y Dias, P. (2016). *Theoretical conceptualization of Psychological Resilience and its relation with health*. 16(1), 59–68.

García, S., Salas, L. y Gaviria, M. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. *AD-Minister*, 31, 25–46. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.2>

George, B. (2017). A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World. *Forbes*.

Giustiniano, L., Cunha, M. Simpson, A., Rego, A. y Clegg, S. (2020). Resilient leadership as paradox work: Notes from COVID-19. *Management and Organization Review*, 1–5. <https://doi.org/10.1017/mor.2020.57>

González, C., Rodríguez, A., Sánchez, T. y Sánchez, A. (2002). Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática. *Instituto de Investigaciones Legislativas Del Senado de La República.*, 444.

González, D. y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. [Tesis de doctorado] Universidad del Rosario.

Gómez A. (2010) *Relatos de la memoria: la erosión del centro histórico en la ciudad fronteriza*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Greenleaf, R. . (1997). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. *Servant leadership*.

Heredía, J., Aguilar, P., y Sainz, N. (2020). Situación de las PYMES de Hermosillo, Sonora ante la crisis presentada por COVID-19. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, 1–22.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. 6ta ed.

- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza C. (2018). *Metodología de la investigación*.
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323. [http://10.0.3.248/S1048-9843\(96\)90024-7](http://10.0.3.248/S1048-9843(96)90024-7)
- House, R. y Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*. 23(3), 409–473.
- Howard, C. y Irving, J. (2014). The impact of obstacles defined by developmental antecedents on resilience in leadership formation. *Management Research Review*, 37(5), 466–478. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2013-0072>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2018). Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE 2018).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). *Chihuahua descarga masiva. DENEUE*. <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/timicrodatos>.
- Jurburg, D. y Tanco, M. (2017). Análisis de los factores operativos que afectan la productividad en Pymes : Estudio piloto en empresas industriales del sector plástico. Memoria de investigaciones en ingeniería. 15, 7–23.
- Kail, E. (2011). Leading effectively in a VUCA environment: A is for ambiguity. *Harvard Business Review*. January, 6.
- Kotliarenko, M., Cáceres, I. y Fontecilla, M. (1997). Estado de arte en resiliencia. *Organización Panamericana de La Salud*, 1–52.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Kotter, JP (1999). Change leadership. *Executive Excellence*. 16(4), 1617.
- Lambing, P., Kuehl, C. y Deras Quiñones, A. (1998). *Empresarios pequeños y medianos*. Prentice Hall.
- Lane, K., McCormack, T. y Richardson, M. (2013). Resilient leaders: Essential for organizational innovation. *International Journal of Organizational Innovation*, 6(2), 7.

- Lapo, M. y Jácome, M. (2015). El Liderazgo y su evolución histórica. *Revista Empresarial*, 9(4), 11–16.
- Lazaridou, A. y Beka, A. (2015). Personality and resilience characteristics of Greek primary school principals. *Educational Management Administration y Leadership*, 43(5), 772–791. <https://doi.org/10.1177/1741143214535746>
- Ledesma, S. y Armijo, M. (2018). La teoría general de sistemas a la teoría de sistemas complejos. Some developments in systemic thinking, from the genesis systems theory to complex systems theory. *Perfiles de las Ciencias Sociales, Volumen 5*, (Enero-Junio 2018, 38-52 pp.), 38–52.
- Lemoine, J. y Bennett, N. (2014). *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*. <https://doi.org/doi.10.2139/ssrn.2406676>
- Levy, D. (1994). Chaos theory and strategy: Theory, application, and managerial implications. *Strategic Management Journal*, 15(2 S), 167–178. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151011>
- Liduená, J. (2015). *Diriger dans un contexte volatil et incertain: les clés d'un nouveau leadership*. Recuperado <https://blog.deloitte.fr/diriger-dans-un-contexte-volatil-et-incertain-les-cles-d-un-nouveau-leadership/>.
- López B. (2016). Epistemología 1 y etimología de la resiliencia. *Revista epistemología. Rae*, 1–7.
- Lozano, O. (2020). Liderazgo y gestión empresarial en tiempos de crisis. *Sintec Consulting*, 1–9.
- Lupano, M. y Solano, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6(1215), 107–122. <http://148.202.23.26/jspui/handle/123456789/113>.
- Luthar, S., Cicchetti, D. y Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543–562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>.
- Madrid, C. (2010). Historia de la teoría del Caos contada para escépticos. Cuestiones de génesis y estructura. *Encuentros Multidisciplinares*. 1–15.
- Manzanal, M., Milanesi, G. S., y Vigier, H. (2016). Representatividad, Disponibilidad y Sobre-Confianza: Las heurísticas de los empresarios PyME. *Escritos Contables y de Administración*. 7(2), 71-94.

- Martínez, M. (2018) Teoría del caso y estrategia empresarial. *Revista Tendencias*. Vol. XIX, 2018.
- Martínez, C. (2015). Factores predictores de la resiliencia organizacional modelados con sistemas de ecuaciones estructurales. [Tesis de doctorado] Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mendoza, N. (2020). Aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa*. 2.0, 24(1), 6-27.6-27.
- Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations, *Editions d'Organisation. Les Editions Agence d'ARC Inc.*, 62-9.
- Mite , M. (2018). Estrategias de contabilidad de gestión aplicada a pymes revisión literaria. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 256–270. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n2a20>.
- National Academy of Sciences. (2013). *A ready and resilient workforce for the department of homeland security: Protecting America's Front Line*. <https://doi.org/DOI 10.17226/18407>.
- Navarrete, E. y Sansores, E. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: Un análisis multivariante. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 4, 21–34.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (p. 7-8). Sage.
- Noda, Y. (2020). Socioeconomical transformation and mental health impact by the COVID-19's ultimate VUCA era: Toward the New Normal, the New Japan, and the New World. *Asian Journal of Psychiatry*. N. 54(January).
- Nonaka, L., Takeuchi, H. y Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*. 11 (7-8), 833–845.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el Banco de Desarrollo de América Latina. (2019). América Latina y el Caribe 2019: Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur. *OECD Publishing, Paris*. <https://doi.org/10.1787/60745031-es>.
- Palomar, J. y Gómez, N. (2010). Desarrollo de una escala de medición de la resiliencia con Mexicanos (RESI-M). *Revista Interdisciplinaria*, 27(1), 7–22.

- Peraza, X., Dzib, J., Mexicano, G., Mendéz, L. y Delgado, G. (2020). *Análisis de la evolución de las pymes en México*. Junio, 559–578.
- Pidal, M. (2009). La teoría del caos en las organizaciones. *Cuadernos Unimetanos*, 18, 29–33.
- Piña, E. (2014). *Liderazgo resiliente como una herramienta para el mejoramiento de la productividad laboral en la industria*. [Tesis de doctorado]. Universidad privada Dr. Rafael Beloso Chacín.
- Piñeiro C., Moreno S. y Estrella P., (2017). Política económica y desarrollo competitivo para PyMEs: Colombia y China desde un análisis sistémico. *Revista EAN*. 82, 123-146.
- Ramírez, R., Lay, N., Avendaño, I. y Herrera, B. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 34(86), 826–854. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Real Academia de la Lengua española (RAE). (n.d.). Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. 2020.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.00>.
- Rebollo, M. (2003). *La resiliencia organizacional como factor clave ante la Crisis*. 1, 6–8. <https://doi.org/10.16309/j.cnki.issn.1007-1776.2003.03.004>.
- Restrepo B, Luis F, y González L, Julián. (2007). De Pearson a Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20(2), 183-192.
- Rivas, H. (2020). Etimología polifacética del liderazgo. *Divulgación Académica En Ciencia y Tecnología*. V1, 1–20.
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad y empresa*. Vol. 11, núm.17 julio-diciembre, 11-32.
- Roque, L. (2017). *Teoría de la complejidad organizaciones y éxito profesional. Resiliencia el Origen*. [Tesis de doctorado]. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Salinas, M., Badillo, I. y Tejeida, R. (2018). Determinantes sistémicos de viabilidad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES ) en México. *Científica*, 22(2), 147–156.

- Sanchez, A., Flores, M. y Gonzalez, L. (2016). Una opción de Supervivencia para las PYME. 2005. *Revista Ciencia, Ingeniería y Desarrollo Tec Lerdo Cid*. Núm. , Vol 1, 105-11.
- Sánchez, D. y Robles, M. (2015). 14-ítem resilience scale (RS-14): Psychometric properties of the Spanish version. *Revista Iberoamericana de Diagnostico y Evaluacion Psicologica*. 1(40).
- Sánchez-Santillán, N., y Garduño-López, R.. (2007). El clima, la ecología y el caos desde la perspectiva de la teoría general de sistemas. *Ingeniería, investigación y tecnología*, 8(3), 183-195.
- Sansores, A., Navarrete, J., Alvarado, L. y Licandro, O. (2020). Diagnóstico situacional en microempresas mexicanas: Fracaso o sobrevivencia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i1.31311>.
- Sarkar, M., y Fletcher, D. (2014). Ordinary magic, extraordinary performance: Psychological resilience and thriving in high achievers. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 3(1), 46.
- Senado de la Republica, I. B. D. (2020). Política fiscal ante la crisis del COVID-19 en América Latina. *Política Fiscal Ante La Crisis Del COVID-19 En América Latina*. Recuperado de: [http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4846/NE\\_Política\\_fisca\\_ante\\_el\\_COVID19\\_en\\_AL\\_vf.pdf?sequence=5](http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4846/NE_Política_fisca_ante_el_COVID19_en_AL_vf.pdf?sequence=5)
- Singh, R., Garg, S. y Deshmukh, S. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525–547. <https://doi.org/10.1108/14635770810903132>.
- Soto, L., Madrid, J., Peinado, P. y Balderrama, C. (2018). Identificación de factores organizacionales internos de Micros , Pequeñas y Medianas Empresas ( MiPYMES ) en Ciudad Juárez , Chihuahua , México que impactan su desarrollo, supervivencia y éxito. *Academia Journals, IV* (August).
- Soto, C. M., y Segovia, J. L. (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice la validez de contenido: Un programa Visual Basic para la V de Aiken. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 25(1), 169-171.
- Stemofley, B. y Craze, S. (2019). Prosilience: Moving Beyond Resilience. *Carnegie Mellon*

- Terlato, A. (2019). Estrategia y decisiones en ambientes VICA: Implicancias de este entorno para las empresas. *Universidad Del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires*. 699.
- Thagard, P. (2013). Better than resilient—prosilient. *Psychology Today*.  
<https://www.psychologytoday.com/intl/blog/hot-thought/201308/better-resilient-prosilient>
- Uriarte, J. (2013). La perspectiva comunitaria de la resiliencia. *Psicología Política*. 47, 7–18.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N. y Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>
- Vázquez, C., Fernández, E. y Entrialgo, M. (1998). Características psicológicas y proceso: el papel del comportamiento emprendedor en la Pyme española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*. 4(3), 57–72.
- Viegas, J., Albano, S., Trentini, C., Perez, Á., Spotorno, M. y Suarez, S. (2006). El empresario Pyme. Su caracterización y tipología en el Gran Rosario. *Undécimas Jornadas Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2006*. 1–25.
- Villa, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*. (34), 77-103.
- Vivanco, F. (2016). Medición de la Liquidez como estrategia de sobrevivencia de las Pymes Estudio Empírico (Casos Aguascalientes, México). *Sistemas, Cibernética e Informática*. Volumen 13, número 2, agosto, 69–76.
- Wagnild, G. (2009). A review of the resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*. 17(2), 105–113. <https://doi.org/10.1891/1061-3749.17.2.105>.
- Yukl, G. (1990). Liderazgo gerencial: Una revisión de la teoría y la investigación. *Ciencia y Sociedad*. Volumen XV, Núm. 4 Octubre-Diciembre.
- Zapata, E. (2004). Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de*

*Administración de Negocios.* 52, 119–135.

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario final

#### Liderazgo resiliente

El siguiente cuestionario tiene como propósito identificar factores de liderazgo resiliente con los que usted cuenta. La información proporcionada es de carácter confidencial y con el propósito de investigación y análisis para la elaboración de una tesis doctoral. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima y con fines puramente académicos. Le agradecemos su respuesta al mismo.

Instrucciones: Lea con atención cada uno de los enunciados y analice que tan frecuentemente emplea los siguientes comportamientos. Indique su respuesta seleccionando una de las opciones de cada uno de los enunciados.

Donde:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= De acuerdo

4= Totalmente de acuerdo

#### 1. Giro de la empresa.

*Marca solo un óvalo.*

Industrial     Comercial     De servicios

2. Ciudad en la que se está ubicada la empresa. \_\_\_\_\_

#### 3. Tamaño de la empresa.

*Marca solo un óvalo.*

10-20 empleados     21-150 empleados

4. Puesto que desempeña. \_\_\_\_\_

#### 5. Antigüedad de la empresa.

*Marca solo un óvalo.*

10-15 años     16-20 años     21-25 años     26-30 años

Más de 31 años

#### 7. Género.

*Marca solo un óvalo.*

Masculino     Femenino     Otros: \_\_\_\_\_

## 8. Edad del encuestado.

Marca solo un óvalo.

- 18 años a 24 años    25 años a 34 años    35 años a 44 años    45 años a 54 años  
 Más de 54 años

## 9. Estado civil.

Marca solo un óvalo.

- Casado    Soltero    Unión libre    Divorciado

## 10. ¿Usted tiene hijos?

Marca solo un óvalo.

- Sí ¿Cuántos? \_\_\_\_\_    No

Escala	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11. Lo que me ha ocurrido en el pasado me hace sentir confianza para enfrentar nuevos retos.	1	2	3	4
12. Sé dónde buscar ayuda.	1	2	3	4
13. Soy una persona fuerte.	1	2	3	4
14. Sé muy bien lo que quiero.	1	2	3	4
15. Tengo el control de mi vida.	1	2	3	4
16. Me gustan los retos.	1	2	3	4
17. Me esfuerzo por alcanzar mis metas.	1	2	3	4
18. Estoy orgulloso de mis logros.	1	2	3	4
19. Sé que tengo habilidades.	1	2	3	4
20. Creer en mí mismo me ayuda a superar los momentos difíciles.	1	2	3	4
21. Creo que voy a tener éxito.	1	2	3	4
22. Sé cómo lograr mis objetivos.	1	2	3	4
23. Pase lo que pase siempre encontraré una solución.	1	2	3	4
24. Mi futuro pinta bien.	1	2	3	4
25. Sé que puedo resolver mis problemas personales.	1	2	3	4
26. Estoy satisfecho conmigo mismo.	1	2	3	4
27. Tengo planes realistas para el futuro.	1	2	3	4
28. Confío en mis decisiones.	1	2	3	4
29. Cuando no estoy bien, sé que vendrán tiempos mejores.	1	2	3	4
30. Me siento cómodo con otras personas.	1	2	3	4
31. Me es fácil establecer contacto con nuevas personas.	1	2	3	4
32. Me es fácil hacer nuevos amigos.	1	2	3	4
33. Es fácil para mí tener un buen tema de conversación.	1	2	3	4
34. Fácilmente me adapto a situaciones nuevas.	1	2	3	4
35. Es fácil para mí hacer reír a otras personas.	1	2	3	4
36. Disfruto de estar con otras personas.	1	2	3	4

37. Sé cómo comenzar una conversación.	1	2	3	4
38. Tengo una buena relación con mi familia.	1	2	3	4
39. Disfruto de estar con mi familia.	1	2	3	4
40. En nuestra familia somos leales entre nosotros.	1	2	3	4
41. En nuestra familia disfrutamos de hacer actividades juntos.	1	2	3	4
42. Aun en momentos difíciles, nuestra familia tiene una actitud optimista hacia el futuro.	1	2	3	4
43. En nuestra familia coincidimos en relación con lo que consideramos importante en la vida.	1	2	3	4
44. Tengo algunos amigos / familiares que realmente se preocupan por mí.	1	2	3	4
45. Tengo algunos amigos / familiares que me apoyan.	1	2	3	4
46. Siempre tengo alguien que puede ayudarme cuando lo necesito.	1	2	3	4
47. Tengo algunos amigos / familiares que me alientan.	1	2	3	4
48. Tengo algunos amigos / familiares que valoran mis habilidades	1	2	3	4
49. Las reglas y la rutina hacen mi vida más fácil.	1	2	3	4
50. Mantengo mi rutina aun en momentos difíciles.	1	2	3	4
51. Prefiero planear mis actividades	1	2	3	4
52. Trabajo mejor cuando tengo metas.	1	2	3	4
53. Soy bueno para organizar mi tiempo.	1	2	3	4
54. Hago que los otros se sientan bien alrededor mío.	1	2	3	4
55. Los otros están orgullosos de estar asociados conmigo.	1	2	3	4
56. Los otros tienen fe plena en mí.	1	2	3	4
57. Expreso en pocas y simples palabras lo que podríamos y deberíamos hacer.	1	2	3	4
58. Brindo información atractiva sobre lo que podemos hacer.	1	2	3	4
59. Ayudo a los otros a encontrar sentido a su trabajo.	1	2	3	4
60. Permito que otros piensen de nuevas maneras sobre viejos problemas.	1	2	3	4
61. Brindo a las otras nuevas formas de ver cosas desconcertantes.	1	2	3	4
62. Hago que los otros piensen en ideas que nunca se habían cuestionado.	1	2	3	4
63. Ayudo a otros a desarrollarse.	1	2	3	4
64. Permito que los otros conozcan la manera en que pienso sobre lo que están haciendo.	1	2	3	4
65. Brindo atención personal a aquellos que parecen rechazados.	1	2	3	4

## Anexo 2. Plantilla de juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el Instrumento de medición de liderazgo resiliente que hace parte de la investigación: El liderazgo resiliente en las Pequeñas y Medianas Empresas en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: \_\_\_\_\_

FORMACIÓN ACADÉMICA \_\_\_\_\_

AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL \_\_\_\_\_

TIEMPO CARGO ACTUAL \_\_\_\_\_

INSTITUCIÓN \_\_\_\_\_

Objetivo de la investigación: Construir un modelo teórico que explique los factores que contextualizan e inciden en la supervivencia de las Pymes por parte de los líderes resilientes en ambientes VICA.

Objetivo del juicio de expertos: Validar el contenido en una prueba diseñada por la investigadora.

Objetivo de la prueba: Medir el nivel de liderazgo resiliente en empresarios de Pymes.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b>  Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b>  El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b>  El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que esta midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b>	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.

El ítem es esencial o importante, es decir debe

3. Moderado nivel  
4. Alto nivel

El ítem es relativamente importante.  
El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

ser incluido.

DIMENSIÓN	FACTORES	DEFINICIÓN	ITEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES
Personal	Competencia individual	Representa la claridad que tienen las personas sobre sus metas, la capacidad que tienen para obtenerlas, y la confianza sobre el éxito que obtendrán, así como la seguridad de encontrar una solución al enfrentarse a lo desconocido. (Connor y Davidson, 2003)	CI.1. Estoy orgulloso de mis logros.					
			CI.2. Tengo el control de mi vida.					
			CI.3. Estoy satisfecho conmigo mismo.					
			CI.4. Sé muy bien lo que quiero.					
			CI.5. Sé que tengo habilidades.					
			CI.6. Sé cómo lograr mis objetivos.					
			CI.7. Tengo planes realistas para el futuro.					
			CI.8. Soy una persona fuerte.					
			CI.9. Creo que voy a tener éxito.					
			CI.10. Sé que puedo resolver mis problemas personales.					
			CI.11. Creer en mí mismo me ayuda a superar los momentos difíciles.					
			CI.12. Confo en mis decisiones.					
			CI.13. Sé dónde buscar ayuda.					
			CI.14. Me esfuerzo por alcanzar mis metas.					
			CI.15. Me gustan los retos.					
			CI.16. Se que siempre encontraré una solución.					
			CI.17. Lo que me ha ocurrido en el pasado me hace sentir confianza para enfrentar nuevos retos.					
	Organización	Roles y actividades que realizan las personas para obtener una mejor distribución sobre su vida. (Frigborg et al. 2003)	O.18. Las reglas y la rutina hacen mi vida más fácil.					
			O.19. Prefiero planear mis actividades.					
			O.20. Mantengo mi rutina aun en momentos difíciles.					
			O.21. Trabajo mejor cuando tengo metas.					

Relaciones interpersonales	Competencia social	Competencia de los individuos para relacionarse con los demás, la facilidad para hacer nuevos amigos, hacer reír a las personas y disfrutar de una conversación (Palomar et al., 2010).	CS.22. Cuando no estoy bien, sé que vendrán tiempos mejores. CS.23. Me es fácil establecer contacto con nuevas personas. CS.24. Me es fácil hacer nuevos amigos. CS.25. Sé cómo comenzar una conversación. CS.26. Es fácil para mí hacer reír a otras personas. CS.27. Es fácil para mí tener un buen tema de conversación. CS.28. Disfruto de estar con otras personas. CS.29. Fácilmente me adapto a situaciones nuevas. CS.30. Me siento cómodo con otras personas.							
	Apoyo social	Relaciones familiares y el apoyo que brinda la familia, también a la lealtad entre los miembros de la familia y a que los miembros compartan visiones similares de la vida y pasen tiempo juntos (Palomar et al., 2010)	AS.31. Tengo algunos amigos / familiares que me alientan. AS.32. Tengo algunos amigos / familiares que me apoyan. AS.33. Tengo algunos amigos / familiares que valoran mis habilidades.							
	Influencia	Confianza	Capacidad de dar cuidado, ser empático y proveer retos y oportunidades para los otros.	CON.34. Permito que los otros conozcan la manera en que pienso sobre lo que están haciendo CON.35. Ayudo a otros a desarrollarse. CON.36. Brindo atención personal a aquellos que parecen rechazados.						
				IS.37. Brindo a las otras nuevas formas de ver cosas desconcertantes. IS.38. Hago que los otros piensen en ideas que nunca se habían cuestionado. IS.39. Permito que otros piensen de nuevas maneras sobre viejos problemas. IS.40. Soy bueno para organizar mi tiempo.						
		Impulso a seguidores	Estimulación a los seguidores para compartir intereses con la organización. (Bass et al., 2008)							

	Inspiración	Describe a los líderes como un modelo a lograr para sus seguidores. Se identifica con altos estándares en valores morales y éticos en la percepción del colaborador, así como en el comportamiento del líder (Northouse, 2013)	INS.41. Hago que los otros se sientan bien alrededor mío. INS.42. Los otros están orgullosos de estar asociados conmigo. INS.43. Los otros tienen fe plena en mí.					
	Comunicación	Describe a los líderes que logran comunicar sus expectativas a sus seguidores para inspirarlos a comprometerse y compartir la visión de la compañía (Northouse, 2013).	COM.44. Expreso en pocas y simples palabras lo que podríamos y deberíamos hacer. COM.45. Brindo información atractiva sobre lo que podemos hacer. COM.46. Ayudo a los otros a encontrar sentido a su trabajo.					
Familiar y amistad	Apoyo familiar	Dentro del entorno de la familia se considera el soporte que brinda y la lealtad que existe entre los mismos y con las personas a su alrededor que comparten sus ideales Palomar et al., 2010)	AF.47. En nuestra familia disfrutamos de hacer actividades juntos.					
			AF.48. Disfruto de estar con mi familia.					
			AF.49. Tengo una buena relación con mi familia.					
			AF.50. En nuestra familia coincidimos en relación con lo que consideramos importante en la vida.					
			AF.51. Aun en momentos difíciles, nuestra familia tiene una actitud optimista hacia el futuro.					
			AF.52. En nuestra familia somos leales entre nosotros.					
			AF.53. Tengo algunos amigos / familiares que realmente se preocupan por mí.					
			AF.54. Siempre tengo alguien que puede ayudarme cuando lo necesito.					
		AF.55. Mi futuro pinta bien.						

### **Anexo 3. Preguntas de la entrevista a profundidad**

1. ¿Cuál fue el desafío más importante al que se enfrentó en su empresa en los siguientes periodos 2008-2014 (periodo de inseguridad en Ciudad Juárez y 2020-2021 (Pandemia Covid -19)
2. ¿Cómo ha afectado la pandemia de Covid 19 a su empresa?
  - a) ¿Qué ha tenido que cambiar como líder como resultado del Covid -19?
  - b) ¿Qué acciones específicas está tomando para abordar estos nuevos desafíos?
3. Como líder, ¿Qué debe hacer para ajustar el trabajo actual de su equipo?
  - a) ¿Cómo comunica estos cambios a su equipo?
  - b) ¿Cómo gestiona la comunicación con su equipo?
  - c) ¿Cómo se comunican los líderes de su equipo con usted?
  - d) ¿Hay algo que necesite actualmente que no tenga?
  - e) ¿Cómo mantiene la coherencia como líder cuando se tiene un día difícil con la pandemia del Covid-19?
  - f) ¿A quién acude o en quién se apoya?
4. ¿Cuáles son sus mayores preocupaciones sobre la permanencia prolongada de la crisis?
  - a) ¿Cómo puede prepararse para ella?
5. Pensando en la crisis de inseguridad de 2008 ¿Cuál era su puesto en la empresa durante ese tiempo?
  - a) ¿Tenías informes directos sobre el tema?
  - b) ¿Cambió la forma en que se las arregló durante esta crisis en comparación cómo la manejaba antes de la crisis de inseguridad en Ciudad Juárez?

- c) ¿Cómo ha cambiado esto para usted con el tiempo?
  - d) ¿Hubo comportamientos o características específicas que modeló?
  - e) ¿Cómo se compara la situación actual del Covid 19 con las crisis anteriores?
  - f) Una vez que terminó la crisis por la inseguridad, ¿cambió algo en su estilo de liderazgo?
6. ¿Qué le ha ayudado a desarrollar estas habilidades de liderazgo?
  7. ¿Qué cree que influye en la resiliencia de los líderes?
  8. Desde su perspectiva, ¿Qué técnicas de resiliencia se pueden cultivar de forma proactiva para las próximas generaciones de líderes?
  9. Desde su perspectiva, ¿qué prácticas de aprendizaje sobre la resiliencia se pueden cultivar de forma proactiva en las próximas generaciones de líderes?
  10. ¿Cuál será su mayor aprendizaje de todo esto?
  11. ¿Hay algo más que le gustaría agregar en general?

## Apéndices

### Apéndice A. Integración de escalas de resiliencia

Dimensiones	Escala de Friborg 2006	Contenido de la escala de resiliencia de Connor-Davidson 2003	Escala de Walding 2009	Escala de Palomar 2010
Competencia personal	1 Creo en mis propias habilidades	17 Piense en sí mismo como una persona fuerte 18 Tomar decisiones impopulares o difíciles	5 Siento que puedo manejar muchas situaciones a la vez	17 Soy una persona fuerte
Competencia personal	2 Creer en mí mismo me ayuda a superar los momentos difíciles	7 Afrontar el estrés fortalece 15 Prefiero tomar la iniciativa en la resolución de problemas 19 Puede manejar sentimientos desagradables	4 Soy una persona con una adecuada autoestima 11 La seguridad en mí mismo me ayuda en los momentos difíciles	2 Creer en mí mismo me ayuda a superar los momentos difíciles
Competencia personal	3 Sé que lo consigo si sigo	12 Cuando las cosas parecen desesperadas, no me rindo 14 Bajo presión, concéntrate y piense con claridad 23 me gustan los retos	3 En general me tomo las cosas con calma 9 Pongo interés en las cosas	23 Me gustan los retos 3 Creo que voy a tener éxito
Competencia personal	4 Sé alcanzar mis metas	11 Puedes lograr tus objetivos 24 Trabajas para alcanzar tus metas		24 Me esfuerzo por alcanzar mis metas 4 Sé cómo lograr mis objetivos
Competencia personal	5 Pase lo que pase, siempre encuentro una solución	1 Capaz de adaptarse al cambio 10 El mejor esfuerzo pase lo que pase	1 Normalmente me las arreglo de una manera u otra 14 Cuando estoy en una situación difícil, por lo general puedo encontrar una salida.	1 Sé que tengo habilidades 5 Pase lo que pase siempre encontrare una solución

<b>Dimensiones</b>	<b>Escala de Friborg 2006</b>	<b>Contenido de la escala de resiliencia de Connor-Davidson 2003</b>	<b>Escala de Walding 2009</b>	<b>Escala de Palomar 2010</b>
Competencia social	6 Me siento cómodo junto con otras personas	2 Relaciones estrechas y seguras		6 Me siento cómodo con otras personas
Competencia personal	7 Mi futuro se siente prometedor	21 Fuerte sentido de propósito	13 Mi vida tiene sentido	21 Sé muy bien lo que quiero 7 Mi futuro pinta bien
Competencia personal	8 Sé que puedo solucionar mis problemas personales	4 Puede lidiar con lo que venga 8 Tiende a recuperarse después de una enfermedad o dificultad		8 Sé que puedo resolver mis problemas personales
Competencia personal	9 Estoy satisfecho conmigo mismo	25 Orgullo de tus logros	2 Me siento orgulloso de las cosas que he logrado	25 Estoy orgulloso de mis logros 9 Estoy satisfecho conmigo mismo
Competencia personal	10 Tengo planes realistas para el futuro	22 En control de tu vida		22 Tengo el control de mi vida 10 Tengo planes realistas para el futuro
Competencia personal	11 Confío completamente en mis juicios y decisiones	5 El éxito pasado da confianza para nuevos desafíos	6 Soy resuelto y dedicado	5 Lo que me ha ocurrido en el pasado me hace sentir confianza para enfrentar nuevos retos 11 Confío en mis decisiones

Dimensiones	Contenido de la			
	Escala de Friborg 2006	escala de resiliencia de Connor-Davidson 2003	Escala de Walding 2009	Escala de Palomar 2010
Competencia personal	12 En tiempos difíciles sé que vendrán tiempos mejores	3 A veces el destino o Dios pueden ayudar	Competencia personal	12 En tiempos difíciles sé que vendrán tiempos mejores
Competencia personal	13 Soy bueno para ponerme en contacto con gente nueva			13 Me es fácil establecer contactos con otras personas
Competencia social	14 Establezco nuevas amistades fácilmente			14 Me es fácil hacer nuevos amigos
Competencia social	15 Me resulta fácil pensar en buenos temas de conversación			15 Es fácil para mí tener un buen tema de conversación
Competencia social	16 Me adapto fácilmente a los nuevos entornos sociales	4 Puede lidiar con lo que venga	7 No me asusta sufrir dificultades porque ya las he experimentado en el pasado	16 Fácilmente me adapto a situaciones nuevas
Competencia social	17 Para mí es fácil hacer reír a otras personas			17 Es fácil para mí hacer reír a otras personas
Competencia social	18 Disfruto estar con otras personas			18 Disfruto de estar con otras personas
Competencia social	19 Sé cómo iniciar una conversación			19 Sé cómo comenzar una conversación
Competencia social	20 Me río fácilmente	6 Ve a el lado humorístico de las cosas	10 Puedo encontrar, generalmente algo sobre que reírme	

<b>Dimensiones</b>	<b>Escala de Friborg 2006</b>	<b>Contenido de la escala de resiliencia de Connor-Davidson 2003</b>	<b>Escala de Walding 2009</b>	<b>Escala de Palomar 2010</b>
Competencia social	21	Es importante para mí ser flexible en circunstancias sociales		
Competencia social	22	Tengo buenas relaciones tanto con mujeres como con hombres		
Coherencia familiar	23	Hay fuertes lazos en mi familia		23 Tengo una buena relación con mi familia
Coherencia familiar	24	Disfruto estar con mi familia		24 Disfruto de estar con mi familia
Coherencia familiar	25	En nuestra familia somos leales unos a otros		25 En nuestra familia somos leales entre nosotros
Coherencia familiar	26	En mi familia disfrutamos encontrando actividades comunes		26 En nuestra familia disfrutamos de hacer actividades juntos
Coherencia familiar	27	Incluso en momentos difíciles, mi familia mantiene una actitud positiva hacia el futuro		27 Aun en momentos difíciles nuestra familia tiene una actitud optimista hacia el futuro
Coherencia familiar	28	En mi familia tenemos un entendimiento común de lo que es importante en la vida		28 En nuestra familia coincidimos con relación a lo que consideramos importante en la vida

<b>Dimensiones</b>	<b>Escala de Friborg 2006</b>	<b>Contenido de la escala de resiliencia de Connor-Davidson 2003</b>	<b>Escala de Walding 2009</b>	<b>Escala de Palomar 2010</b>
Coherencia familiar	29 Hay pocos conflictos en mi familia			
Apoyo social	30 Tengo algunos amigos cercanos / familiares que realmente se preocupan por mí			30 Tengo amigos/familiares que realmente se preocupan por mí
Apoyo social	31 Tengo algunos amigos / familiares que me respaldan			31 Tengo amigos/familiares que me apoyan
Apoyo social	32 Siempre tengo a alguien que puede ayudarme cuando sea necesario	13 Sé a dónde acudir en busca de ayuda		13 Sé dónde buscar ayuda 32 Siempre tengo alguien que puede ayudarme cuando lo necesito
Apoyo social	33 Tengo algunos amigos cercanos / familiares que son buenos animándome			33 Tengo amigos/familiares que me alientan
Apoyo social	34 Me notifican rápidamente si algunos miembros de la familia tienen una crisis		12 En una emergencia, soy alguien en quien la gente puede confiar	
Apoyo social	35 Puedo discutir asuntos personales con amigos / familiares			
Apoyo social	36 Tengo algunos amigos cercanos / familiares que valoran mis habilidades			36 Tengo amigos/familiares que valoran mis actividades

<b>Dimensiones</b>	<b>Escala de Friborg 2006</b>	<b>Contenido de la escala de resiliencia de Connor-Davidson 2003</b>	<b>Escala de Walding 2009</b>	<b>Escala de Palomar 2010</b>
Apoyo social	37 Me mantengo en contacto con mi familia con regularidad			
Apoyo social	38 Hay fuertes lazos entre mis amigos			
Estructura	39 Las reglas y las rutinas regulares me facilitan la vida diaria			39 Las reglas y la rutina hacen mi vida más fácil
Estructura	40 Mantengo mis rutinas diarias incluso en momentos difíciles		8 Soy una persona disciplinada	40 Mantengo mi rutina aun en momentos difíciles
Estructura	41 Prefiero planificar mis acciones			41 Prefiero planear mis actividades
Estructura	42 Trabajo mejor cuando alcanzo una meta			42 Trabajo mejor cuando tengo metas
Estructura	43 Soy bueno organizando mi tiempo			43 Soy bueno para organizar mi tiempo

Fuente: Elaboración propia 2021.

## Apéndice B. Análisis de componentes y definición del concepto de liderazgo resiliente

Autor	Concepto	Elementos
Everly, Strouse, Everly, G.S., III (2010)	Conjunto de cualidades que motivan e inspiran a otros durante las crisis. Incluyen aquellas acciones que ayudan a otros a adaptarse o a recuperarse de la adversidad.	Personas, cualidades, motiva, crisis, adaptación, recuperación.
Castiñeira y Lozano (2012, p. 245)	“La capacidad de las personas de estar bien incluso cuando las cosas van mal”.	Capacidad, bienestar, malestar.
Martínez (2015, p. 4)	“Conjunto de cualidades de liderazgo que motiva e inspira a otros durante una crisis; incluye aquellas acciones que ayudan a otros a adaptarse y recuperarse de la adversidad. Es el catalizador que inspira a las personas a superar obstáculos, a intentar cosas que nunca habían hecho”.	Conjunto, cualidades, liderazgo, motiva, inspira, crisis, acciones, personas, adaptarse, recuperarse, adversidad, catalizador, obstáculos, intentar cosas nuevas.
Aguilar et al. (2019)	“Capacidad de adaptarse a las circunstancias críticas que le rodean creando un equilibrio entre sus habilidades y los desafíos que le puede generar el ambiente”.	Capacidad, adaptación, circunstancias, críticas, crear, equilibrio, habilidades, desafíos.
Förster et al. (2017)	Proceso que depende de las características individuales, como rasgos y habilidades, así como características ambientales que consisten en factores privados y relacionados con el trabajo, y que conduce a resultados de resiliencia (por ejemplo, salud psicológica, bienestar, etc.).	Proceso, características, individuales, rasgos, habilidades, características ambientales, factores privados, trabajo, conducen, resultados.

Autor	Concepto	Elementos
Ramírez et al (2018, p. 832)	“Competencia del ser humano que posibilita adaptarse y convalecer ante la adversidad, inspirando al logro de metas de manera innovadora y consiente, opacando la incertidumbre e inestabilidad en el talento humano”.	Persona, competencia, adaptarse, convalecer, adversidad, inspiración, logro, metas, innovación, consiente, opacando, incertidumbre, inestabilidad, talento humano.
Afonso (2019, p.28)	“La capacidad para superar la adversidad proyectando consecuentemente respuestas y comportamientos de superación para afrontar las dificultades sobrevenidas”.	Capacidad, superación, adversidad, proyección, respuestas, comportamientos, superación, dificultad.
Mendoza (2020, p.25)	“Comportamiento con sentido de la ética gerencial, comprometidos con los valores de responsabilidad, honestidad y perseverancia, la posibilidad de orientar su acción con visión subjetiva, horizontal, con sentido de pertenencia, integración, formación, gestión del cambio, con un verdadero sistema de interpretación de la realidad, del ser humano como ser único e irrepetible, cualidades exigidas por la organización y la sociedad”.	Comportamiento, sentido de ética gerencial, compromiso, valores, responsabilidad, honestidad, perseverancia, orientación, acciones, visión, subjetiva, horizontal, sentido de pertenencia, integración, formación, gestor, cambio, sistema de interpretación de la realidad, exigencia de la organización y de la sociedad.
Giustiniano Pina, Simpo, Rego y Clegg (2020)	Es el talento para equilibrar y responder a fuerzas contradictorias en tiempos inciertos.	Talento, equilibrio, respuesta, fuerzas contradictorias, tiempos inciertos

Everly, Everly y Smith, (2020)	Catalizador que inspira a otros (el recurso humano) a exhibir resistencia y resiliencia, y a superar sus propias expectativas.	Catalizador, inspiración, exhibir, resistencia, resiliencia, superación, expectativas.
-----------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia 2021.

### Apéndice C. Factores de liderazgo resiliente

Definición	Autores
<p>Construir una cultura de resiliencia en el grupo o en la organización: este objetivo pone el énfasis en la organización. La institución o la comunidad puede mejorar la ayuda individual construyendo una cultura resiliente. Para construir una cultura resiliente mediante acciones y palabras, el líder debe nutrir dos elementos: una identidad de grupo y un sentido de pertenencia basado en la similitud. El líder que desee aumentar la identidad del grupo puede hacer apelando las características, temas o causas al grupo. Cohesión del grupo: el grado de afinidad interpersonal, compromiso o participación de los miembros del grupo de atracción.</p>	<p>Everly, Strouse y Everly (2010)</p>
<p>Identidad de grupo, sentido de pertenencia, cohesión del grupo: es el grado de afinidad interpersonal, compromiso o participación de los miembros del grupo de atracción y se debe utilizar la gestión del estrés y el fomento de la salud psicológica como una ventaja competitiva.</p>	<p>Everly, Strouse y Everly (2010)</p>
<p>Independencia: la posibilidad de poner límite entre uno mismo y el problema o el contexto problemático sin caer en el aislamiento.</p>	<p>Villa (2020); Piña (2014)</p>
<p>Creatividad: exaltando la innovación y creación de estrategias para salir de los conflictos de la manera más airosa. Es la capacidad de crear un orden, belleza y finalidad a partir del caos y el desorden. Proceso continuo para la solución de problemas efectivos, la toma de decisiones acertadas, mejoramiento de procesos, cambios significativos con respecto a la visión del problema.</p>	<p>Ramírez et al. (2018); Villa (2020); Piña (2014);</p>

Definición	Autores
Gestión del cambio: motivar e inspirar a las personas durante una crisis; incluye aquellas acciones que ayudan a otros a adaptarse y recuperarse de la adversidad.	Mendoza (2020)
Dimensión relacional: crear puentes, porque es a través de este puente y de esta relación que el vínculo afectivo nos permite salir de nuestra situación.	Villa (2020)
Relacionamiento estratégico: estableciendo lazos de interacción, articulación y conectividad estratégica.	Ramírez et al. (2018)
Visión compartida: una visión claramente definida que se entiende a través de la organización, faculta a las partes interesadas para ver el futuro de la organización de manera positiva.	Martínez (2015)
Visión: la audacia debe basarse en la consideración, la evaluación realista de la situación y la capacidad de resistirse a la toma de decisiones impulsivas.	Everly, Strouse y Everly (2010)
Optimismo: la tendencia a esperar el mejor resultado y es la creencia de que el bien prevalece sobre el mal. Es ver la oportunidad en cada crisis.	Everly, Strouse y Everly (2010)
Comunicación: escuchar antes de hablar. Antes que tú puedas persuadir, tú debes ser percibido como una fuente creíble.	Everly, Strouse y Everly (2010).
Tener el valor de decir la verdad tal como la entiendes. Los líderes deben mantener siempre sus mensajes sencillos y directos, expresar sus ideas de manera clara, directa, logrando una retroalimentación de lo que se informa, donde todos puedan entender y tener la capacidad de opinar sin censura.	Afonso 2019
Capacidad de interacción: brindar, sostener y establecer relaciones de confianza, solidaridad, fuertes, de largo plazo con otras personas o grupos.	Piña (2014)

Definición	Autores
Toma de decisiones: es la medida en que se considera el entorno interno y externo en busca de información relevante para el desempeño de sus actividades y el uso de esa información para fundamentar el proceso de toma de decisiones en todos los niveles y prevenir o responder mejor a una crisis o evento disruptivo.	Martínez (2015)
Liderazgo: debe ser fuerte para proporcionar una gestión efectiva y un proceso de toma de decisiones adecuado en momentos de una crisis, así como la evaluación continua de las estrategias y programas de trabajo con los objetivos de la organización.	Martínez (2015)
Esperanza activa: es la nueva herramienta gerencial utilizada por el líder, y la consideran como un tipo de liderazgo centrado en la gente, en la cual estos se apoyan en las relaciones que establecen y en sus emociones, conflictos y esperanzas.	Piña (2014)
Emocionalidad: gestiona las emociones cuando el líder motiva a los equipos de trabajo, dando el ejemplo, al coordinar esfuerzos, implicarlos en los objetivos de la organización.	Mendoza (2020); Förster et al. (2017)
Empatía: sentir la preocupación o dolor ajeno como parte de sí, es un elemento generador de confianza, por ello, el líder resiliente debe tener la capacidad de ser recíproco con sus seguidores.	Afonso (2019); Förster et al. (2017)
Adaptación al cambio: la identificación y entendimiento de las transformaciones dinámicas del entorno sin desmejorar el logro de metas.	Ramírez et al. (2018); Förster et al. (2017)
Introspección: capacidad de preguntarse uno mismo y de dar respuesta honesta a nuestras situaciones.	Villa (2020); Piña (2014)

Definición	Autores
Amor: afinidad para entender el entorno, el respeto a los demás, sin desmeritar cualquier tipo de afecto o aporte del ser vivo, ante cualquier situación o juicio de valor.	Ramírez et al. (2018)
Autodisciplina: aceptar y asumir sus responsabilidades, logrando que su comportamiento incida de manera positiva y no negativa en las personas que lo siguen, siguiendo adelante, alcanzando metas.	Afonso (2019); Förster et al. (2017)
Honestidad: comportarse y expresarse con coherencia, de acuerdo con la verdad y a la justicia.	Aafonsofonso (2019)
Espiritualidad: valores como el respeto, consideración, solidaridad, entereza, la credibilidad además de la confianza, motivación y las emociones.	Mendoza (2020)
Ideología personal: dar sentido trascendente a las actuaciones, dando y deseando a otro el bien propio.	Piña (2014)
Iniciativa: procurar la disposición para actuar y para exigir y proponer metas.	Piña (2014); Villa (2020); Förster et al. (2017)
Integridad: la confianza enfatiza un sentido de seguridad. La gente seguirá a quienes ofrezcan un sentimiento de seguridad e incrementen sus oportunidades de supervivencia. Realizar las cosas de manera correcta, siendo transparente en su ejercicio, cumplir con cada una de las promesas planteadas, y sobre todo ser el verdadero guía que sus seguidores requieren e inspira la confianza.	Everly, Strouse y Everly (2010) Afonso (2019)
Moralidad: el compromiso con valores firmes.	Villa (2020)

Definición	Autores
Perseverancia y responsabilidad personal: dos pasos son fundamentales para el optimismo en un líder resiliente: aplicar el optimismo es ver la oportunidad en cada crisis. Comunicarse con fuerza y con optimismo. Hablar convincentemente de tu visión. La perseverancia es una de las claves del liderazgo.	Everly, Strouse y Everly (2010)
Sentido del humor: el saber encontrar la parte cómica de la propia tragedia.	Villa (2020)
Seguridad en sí mismo desarrollo del capital intelectual para lograrla: el reconocimiento y entendimiento de la capacidad del ser humano para su accionar, inspirando confianza.	Ramírez et al. (2018)
Rasgos personales: serenidad, racionalidad, analítico, optimismo, estructura, ambición, autoconfianza, decisivo, intuitivo, reflectivo, inteligente, creativo, robusto, flexible.	Förster et al. (2017)
Rasgos interpersonales: abierto, comunicativo, distanciado, empático, ingenioso, adaptable, autentico, extrovertido, motivador.	Förster et al. (2017)
Competencias personales: capacidad para aprender de las experiencias, capacidad para relajarse, capacidad para liberar, capacidad para pensar con optimismo, capacidad para confiar en uno mismo, capacidad para delegar responsabilidades y tareas.	Förster et al. (2017)
Competencias cognitivas: capacidad para actuar racionalmente, capacidad para estructurar, capacidad para analizar, capacidad de reflejar, capacidad para equilibrar la intuición y la racionalidad.	Förster et al. (2017)
Competencias profesionales y metodológicas: habilidades profesionales, habilidades metodológicas.	Förster et al. (2017)

Definición	Autores
Competencias interpersonales: habilidades de comunicación, habilidades sociales, capacidad de empatizar, capacidad de abrirse a los demás, capacidad para movilizar, habilidad para trabajar en red.	Förster et al. (2017)
Factores ambientales privados: familia, amigos, oportunidad para relajarse, relaciones estables (privadas), salud, trabajo voluntario.	Förster et al. (2017)
Factores ambientales laborales: clima laboral positivo, oportunidad de intercambiar con espíritus afines, apoyo en el cumplimiento de tareas, confianza, persona de referencia dentro de la firma, comentarios sinceros, valoración, situación financiera positiva, luz natural, tiempo.	Förster et al. (2017)
Comportamiento personal. Acción reflectante, recopilación de información, consideración analítica, estructuración, mantener la calma, combinando pensamiento analítico e intuición, centrarse en el problema, dando un paso atrás, enfoque objetivo, seguir reglas de conducta y procedimientos establecidos, actuación intuitiva investigación de causas, resolver un problema solo priorizando, aceptar los propios errores.	Förster et al. (2017)
Comportamiento interpersonal. Comunicación abierta y sincera, intercambio de confianza, soluciones colaborativas y / u objetivos), apoyo movilizador.	Förster et al. (2017)

Fuente: Elaboración propia 2021.

### Apéndice D. Clasificación de Pyme en Latinoamérica

Región	País	Pequeña	Mediana
	Chile	Facturación: hasta 2.400 UF (unidad de fomento).	Facturación: entre 25.000 y 100.000 UF.
Alianza del Pacífico	México	Entre 11-502 empleados Facturación: hasta 4 millones y 100 millones de MXN (peso mexicano).	Entre 51-250 empleados Facturación: entre 100 y 250 millones MXN.
Alianza del Pacífico / Comunidad Andina	Colombia	Hasta 11 y 50 empleados Facturación: activos totales, sin incluir vivienda, tiene un valor igual a menos a 501 y 5.000 veces el del salario mínimo mensual del momento.	Hasta 51 y 200 empleados Facturación: activos totales, sin incluir vivienda, tiene un valor igual a menos a 5.001 y 30.000 veces el del salario mínimo mensual del momento.
	Perú	Facturación: hasta 151 y 1.700 UIT (unidad impositiva tributaria).	Facturación: hasta 1.701 y 2.300 UIT.
Comunidad Andina	Ecuador	Entre 10 y 49 empleados Facturación: entre 100.001 y 1.000.000 USD (dólar estadounidense)  Activos: entre USD 100.001 y USD 750.000.	Entre 50 y 199 empleados Facturación: entre USD 100.000.001 y USD 5.000.000  Activos: entre 750.001 y 3.999.999 USD.

<b>Región</b>	<b>País</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
MERCOSUR			Grupo A: Hasta 50-235 empleados, dependiendo del sector
		Hasta 10-60 empleados, dependiendo del sector	Facturación: hasta 182.400.000-661.200.000 ARS, dependiendo del sector.
	Argentina	Facturación: hasta 23.900.000-95.000.000 ARS (peso argentino), dependiendo del sector.	Grupo B: Hasta 215-655 empleados, dependiendo del sector
			Facturación: hasta 289.300.000 ARS y 1.140.300.000 ARS, dependiendo del sector.
		Entre 5-19 empleados	Entre 20-99 empleados
	Uruguay	Facturación: hasta 10.000.000 UI (unidad indexada).	Facturación: hasta 75.000.000 UI.

Fuente: Elaboración propia 2021 con datos de la CEPAL (2020).

**Apéndice E. Varianza total explicada de liderazgo resiliente**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	26.77	48.673	48.673	26.77	48.673	48.673
2	2.961	5.383	54.056	2.961	5.383	54.056
3	2.394	4.352	58.408	2.394	4.352	58.408
4	2.249	4.09	62.498	2.249	4.09	62.498
5	1.779	3.234	65.732			
6	1.527	2.777	68.509			
7	1.393	2.534	71.043			
8	1.237	2.248	73.291			
9	1.098	1.996	75.287			
10	0.938	1.706	76.993			
11	0.925	1.682	78.675			
12	0.838	1.524	80.199			
13	0.774	1.406	81.605			
14	0.702	1.276	82.882			
15	0.648	1.178	84.06			
16	0.621	1.13	85.189			
17	0.603	1.097	86.286			
18	0.572	1.039	87.325			
19	0.535	0.973	88.298			
20	0.505	0.918	89.216			
21	0.472	0.857	90.074			
22	0.446	0.811	90.885			
23	0.429	0.78	91.665			
24	0.406	0.739	92.404			
25	0.364	0.661	93.065			
26	0.337	0.613	93.678			
27	0.309	0.562	94.24			
28	0.292	0.531	94.77			
29	0.27	0.49	95.26			
30	0.246	0.448	95.708			
31	0.223	0.405	96.113			
32	0.213	0.387	96.5			
33	0.203	0.368	96.869			
34	0.198	0.36	97.228			
35	0.17	0.309	97.537			
36	0.147	0.267	97.804			
37	0.133	0.242	98.046			

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
38	0.121	0.22	98.266			
39	0.111	0.202	98.468			
40	0.108	0.197	98.665			
41	0.101	0.183	98.848			
42	0.093	0.169	99.016			
43	0.082	0.149	99.165			
44	0.074	0.135	99.3			
45	0.069	0.126	99.426			
46	0.063	0.114	99.54			
47	0.049	0.089	99.629			
48	0.045	0.082	99.712			
49	0.039	0.072	99.783			
50	0.037	0.068	99.851			
51	0.022	0.04	99.891			
52	0.019	0.035	99.926			
53	0.018	0.033	99.959			
54	0.014	0.026	99.985			
55	0.008	0.015	100			

Fuente: Elaboración propia 2022.

#### Apéndice F. Matriz de componentes liderazgo resiliente

Matriz de componentes liderazgo resiliente				
Numero de Ítem	1	2	3	4
16	0.759	0.144	0.161	0.183
13	0.699	0.156	0.394	0.103
24	0.694	0.143	0.225	0.214
12	0.684	0.273	0.382	0.192
17	0.651	0.440	0.319	0.234
20	0.646	0.385	0.293	0.182
25	0.622	0.376	0.281	0.277
11	0.622	0.420	0.283	0.161
19	0.616	0.413	0.305	0.181
23	0.612	0.375	0.276	0.262
18	0.591	0.485	0.217	0.200
47	0.590	0.078	-0.055	0.470
26	0.575	0.362	0.148	0.455
10	0.561	0.234	0.360	0.131
15	0.551	0.328	0.356	0.375
49	0.550	-0.103	0.324	0.299
14	0.548	0.472	0.274	0.168

<b>Matriz de componentes liderazgo resiliente</b>				
<b>Numero de Ítem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
48	0.527	0.046	0.093	0.208
21	0.524	0.522	0.113	0.141
50	0.505	0.360	0.260	0.400
9	0.394	0.239	0.300	-0.006
29	0.209	0.817	0.124	0.110
30	0.137	0.794	0.230	0.019
35	0.192	0.745	0.268	0.323
33	0.109	0.728	0.234	0.237
31	0.198	0.716	0.315	0.238
34	0.240	0.699	0.137	0.329
32	0.263	0.670	0.299	0.177
45	0.250	0.569	0.270	0.504
43	0.227	0.535	0.300	0.502
27	0.471	0.534	0.036	0.372
28	0.350	0.519	0.197	0.429
46	0.300	0.495	0.339	0.493
59	0.094	0.258	0.730	0.309
60	0.169	0.251	0.700	0.122
55	0.280	0.147	0.665	0.231
56	0.386	0.232	0.650	0.191
58	0.126	0.257	0.644	0.207
57	0.362	0.156	0.606	0.223
62	0.250	0.134	0.592	0.296
52	0.182	0.473	0.587	0.226
61	0.202	0.275	0.558	0.438
53	0.308	0.232	0.555	-0.012
54	0.332	0.294	0.533	0.179
63	0.259	0.265	0.491	0.327
51	0.400	-0.061	0.464	0.197
39	0.242	0.123	0.274	0.721
37	0.331	0.236	0.170	0.710
36	0.208	0.290	0.191	0.701
41	0.110	0.248	0.376	0.690
40	0.168	0.189	0.224	0.674
38	0.454	0.102	0.194	0.639
42	0.239	0.535	0.254	0.558
44	0.203	0.486	0.257	0.523
22	0.323	0.443	0.288	0.500

Fuente: Elaboración propia 2022.

**Apéndice G. Validez de contenido: Categoría de suficiencia**

No. De ítem	Jueces						Media	% de acuerdo	V Aiken	LI 95%	LS 95%
	1	2	3	4	5	6					
Ítem 1	4	2	3	4	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 2	4	2	1	3	4	2	2.67	66.67	0.553	0.335	0.753
Ítem 3	4	2	4	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 4	4	3	4	4	4	2	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 5	4	3	3	4	4	2	3.33	83.33	0.65	0.376	0.851
Ítem 6	4	2	3	4	4	2	3.17	66.67	0.58	0.317	0.804
Ítem 7	4		4	4	4	3	3.80	83.33	0.8	0.407	0.959
Ítem 8	4		3	4	4	2	3.40	66.67	0.7	0.421	0.882
Ítem 9	4	2	1	4	4	2	2.83	50.00	0.61	0.385	0.796
Ítem 10	4	2	3	4	4	2	3.17	66.67	0.58	0.317	0.804
Ítem 11	4		4	4	4	3	3.80	83.33	0.8	0.407	0.959
Ítem 12	4	2	4	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 13	4	2	3	4	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 14	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.900
Ítem 15	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.900
Ítem 16	4	2	1	4	4	2	2.83	50.00	0.61	0.385	0.796
Ítem 17	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 18	4	2	2	4	4	2	3.00	50.00	0.5	0.254	0.746
Ítem 19	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 20	4	2	4	3	4	2	3.17	66.67	0.58	0.317	0.804
Ítem 21	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 22	4	2	1	4	4	2	2.83	50.00	0.61	0.385	0.796
Ítem 23	4	2	4	4	4	2	3.33	66.67	0.665	0.389	0.861

No. De ítem	Jueces						Media	% de acuerdo	V Aiken	LI 95%	LS 95%
	1	2	3	4	5	6					
Ítem 24	4	3	3	4	4	2	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 25	4	3	3	4	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 26	4	2	4	3	4	2	3.17	66.67	0.58	0.317	0.804
Ítem 27	4	2	3	3	4	2	3.00	66.67	0.5	0.254	0.746
Ítem 28	4	2	4	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 29	4	2	4	4	4	2	3.33	66.67	0.665	0.389	0.861
Ítem 30	4	2	4	4	4	2	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 31	4	2	1	3	4	3	2.83	66.67	0.61	0.385	0.796
Ítem 32	4	2	4	3	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 33	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 34	4	3	4	3	4	2	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 35	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 36	4	2	3	4	4	2	3.17	66.67	0.58	0.317	0.804
Ítem 37	4	3	1	4	4	2	3.00	66.67	0.667	0.437	0.837
Ítem 38	4	3	1	4	4	2	3.00	66.67	0.667	0.437	0.837
Ítem 39	4	3	1	3	4	3	3.00	83.33	0.667	0.437	0.837
Ítem 40	4	3	1	4	4	3	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 41	4	3	4	4	4	2	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 42	4	3	3	4	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 43	4	4	1	3	4	2	3.00	66.67	0.667	0.437	0.837
Ítem 44	4	4	4	4	4	3	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969
Ítem 45	4	4	2	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 46	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 47	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9

No. De ítem	Jueces						Media	% de acuerdo	V Aiken	LI 95%	LS 95%
	1	2	3	4	5	6					
Ítem 48	4	4	1	3	4	3	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 49	4	2	3	3	4	2	3.00	66.67	0.5	0.254	0.746
Ítem 50	4	4	1	3	4	3	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 51	4	4	1	4	4	3	3.33	83.33	0.777	0.547	0.909
Ítem 52	4	4	3	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 53	4	4	1	4	4	3	3.33	83.33	0.777	0.547	0.909
Ítem 54	4	3	1	4	4	3	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 55	4	3	1	4	4	2	3.00	66.67	0.667	0.437	0.837

Fuente: Elaboración propia 2022.

#### Apéndice H. Validez de contenido: Categoría de coherencia

No. De ítem	Jueces						Media	% de acuerdo	V Aiken	LI 95%	LS 95%
	1	2	3	4	5	6					
Ítem 1	4	2	4	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 2	4	2	3	3	4	2	3.00	66.67	0.5	0.254	0.746
Ítem 3	4	2	3	4	4	4	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 4	4	3	2	4	4	2	3.17	66.67	0.58	0.317	0.804
Ítem 5	4	3	3	4	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 6	4	3	2	4	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 7	4		4	4	4	4	4.00	83.33			
Ítem 8	2	3	2	4	4	3	3.00	66.67	0.5	0.254	0.746
Ítem 9	2	2	1	4	4	3	2.67	50.00	0.553	0.335	0.753

No. De ítem	Jueces						Media	% de acuerdo	V Aiken	LI 95%	LS 95%
	1	2	3	4	5	6					
Ítem 10	4	2	4	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 11	4	3	3	4	4	3	3.50	100.00	0.75	0.468	0.911
Ítem 12	4	3	3	4	4	3	3.50	100.00	0.75	0.468	0.911
Ítem 13	4	2	3	4	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 14	4	3	3	4	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 15	3	4	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 16	4	3	1	4	4	3	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 17	2	3	3	4	4	3	3.17	83.33	0.58	0.317	0.804
Ítem 18	2	2	2	4	4	3	2.83	50.00	0.415	0.192	0.679
Ítem 19	4	3	3	4	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 20	3	3	3	3	4	3	3.17	100.00	0.16	0.028	0.557
Ítem 21	4	4	4	4	4	3	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969
Ítem 22	2	3	1	4	4	3	2.83	66.67	0.61	0.385	0.796
Ítem 23	4	3	3	4	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 24	4	3	3	4	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 25	4	3	2	4	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 26	4	2	3	3	4	3	3.17	100.00	0.58	0.317	0.804
Ítem 27	4	3	4	3	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 28	4	2	3	4	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 29	3	2	3	4	4	3	3.17	83.33	0.58	0.317	0.804
Ítem 30	4	3	3	4	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 31	4	3	3	3	4	3	3.33	100.00	0.33	0.095	0.698
Ítem 32	4	3	3	3	4	3	3.33	100.00	0.33	0.095	0.698
Ítem 33	4	3	3	4	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812

No. De ítem	Jueces						Media	% de acuerdo	V Aiken	LI 95%	LS 95%
	1	2	3	4	5	6					
Ítem 34	4	3	3	3	4	2	3.17	83.33	0.58	0.317	0.804
Ítem 35	4	3	2	4	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 36	4	3	1	4	4	3	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 37	4	3	1	4	2	2	2.67	50.00	0.533	0.317	0.737
Ítem 38	4	3	1	3	4	3	3.00	83.33	0.667	0.437	0.837
Ítem 39	4	4	1	3	4	3	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 40	2	3	1	4	4	3	2.83	66.67	0.61	0.385	0.796
Ítem 41	4	3	3	4	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 42	4	4	4	4	4	3	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969
Ítem 43	4	4	2	3	4	3	3.33	83.33	0.65	0.376	0.851
Ítem 44	4	4	3	4	4	3	3.67	100.00	0.6	0.252	0.87
Ítem 45	4	3	1	4	4	3	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 46	4	4	3	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 47	4	4	4	4	4	3	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969
Ítem 48	4	4	2	3	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 49	4	4	2	3	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 50	4	3	2	3	4	3	3.17	83.33	0.58	0.317	0.804
Ítem 51	4	4	2	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 52	4	4	2	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 53	4	3	1	4	4	3	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 54	4	4	1	4	4	3	3.33	83.33	0.777	0.547	0.909
Ítem 55	2	3	1	4	4	3	2.83	66.67	0.61	0.385	0.796

Fuente: Elaboración propia 2022.

**Apéndice I. Validez de contenido: Categoría de relevancia**

No. De ítem	Jueces						Media	% de acuerdo	V Aiken	LI 95%	LS 95%
	1	2	3	4	5	6					
Ítem 1	4	1	4	4	4	3	3.33	83.33	0.777	0.547	0.909
Ítem 2	4	1	2	3	4	3	2.83	66.67	0.61	0.385	0.796
Ítem 3	4	1	4	4	4	3	3.33	83.33	0.777	0.547	0.909
Ítem 4	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 5	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 6	4	2	2	4	4	3	3.17	66.67	0.83	0.548	0.952
Ítem 7	4		4	4	4	3	3.80	83.33	0.8	0.407	0.959
Ítem 8	4	3	1	4	4	3	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 9	4	2	1	4	4	3	3.00	66.67	0.667	0.437	0.837
Ítem 10	4	2	3	4	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 11	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 12	4	2	4	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 13	4	2	3	4	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 14	4	4	4	4	4	3	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969
Ítem 15	3	3	4	4	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 16		2	3	4	4	3	3.20	66.67	0.6	0.333	0.818
Ítem 17	2	3	4	4	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 18	2	2	4	4	4	3	3.17	66.67	0.58	0.317	0.804
Ítem 19	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 20	3	3	3	3	4	3	3.17	100.00	0.16	0.028	0.557
Ítem 21	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 22	2	2	1	4	4	3	2.67	66.67	0.553	0.335	0.753
Ítem 23	4	2	4	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911

No. De ítem	Jueces						Media	% de acuerdo	V Aiken	LI 95%	LS 95%
	1	2	3	4	5	6					
Ítem 24	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 25	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 26	4	2	4	3	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 27	4	3	3	3	4	3	3.33	100.00	0.33	0.095	0.698
Ítem 28	4	2	4	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 29	3	2	4	4	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 30	4	2	4	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 31	4	3	4	3	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 32	4	3	4	3	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 33	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 34	4	3	4	3	4	2	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 35	4	2	4	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 36	4	2	1	4	4	3	3.00	66.67	0.667	0.437	0.837
Ítem 37	4	3	1	4	4	2	3.00	66.67	0.667	0.437	0.837
Ítem 38	4	4	1	3	4	3	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 39	4	4	1	3	4	3	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 40	2	4	1	4	1	3	2.50	50.00	0.5	0.29	0.71
Ítem 41	4	4	4	4	4	3	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969
Ítem 42	4	4	4	4	4	3	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969
Ítem 43	4	3	2	3	4	3	3.17	83.33	0.58	0.317	0.804
Ítem 44	4	4	3	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 45	4	4	2	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.9
Ítem 46	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 47	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9

No. De ítem	Jueces						Media	% de acuerdo	V Aiken	LI 95%	LS 95%
	1	2	3	4	5	6					
Ítem 48	4	4	4	3	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 49	4	3	4	3	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 50	4	4	2	3	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 51	4	4	2	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 52	4	4	3	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 53	4	4	1	4	4	3	3.33	83.33	0.777	0.547	0.909
Ítem 54	4	3	1	4	4	3	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 55	2	3	1	4	4	3	2.83	66.67	0.61	0.385	0.796

Fuente: Elaboración propia 2022.

#### Apéndice J. Validez de contenido: Categoría de claridad

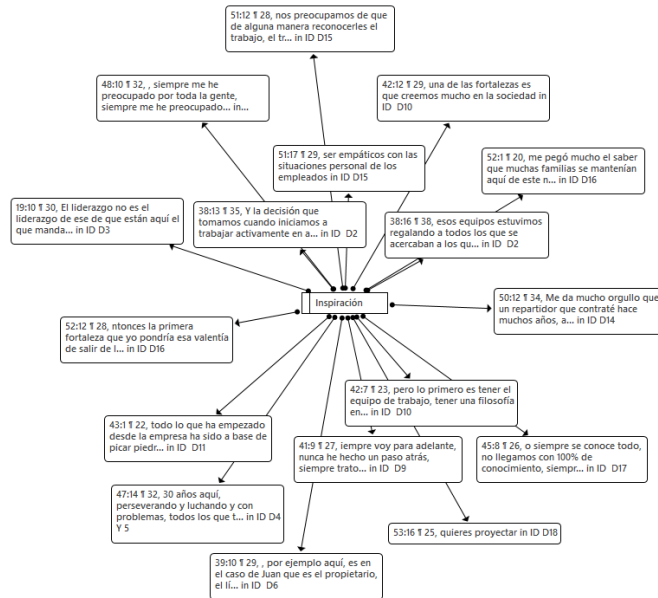
No. De ítem	Jueces						Media	% de acuerdo	V Aiken	LI 95%	LS 95%
	1	2	3	4	5	6					
Ítem 1	4	2	4	4	4	4	3.67	83.33	0.83	0.548	0.952
Ítem 2	4	2	3	3	4	3	3.17	83.33	0.58	0.317	0.804
Ítem 3	4	2	4	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 4	4	3	3	4	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 5	4	3	4	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 6	4	3	4	4	4	2	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 7	4	3	4	4	4	4	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969
Ítem 8	2	3	3	4	4	2	3.00	66.67	0.5	0.254	0.746
Ítem 9	2	2	1	4	4	2	2.50	50.00	0.5	0.29	0.71

No. De ítem	Jueces						Media	% de acuerdo	V Aiken	LI 95%	LS 95%
	1	2	3	4	5	6					
Ítem 10	4	2	3	4	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 11	4	4	4	4	4	3	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969
Ítem 12	4	3	4	4	4	4	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969
Ítem 13	4	2	3	4	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 14	4	3	4	4	4	4	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969
Ítem 15	3	4	4	4	4	4	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969
Ítem 16		3	3	4	4	3	3.40	83.33	0.4	0.13	0.748
Ítem 17	2	3	3	4	4	4	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 18	2	2	3	4	4	2	2.83	50.00	0.415	0.192	0.679
Ítem 19	4	3	4	4	4	4	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969
Ítem 20	3	3	4	3	4	2	3.17	83.33	0.58	0.317	0.804
Ítem 21	4	4	4	4	4	4	4.00	100.00			
Ítem 22	2	3	1	4	4	2	2.67	50.00	0.553	0.335	0.753
Ítem 23	4	3	4	4	4	2	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 24	4	3	4	4	4	2	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 25	4	3	4	4	4	3	3.67	83.33	0.66	0.295	0.9
Ítem 26	4	2	4	3	4	2	3.17	83.33	0.58	0.317	0.804
Ítem 27	4	3	3	3	4	3	3.33	83.33	0.33	0.095	0.698
Ítem 28	4	2	4	4	4	3	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 29	3	2	4	4	4	3	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 30	4	3	4	4	4	2	3.50	83.33	0.75	0.468	0.911
Ítem 31	4	3	4	3	4	4	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 32	4	3	4	3	4	4	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 33	4	3	4	4	4	4	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969

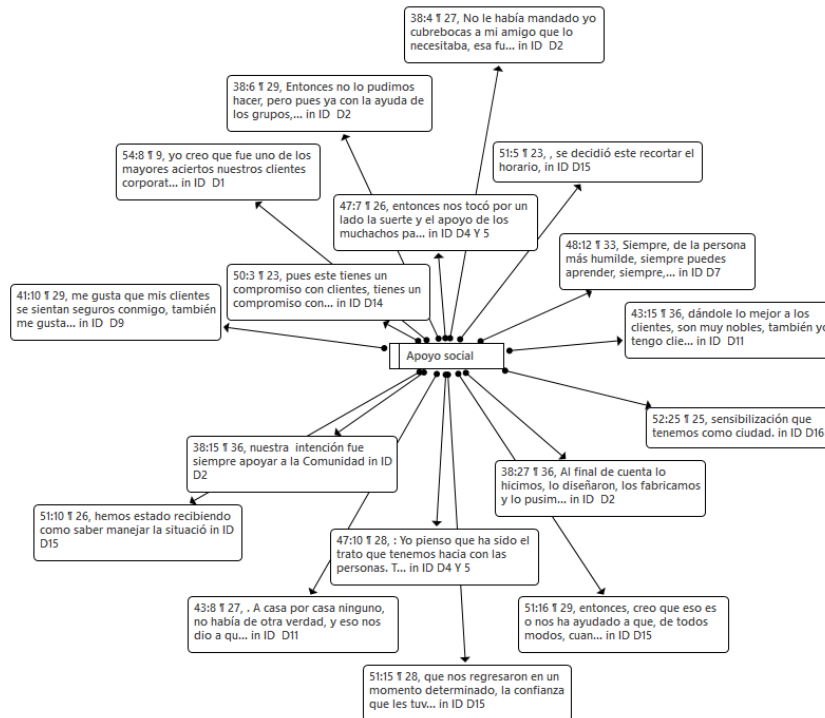
No. De ítem	Jueces						Media	% de acuerdo	V Aiken	LI 95%	LS 95%
	1	2	3	4	5	6					
Ítem 34	4	3	4	3	4	2	3.33	83.33	0.665	0.436	0.836
Ítem 35	4	3	4	4	4	4	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969
Ítem 36	4	3	1	4	4	3	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 37	4	3	1	4	4	2	3.00	66.67	0.667	0.437	0.837
Ítem 38	4	3	1	4	4	3	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 39	4	3	1	3	4	4	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 40	2	3	1	4	4	4	3.00	66.67	0.667	0.437	0.837
Ítem 41	4	3	3	4	4	2	3.33	83.33	0.665	0.389	0.861
Ítem 42	4	3	3	4	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 43	4	4	1	4	4	2	3.17	66.67	0.72	0.489	0.874
Ítem 44	4	4	3	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 45	4	3	3	4	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 46	4	4	4	4	4	3	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969
Ítem 47	4	4	4	4	4	3	3.83	100.00	0.83	0.433	0.969
Ítem 48	4	3	4	3	4	3	3.50	100.00	0.5	0.188	0.812
Ítem 49	4	4		3	4	3	3.60	83.33	0.6	0.252	0.87
Ítem 50	4	3	3	3	4	3	3.33	100.00	0.33	0.095	0.698
Ítem 51	4	4	3	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 52	4	4	3	4	4	3	3.67	100.00	0.66	0.295	0.9
Ítem 53	4	3	1	4	4	3	3.17	83.33	0.72	0.489	0.874
Ítem 54	4	4	1	4	4	3	3.33	83.33	0.777	0.547	0.909
Ítem 55	2	2	1	4	4	2	2.50	33.33	0.5	0.29	0.71

Fuente: Elaboración propia 2022.

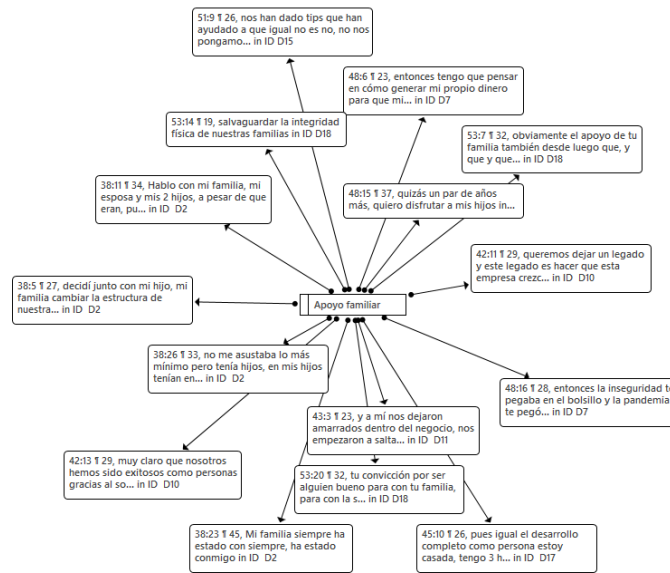
## Apéndice K. Categoría: Inspiración



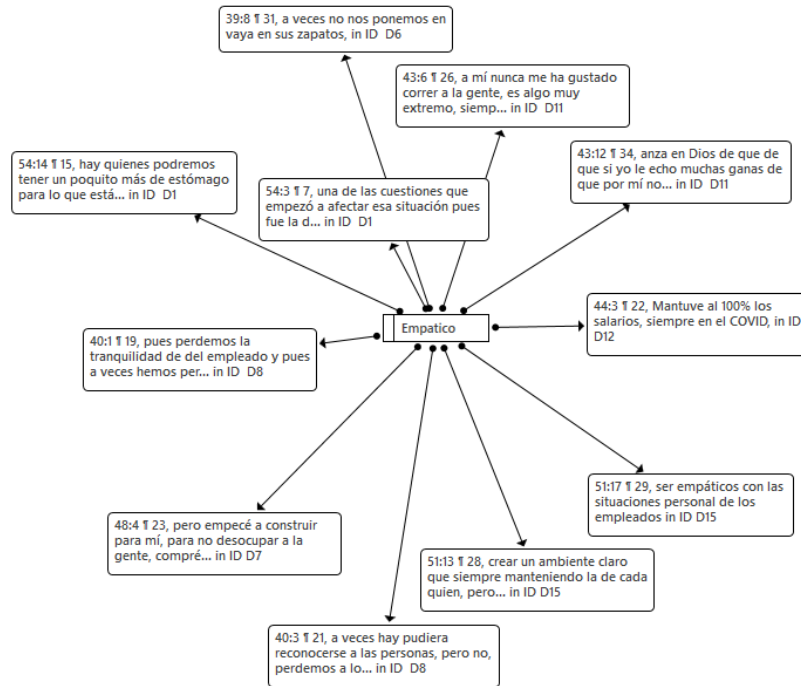
## Apéndice L. Categoría: Apoyo Social



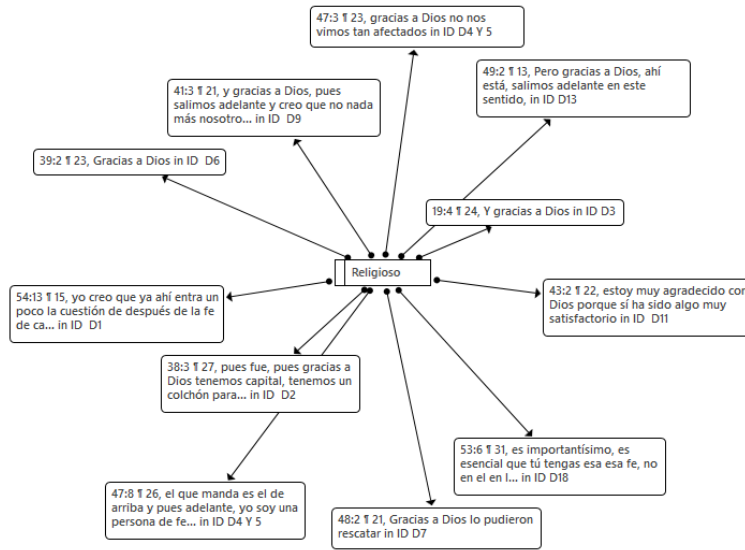
## Apéndice M. Categoría: Apoyo familiar



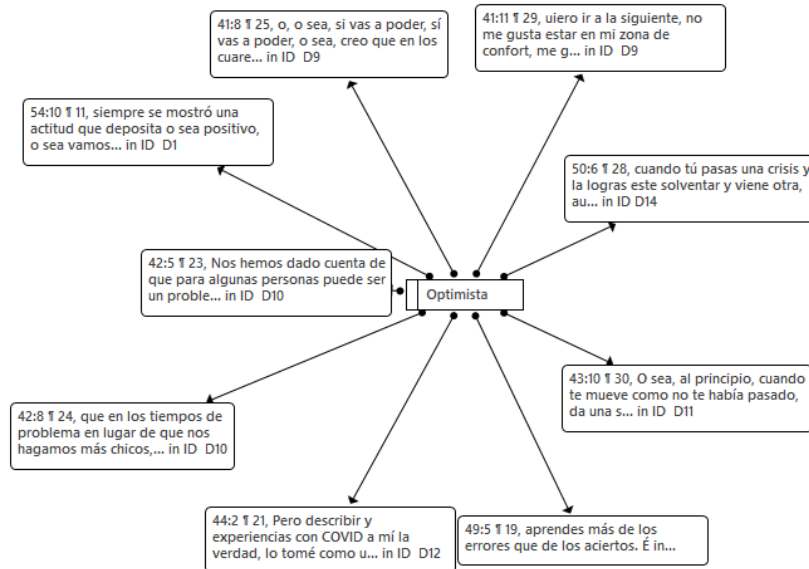
## Apéndice N. Categoría: Empático



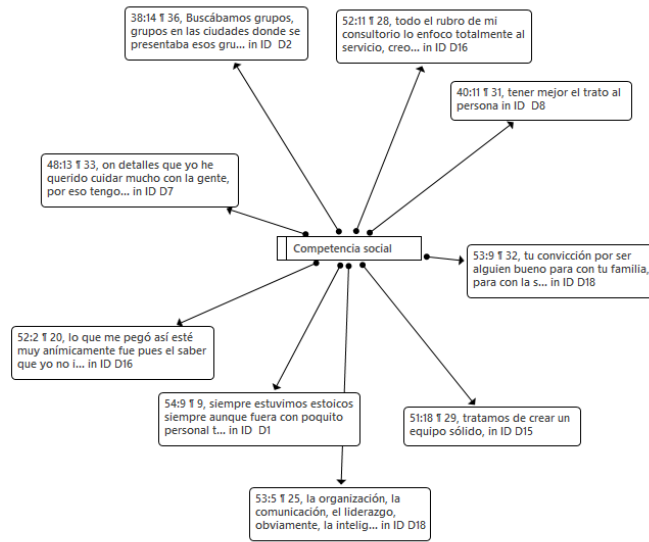
## Apéndice O. Categoría: Religiosidad



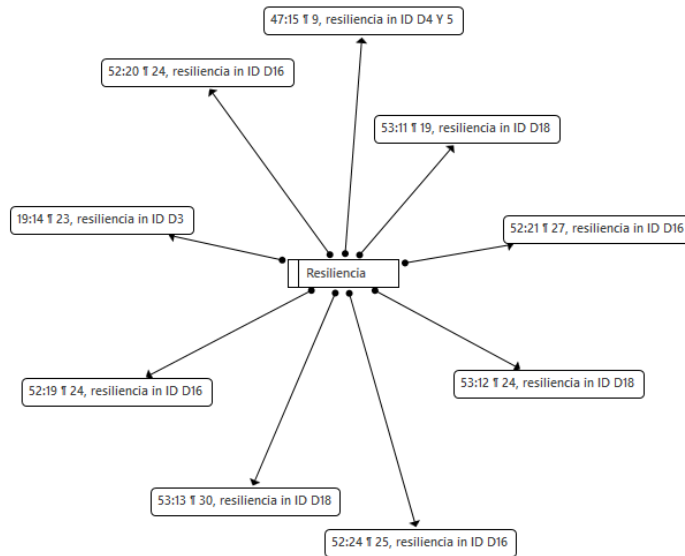
## Apéndice P. Categoría: Optimista



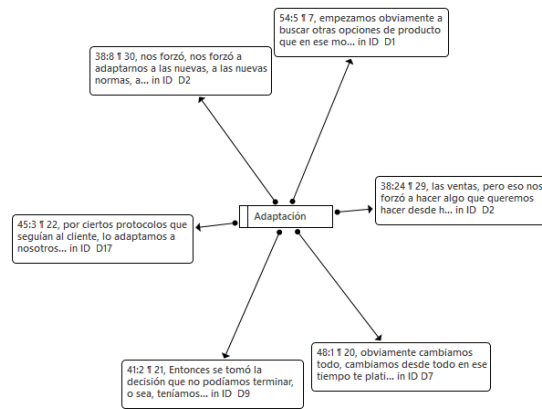
## Apéndice Q. Categoría: Competencia social



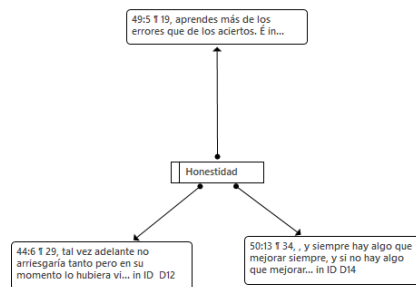
## Apéndice R. Categoría: Resiliencia



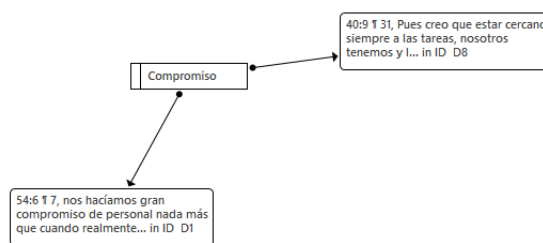
## Apéndice S. Categoría: Adaptación



## Apéndice T. Categoría: Honestidad



## Apéndice U. Categoría: Compromiso



## Apéndice V. Categoría: Inteligencia emocional

