

AÑO 30 No. 110, 2025
ABRIL-JUNIO



No. 110, 2025

ABRIL-JUNIO



Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Liderazgo resiliente en empresas

Olivas Lara, Rita Ileana*
Urrutia De la Garza, Jesús Alberto**
Solís Rodríguez, Fany Thelma***
Mendoza Arvizo, Ulises****

Resumen

La investigación responde a explicar los factores de liderazgo resilientes que inciden en la supervivencia de las empresas en un ambiente volátil, incierto, complejo y ambiguo. Un estudio de tipo descriptivo, correlacional y factorial mediante encuesta a una muestra de 344 empresas. Se diseñó y validó un instrumento para medir el liderazgo resiliente. Los resultados fueron que el impulso a seguidores, la comunicación y la confianza son los factores con mayor ponderación. Se concluye que las características personales de los empresarios, como la competencia y organización, influyen significativamente en la resiliencia del liderazgo, mientras que las relaciones interpersonales y familiares también impactan en la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas, además de que los líderes resilientes desarrollan un liderazgo transformacional basado en la autoconfianza y la comunicación efectiva.

Palabras clave: Liderazgo; liderazgo resiliente; liderazgo transformacional; resiliencia; empresas.

Recibido: 16.12.24

Aceptado: 17.03.25.

* Doctora en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (Ciudad Juárez, México). Email: rolivas@uacj.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5420-4629>

** Doctor en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional Autónoma de México. Jefe de Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (Ciudad Juárez, México). Email: jesús.urrutia@uacj.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2846-4811>.

*** Doctora en Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (Ciudad Juárez, México). Email: fany.solis@uacj.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2147-9826>

**** Doctor en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional Autónoma de México. Coordinador de la Maestría en Administración, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (Ciudad Juárez, México). Email: ulises.mendoza@uacj.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2980-6449>. Autor de la correspondencia.

Resilient Leadership in enterprises

Abstract

The research responds to explain the resilient leadership factors that affect the survival of companies in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment. A descriptive, correlational and factorial study was carried out by means of a survey of a sample of 344 companies. An instrument to measure resilient leadership was designed and validated. The results were that the promotion of followers, communication and trust are the factors with the greatest weighting. It is concluded that the personal characteristics of entrepreneurs, such as competence and organization, significantly influence leadership resilience, while interpersonal and family relationships also impact the survival of small and medium-sized companies, in addition to resilient leaders develop transformational leadership based on self-confidence and effective communication.

Keywords: Leadership; resilient leadership; transformational leadership; resilience; business.

1. Introducción

La supervivencia de las pequeñas y medianas empresas (acrónimo pymes) se encuentra en riesgo debido a la aceleración de la crisis económica y social provocada por la contingencia sanitaria por Covid-19 durante el periodo 2020-2023. El entorno se caracterizó por un ambiente volátil, incierto, complejo y ambiguo (acrónimo VICA), que produjo una sensación de caos, incertidumbre y descontrol en los líderes de dichas empresas.

Las pequeñas y medianas empresas generalmente son dirigidas por su fundador o propietario, considerado como líder por ser articulador y mediador de la organización. El liderazgo resiliente (en adelante LR) es una alternativa para identificar los rasgos adecuados en la persona que dirige la organización, así como una opción para incrementar la supervivencia de las empresas. Las

pymes son consideradas un objeto central de estudio debido a la importancia que tienen en la economía de los países (Heredia et al., 2020; Sansores et al., 2020). En México, representan el 99,0% de las empresas del sector privado y absorben el 52,2% del empleo en el país (INEGI, 2018). Las pymes tienen una tasa de mortalidad de un 50,0% en los primeros dos años de actividad y hasta un 80,0% durante los cinco años de estar operando (Vivanco, 2016).

La crisis de salud por Covid-19, iniciada en Wuhan, China, y declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como una pandemia en marzo de 2020, en México, derivó en el confinamiento social y el cierre obligado de empresas con el propósito de detener los contagios (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2020), por lo que, al concluir el 2020, cerraron 21,7% de pymes, lo que afectó al 19,6% del personal ocupado en el país; en tanto, a

nivel estado de Chihuahua, se perdió el 16,9% de las pymes (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2021).

Al respecto, hubo una desaceleración en el crecimiento global, lo que representó un riesgo para la recuperación y la estabilidad financiera nacional, de tal manera que el impacto de la crisis económica en el empleo y en los ingresos laborales debilitaron la economía y el consumo en el país. El Gráfico 1 muestra las tasas de crecimiento tras los efectos causados en la capacidad productiva por la pandemia del Covid-19 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).

La situación de contagio, confinamiento y restricción económica por la pandemia de Covid-19 puede considerarse como un ambiente VICA (Noda, 2020; Alkhalidi et al., 2017). Esto es volátil porque hubo cambios repentinos en el sistema de vida y de mercado no previsible, además de que no había claridad de cuándo serían la segunda y tercera ola de la pandemia. Incierto, por la incertidumbre que existía ante una condición atípica y no se podía predecir su resurgimiento y propagación. Complejo, porque no fue posible rastrear las vías de infección, la cual ocurrió de forma generalizada, y las diversas actividades económicas y sociales se vieron comprometidas. Dado que se desconocían los alcances del contagio y la propagación, las restricciones sanitarias fueron emergentes y las medidas tomadas por los empresarios se dieron en un contexto de improvisación.

Las pymes fueron las empresas más afectadas por la pandemia de Covid-19 (Heredia et al., 2020) y fue responsabilidad del empresario buscar las estrategias que le ayudarían a conservar su empresa, adoptar nuevas

formas de gestión, enfrentar problemas financieros, entre otras. Por lo tanto, la resiliencia de los líderes de las pymes es un fenómeno que ameritó ser estudiado, dado que la literatura sobre un LR es escasa, y por la importancia que las pymes tienen en la economía de los países.

El liderazgo, definido como la manera en que un líder influye en un grupo de personas con el propósito de cumplir objetivos y metas que satisfacen las necesidades del mismo grupo (Afonso, 2019), puede ser abordado desde un enfoque resiliente (Ramírez et al., 2018; Villa, 2020), ya que la personalidad del empresario se considera un factor importante para asegurar una empresa sana en resultados y sostenible en el tiempo (Sánchez et al., 2016; Vivanco, 2016).

En un ambiente VICA con constantes cambios, donde lo normal, cotidiano, natural y controlado cambia abruptamente por situaciones externas, se requiere pensar en alternativas para obtener resultados, lograr objetivos, identificar los recursos y aprovechar las circunstancias. Dichos ambientes no son simples; sin embargo, se espera que se reaccione de forma previsible. No obstante, en ocasiones emergen por primera vez, por lo que no es posible determinar el comportamiento inicial (Terlato, 2019). Es en este contexto en el que propietarios de pymes actúan buscando las mejores oportunidades y recurriendo a sus capacidades para afrontar situaciones adversas.

La pandemia en 2020 dejó la experiencia de una crisis atípica, donde la condición de salud, lo económico, financiero, el mercado y lo emocional pendieron de un hilo y de una toma de decisiones ajustada y arriesgada por parte de los propietarios de empresas,

pues la turbulenta realidad llevó a los propietarios a ejercer el liderazgo ante la sensación de caos e insuficiente control, en tanto que la resiliencia fue un factor positivo que permitió diseñar estrategias y aprovechar el capital de trabajo para enfrentar las condiciones adversas.

De lo anterior, surgieron las preguntas de investigación: ¿Cuáles son los factores del LR que inciden en la supervivencia de las Pymes? De ahí que el objetivo fue explicar los factores del LR que inciden en la supervivencia de empresas con al menos diez años de actividad empresarial. Asimismo, fueron planteadas las siguientes hipótesis de investigación:

H1: Las características personales influyen de manera significativa en la supervivencia de las pymes de Ciudad Juárez, Chihuahua.

H2: Las relaciones interpersonales influyen de manera significativa en la supervivencia de las pymes de Ciudad Juárez, Chihuahua.

H3: La influencia impacta de manera significativa en la supervivencia de las pymes en Ciudad Juárez, Chihuahua.

H4: Las relaciones familiares y de amistad influyen de manera significativa en la supervivencia de las pymes en Ciudad Juárez, Chihuahua.

2. Liderazgo resiliente

Existen estudios limitados sobre la resiliencia en el liderazgo (Förster et al., 2017). Algunos trabajos mencionan el LR en el contexto de salud laboral, otros sobre la relación de los tipos de liderazgo que contienen capacidades o atributos de la resiliencia, y otros más, en los efectos positivos de la resiliencia en los empleados y en la organización (Avey et al., 2011; Kim & Windsor,

2015; Harland et al., 2005), así como en la determinación de los factores de resiliencia en los líderes (Sarkar & Fletcher, 2014; Lazaridou et al., 2015). En tanto, la importancia del liderazgo reside en favorecer el enfrentar obstáculos y las dificultades en la vida (Burns, 1978). El papel del líder se relaciona con vencer las adversidades en la organización; incluso la teoría de camino a la meta responsabiliza al líder sobre el bienestar de la estructura organizacional sobreponiéndose a la adversidad (House & Aditya, 1997). La propuesta del líder del cambio aborda la eliminación de obstáculos y la reconstrucción continua de la organización como labores del líder (Kotter, 1996).

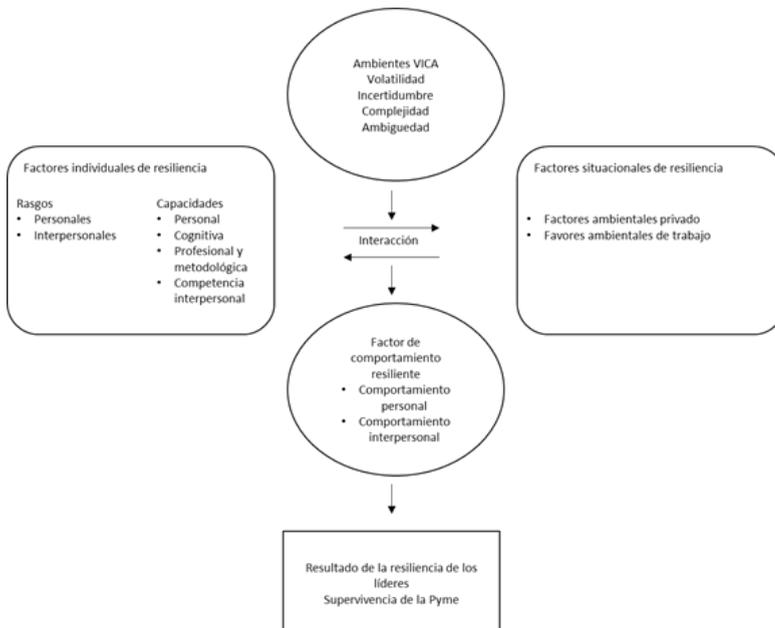
En el estudio sobre el desarrollo de las capacidades de liderazgo se menciona que las habilidades de un líder varían en situaciones de cambio o en el esfuerzo de conseguir el éxito; se infiere que las dificultades son un factor que podría moldear este proceso (Conger, 2004). En tanto, la superación de las crisis en la infancia de los líderes exitosos está relacionada con su éxito empresarial (Howard & Irving, 2014). El éxito de una organización en ocasiones depende del liderazgo (Drucker, 1955). Por ello, las prácticas tradicionales de liderazgo pueden prosperar a partir de un nuevo examen de la resiliencia humana (National Academy of Sciences, 2013). En este sentido, la resiliencia puede abordarse como una característica del liderazgo, es decir, 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).

El LR consiste en aquellas cualidades que motivan e inspiran

durante una crisis e incluye acciones para adaptarse o recuperarse ante la adversidad, tal como un catalizador que invita a superar los obstáculos e intentar cosas nuevas (Everly et al., 2010; Martínez, 2016). También como una capacidad de adaptación ante circunstancias críticas mediante un equilibrio entre las habilidades que se poseen y los desafíos del ambiente (Aguilar et al., 2019). Incluso, se ha llegado a plantear como una competencia que desarrolla adaptación ante la adversidad, además de inspiración innovadora y consiente para cumplir metas (Ramírez et al., 2018), así como una capacidad de respuesta y comportamiento para superar la adversidad (Afonso, 2019).

Es así como las capacidades y habilidades desarrolladas ante el riesgo o situación de crisis son conceptos de resiliencia (Kotliarenco et al., 1997); en tanto, el liderazgo comprende acción, motivación, inspiración, orientación, logro y cambio con capacidad de ejercer un impacto en el comportamiento y desempeño de sus seguidores (Gibson et al., 2011). El liderazgo genera influencia mediante emociones positivas, intercambios sociales, expresividad personal, autorrealización, autoestima, entre otros elementos, así como confianza, compromiso y bienestar del seguidor (Avolio & Gardner, 2005). A continuación, en el diagrama 1, se presenta un modelo de LR.

Diagrama 1
Modelo de LR



Fuente: Förster et al. (2017).

El diagrama 1 consiste en la interacción de tres factores principales que se presentan en el ejercicio del LR: individuales, situacionales y de comportamiento. Los individuales se refieren a los rasgos personales e interpersonales del líder, así como a sus capacidades de respuesta. Los factores situacionales son aquellos que tienen que ver con el ambiente privado y de trabajo del líder; en tanto, los factores de comportamiento consisten en el comportamiento del líder y su relación con las personas que lo rodean. Dichos factores pueden darse ante un ambiente VICA, lo que fomenta la resiliencia del líder y su capacidad de respuesta empresarial.

3. Consideraciones metodológicas de la investigación

El estudio fue descriptivo y correlacional, no experimental, de corte transversal con enfoque cuantitativo mediante técnica de encuesta. La población de estudio comprendió a los propietarios de pequeñas y medianas empresas con al menos 10 años de actividad económica a la fecha del estudio, con residencia en Ciudad Juárez. Al respecto, en Ciudad Juárez se encontraron registradas 344 empresas comerciales e industriales de 11 a 250 empleados (INEGI, 2019).

Para esta investigación se analizaron a los líderes de empresas con menos de 250 empleados. Se utilizó una muestra probabilística con

un nivel de confianza del 95% y un error esperado del 5%. Se empleó la fórmula de muestras finitas, con lo que obtuvo un resultado de 180 empresarios, quienes fueron invitados a participar en la encuesta mediante la técnica bola de nieve. Para la encuesta, los instrumentos de recolección de datos fueron el MLQ 6s (Avolio et al., 2004) y el de medición de resiliencia (Palomar & Gómez, 2010). El instrumento constó de 55 reactivos con diez preguntas de control, cuyas opciones de respuesta fueron de cuatro puntos en escala de Likert, siendo: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. De acuerdo y 4. Totalmente de acuerdo.

Se determinaron cuatro variables ordinales: personal, relaciones interpersonales, influencia familiar y de amistad.

La personal, referente a las conductas o comportamientos dirigidos al cumplimiento de metas, motivación, toma de decisiones y responsabilidad. Las relaciones interpersonales son las habilidades para concernir con otras personas en diferentes ambientes, logrando satisfacer necesidades. La influencia comprendió las habilidades para motivar a los seguidores y trascender el interés individual al de la organización, generar respeto y confianza. Y la familiar y la amistad fueron las habilidades dentro de estos entornos al compartir momentos con sus miembros. A continuación, en el Cuadro 1 se incluyen los factores y definición conceptual de cada variable contemplada en el estudio.

Cuadro 1
Componentes de las variables de estudio

Variables	Factores	Definición conceptual
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 & Davidson, 2003).
	Organización	Roles y actividades que realizan las personas para obtener una mejor distribución sobre su vida (Friborg et al., 2003).
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 & Gómez, 2010).
	Apoyo 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 (Friborg et al., 2003).
Influencia	Confianza	Capacidad de dar cuidado, ser empático y proveer retos y oportunidades para los otros (Bass & Bass, 2008).
	Impulso a seguidores	Estimulación a los seguidores para compartir intereses con la organización (Bass & Bass, 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).
	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).
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 & Gómez, 2010).

4. Factores de liderazgo resilientes que inciden en la supervivencia de las empresas en un ambiente volátil: Resultados

El análisis factorial confirmatorio arrojó 15 factores, todos con cargas mayores a 0,5. Los reactivos fueron

reagrupados en mayores subdivisiones que las originadas en la prueba piloto; sin embargo, la concentración de los reactivos fue similar a los factores determinados de acuerdo con el marco teórico. La tabla 1 incluye los factores teóricos originales que se obtuvieron en la prueba piloto con la nueva agrupación sobre la muestra.

Tabla 1
Distribución de los componentes en el análisis factorial

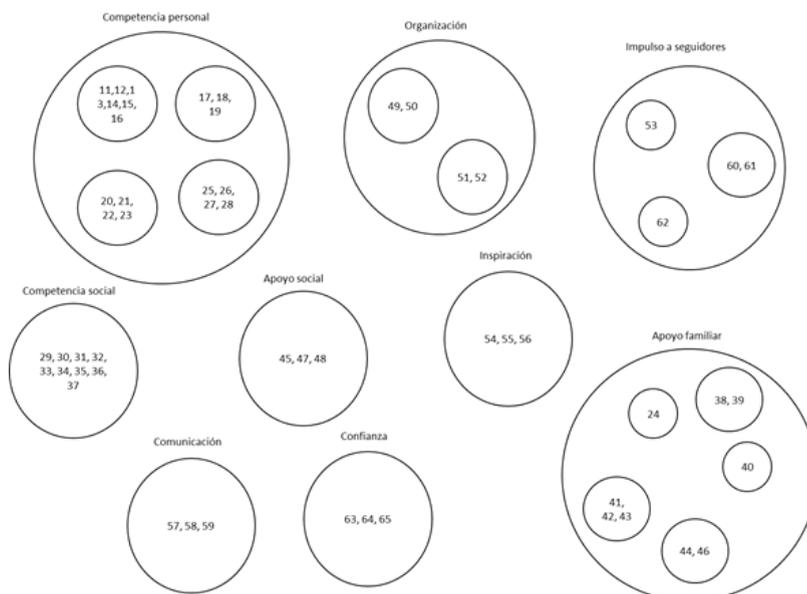
Factor teórico	Ítems
Competencia social	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36
Apoyo social	Apoyo familiar
	44, 45, 46, 47, 48, 44
Competencia personal	11, 12, 13, 14, 15, 16

Cont... Tabla 1

Competencia social	Apoyo familiar	37, 38, 39 ,40
	Competencia personal	20, 21,22,23
Apoyo familiar	Competencia personal	24, 25, 26,27
Impulso a seguidores	Confianza	62, 63, 64, 65
Impulso a seguidores	Organización	51, 52, 53
	Competencia personal	17, 18, 19
	Comunicación	57,58,59
	Apoyo familiar	41, 42, 43
	Inspiración	54, 55, 56
	Impulso a seguidores	60, 61
	Organización	49,50
Competencia social	Competencia personal	28,29

El diagrama 2 se refiere a redistribución de los factores en las variables. los resultados del análisis factorial confirmatorio, donde se obtuvo una

Diagrama 2 Análisis factorial confirmatorio



Se identificó la media de las cargas sobre los factores de LR. La mayor carga se encontró en la variable de influencia en su factor de confianza con un 3,52 y

la menor fue en la variable personal en su factor de organización con un 3,10, según se puede consultar en la tabla 2.

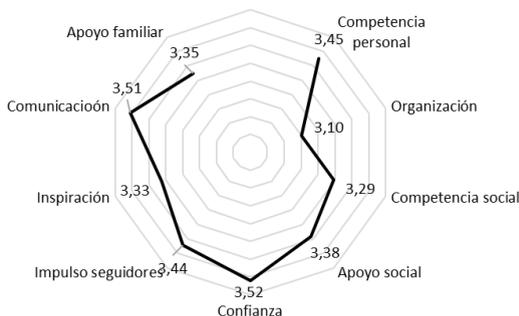
Tabla 2
Estadística descriptiva por factor

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	0,10	2,53	4,00	621,56
Organización	180	3,10	0,04	3,00	0,55	0,31	1,75	4,00	558,75
Competencia social	180	3,29	0,04	3,28	0,47	0,22	2,00	4,00	592,60
Apoyo social	180	3,38	0,04	3,33	0,48	0,23	2,00	4,00	608,69
Confianza	180	3,52	0,03	3,67	0,45	0,21	2,00	4,00	633,30
Impulso a seguidores	180	3,44	0,03	3,50	0,39	0,15	2,50	4,00	619,75
Inspiración	180	3,33	0,03	3,33	0,41	0,17	2,67	4,00	598,67
Comunicación	180	3,51	0,04	3,67	0,50	0,25	2,00	4,00	631,71
Apoyo familiar	180	3,35	0,03	3,33	0,41	0,17	1,44	4,00	602,37

De los 180 empresarios participantes, los niveles en el total de los factores se encontraron entre el alto y medio alto, como lo indican los resultados del diagrama 3. Los valores de la media en la investigación oscilaron

entre 3,10 y 3,52. Por tanto, los individuos se inclinaron hacia valores elevados en todos los factores, siendo los de la variable de influencia los que tuvieron un mayor nivel en los resultados.

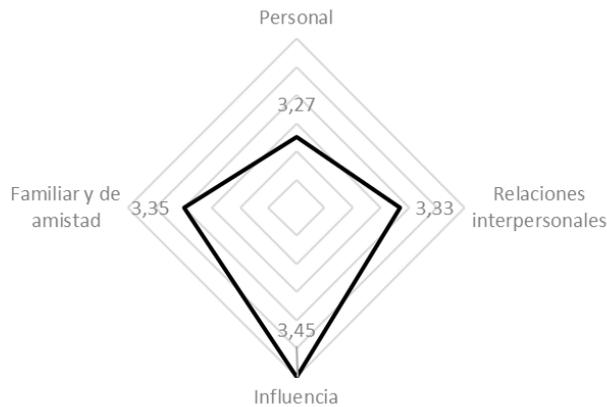
Diagrama 3
Media por factor de LR



En el diagrama 3 se detallan los promedios de los nueve factores de LR en el siguiente orden: el factor más relevante para esta población con 3,52 fue 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 consistió en el factor menos significativo con 3,1. En adición, del diagrama 4, incluye la carga media por variable.

Diagrama 4
Media por variable de LR



La tendencia hacia los factores que integran la variable influencia coincidió en una media de 3,45; esto demostró, en primer lugar, que los empresarios participantes en la encuesta poseen características del liderazgo transformacional y que tienen una influencia sobre sus seguidores por medio de la motivación; también que son claros al comunicar sus ideas e inspirar a sus seguidores para trascender de los objetivos individuales a los intereses de la organización. En segundo lugar, se ubicó la variable de relaciones interpersonales con 3,33 de promedio, considerando que para el empresario el apoyo y la competencia social son

relevantes en el logro de sus metas. Y, en tercer lugar, con 3,35 de promedio, la variable de familia y de amistad, así como la variable personal con 3,27 de promedio.

El diagrama 5 muestra que en el giro industrial el factor con mayor ponderación fue el impulso a seguidores con 3,65, mientras que en el giro comercial resultó el factor comunicación con 3,53, y en el sector de servicios la confianza con 3,54, por otro lado, el factor con menor ponderación para el giro industrial, comercial y de servicios fue la organización con 3,20, 3,07 y 3,13 respectivamente.

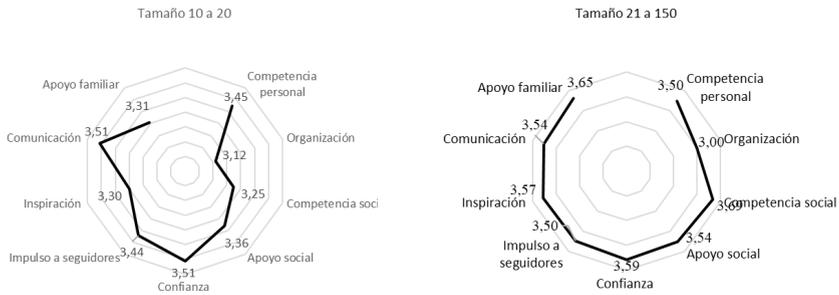
Diagrama 5 Radial por giro



El factor que resultó preponderante en las pequeñas empresas fue la confianza, identificada en la variable influencia, mientras que para las medianas empresas fue el factor de apoyo familiar, identificado en la variable

familiar y de amistad. En tanto, el factor con menor ponderación para ambos tamaños de empresa fue la organización, identificada en la variable personal, según se muestra en el diagrama 6.

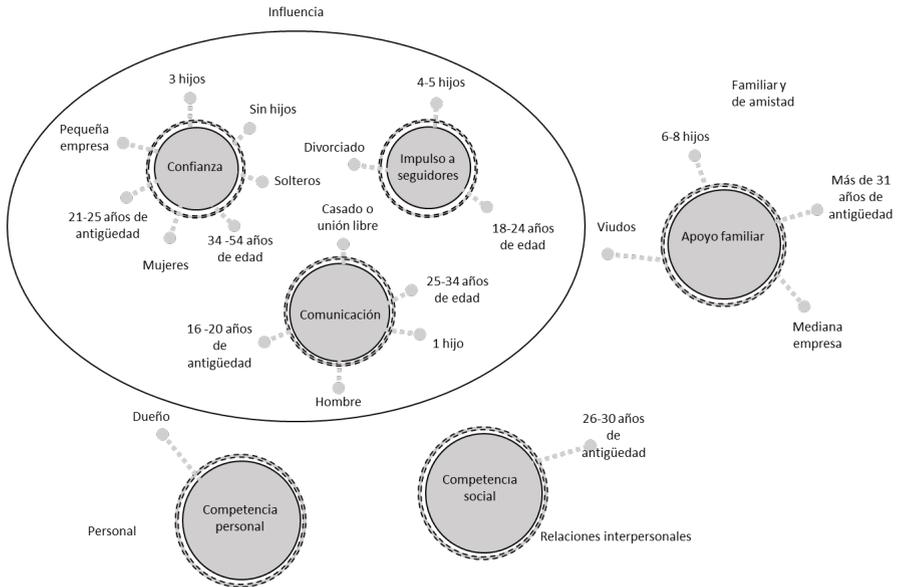
Diagrama 6 Radial por tamaño



Los resultados arrojaron ciertas cargas por variable. En el diagrama 7 se observa que el factor de confianza prioritariamente se integró 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 el integrar a las personas en los equipos de trabajo, incluyendo aquellos que no son aceptados.

Diagrama 7 Variables con mayor carga en los datos sociodemográficos



En este caso, la comunicación fue el factor más importante para los líderes hombres de entre 25 a 34 años, en empresas que tienen entre 16 a 20 años de actividad. Dicho 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 se encuentran en un rango de edad entre los 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 de la zona de confort de las labores buscando mejorarlas. La competencia personal

fue el factor con mayor carga en los líderes que son los dueños fundadores. Este elemento hizo referencia a la valoración que tiene el o la líder sobre su persona, donde considera que cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar su función, le gustan los retos, considera tener el control de su vida, confía en sus decisiones y siente satisfacción con sus logros.

El alfa de Cronbach para el análisis de confiabilidad del instrumento de LR arrojó 0,90, lo que mostró una consideración media alta de validez. Con base en ello, el constructo fue confiable al cumplir con el requisito de ser mayor a 0,5 (Cronbach, 1951). Los resultados de la tabla 3 muestran el grado de confiabilidad de las variables de LR.

Tabla 3
Alfa de Cronbach por variable de LR

Variable	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Individual	0,82	21
Relaciones interpersonales	0,84	12
Influencia	0,81	13
Familiar y de amistad	0,84	9

En cuanto a la correlación entre las variables, se utilizó el coeficiente de Pearson para medir el grado de relación o asociación existente entre los factores (Restrepo et al., 2007). Al respecto, únicamente se observó una correlación positiva entre los factores de apoyo familiar y apoyo social con un grado de 0,54; sin embargo, en ningún otro factor se encontraron valores mayores a 0,50, por lo que se descartó que existiera una relación o asociación entre las demás.

Desde una aproximación cuantitativa, se midió la incidencia de los factores de LR en la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas con respecto a un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo, denominado 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.

Al respecto, la resiliencia abarca una red intrincada de factores y se refiere a la capacidad para enfrentar y absorber la adversidad, el trauma, los impactos externos o cualquier fuente significativa de estrés e implica aprender de las experiencias y prepararse para responder de manera efectiva a los cambios que surgen (Giustiniano et al., 2020a). De ahí que la investigación sobre

la resiliencia ha adquirido importancia reciente (Hartmann et al., 2020).

En virtud de ello, la resiliencia se relaciona con la manera en que una persona afronta las dificultades y el aprendizaje que obtiene de ello, así como la forma en que enfrenta la pérdida significativa, los procesos que influyen en sus decisiones personales y en la integridad personal (King & Rothstein, 2010). Se sostiene que es importante fomentar y respaldar la capacidad de los empleados para recuperarse de desafíos y dificultades, por lo que los empleadores deben promover, instruir y motivar a los trabajadores a desarrollar habilidades de liderazgo personal y resiliencia, facilitando su adaptación a los retos laborales, pues si estas características se combinan, permitirán a los empleados manifestar conductas laborales innovadoras (Khahan et al., 2023).

Existe evidencia suficiente para aceptar que los empresarios de las pequeñas y medianas empresas 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. No obstante, para desarrollar la resiliencia, los líderes deben participar activamente en el sistema; en este

caso puede ser el mismo ecosistema empresarial y social, aprendiendo de manera continua de los acontecimientos, al mismo tiempo que deben distanciarse del sistema para visualizarlo en perspectiva y concentrarse en la planificación continua de sus pasos estratégicos en el mercado (Lombardi et al., 2021).

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. Al respecto, la resiliencia implica precisamente mantener un enfoque mental positivo y ajustarse a diversas situaciones sin desalentarse frente a los problemas, lo que conduce a la manifestación de conductas positivas por parte de los empleados (Hassan et al., 2021).

Los líderes manifestaron 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 este sentido, el concepto de LR es válido en diversos entornos (Cohen et al., 2017; Haver et al., 2014; Kim & Windsor, 2015; Mjelde et al., 2016). Los líderes resilientes desempeñan un papel crucial en la promoción de la resiliencia, ya que tienden a enfrentar los desafíos mediante un proceso de adaptación y crecimiento,

lo que implica una combinación dinámica de elementos diversos, como la preparación y la improvisación, el establecimiento de metas claras y la flexibilidad (Giustiniano et al., 2020b).

5. Conclusiones

La hipótesis uno se aceptó 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.

La hipótesis tres se aceptó 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, 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.

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, por lo que esta hipótesis se aceptó 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.

Se concluye que el LR cuenta con factores característicos del liderazgo transformacional, con un resultado en nivel medio alto de 0,45, considerando un impacto significativo en la supervivencia de las pymes, 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.

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 desde la academia los elementos, atributos y valores de los líderes para fomentar la creación, el desarrollo y el fortalecimiento del LR en las nuevas generaciones de empresarios.

Referencias

- 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. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-30322019000200007&lng=es&tlng=es.
- Alkhaldi, K., Austin, M., Cura, B., Dantzler, D., Holland, L., Maples, D., Quarrelles, J., Weinkle Jr, R., & Marcus, L. (2017). Are you ready? Crisis leadership in a hyper-VUCA environment. *American Journal Disaster Medicine*, 12(2), 107-134. <https://doi.org/10.5055/ajdm.2017.0265>
- Avey, J.B., Avolio, B.J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly* 22(2), 282-294. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004>
- Avolio, B., Bass, B., & 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://doi.org/10.1080/00140130410001653918>

- [org/10.5055/ajdm.2017.0265](https://doi.org/10.5055/ajdm.2017.0265)
- Avolio, B., & 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>
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Cohen, O., Goldberg, A., Lahad, M., & Aharonson-Daniel, L. (2017). Building resilience: The relationship between information provided by municipal authorities during emergency situations and community resilience. *Technological Forecasting and Social Change*, 121, 119-125. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.008>
- Conger, J. A. (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., & 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>
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Diario Oficial de la Federación - DOF. (2020, 24 de marzo). *Acuerdo por el que se establecen las medidas preventivas que se deberán implementar para la mitigación y control de los riesgos para la salud que implica la enfermedad por el virus SARS-CoV2 (COVID-19)*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590339&-fecha=24/03/2020#gsc.tab=0
- 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>
- Everly, G., Strouse, D., & Everly, G. III. (2010). *The secrets of resilient leadership. When failure is not an option Six essential skills for leading in adversity*. Diamedica.
- Förster, C., & 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>
- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J., & 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>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. McGraw-Hill.
- Giustiniano, L., Clegg, S.R., Cunha, M. P., & Rego, A. (2020a). *Elgar Introduction to theories of organizational resilience*. Elgar Introductions to Management and Organization Theory series. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786437044>
- Giustiniano, L., Cunha, M.P., Sipson, A.V., Rego, A., & Clegg, S. (2020b). Resilient leadership as paradox work: notes from COVID-19. *Management and Organization Review, Cambridge*

- University Press 16(5), 972-975. <https://doi.org/10.1017/mor.2020.57>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology* 69(3), 913-959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Heredia, 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*, (32), 1–22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7934217>
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14. <https://doi.org/10.1177/107179190501100202>
- Haver, A., Akerjordet, K., & Furunes, T. (2014). Wise emotion regulation and the power of resilience in experienced hospitality leaders. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 14(2), 152-169. <https://doi.org/10.1080/15022250.2014.899141>
- Hassan, N.H., Saufi, R.A., Nordin, N., & Permarupan, P. Y. (2021). The Role of Self-Resilience on the Relationship Between Self-Leadership and Employee Engagement: A Conceptual Paper. FKP Postgraduate Research Colloquium Virtual 2021, 190-201. <http://myscholar.umk.edu.my/handle/123456789/2977>
- House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>
- Howard, C., & 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. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía- INEGI (2019). Chihuahua descarga masiva. DENU. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/timicrodatos>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía- INEGI (2021). Chihuahua descarga masiva. DENU. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/default.html>
- Khahan, N., Vrabcová, P., Prompong, T., & Nattapong, T. (2023). Moderating effects of resilience on the relationship between self-leadership and innovative work behavior. *Sustainable futures*, 7, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100148>
- Kim, M., & Windsor, C. (2015). Resilience and work-life balance in first-line nurse manager. *Asian Nursing Research* 9(1), 21-27. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2014.09.003>
- King, G. A., & Rothstein, M. (2010). Resilience and leadership: The self-management of failure (M. G. Rothstein, Ed.). In M. G. Rothstein & R. J. Burke (Eds.), *Self-management and leadership development* (pp. 361–394). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849805551.00021>

- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotliarenco, M., Cáceres, I., & Fontecilla, M. (1997). *Estado de arte en resiliencia*. Organización Panamericana de la Salud. <https://www.ugr.es/~javera/pdf/2-3-resiliencia%20libro.pdf>
- Lazaridou, A., & Beka, A. (2015). Personality and resilience characteristics of Greek primary school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 772–791. <https://doi.org/10.1177/1741143214535746>
- Lombardi, S., Pina E Cunha, M., & Giustiniano, L. (2021). Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. *International Journal of Hospitality Management*, 95(102904). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102904>
- Martínez, L. R. (2016). *Factores predictores de la resiliencia organizacional modelados con sistemas de ecuaciones estructurales*. [Disertación doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México]. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/66072>
- Mjelde, F.V., Smith, K., Lunde, P., and Espevik, R. (2016). Military teams-A demand for resilience. *Work*, 54(2), 283-294. <https://doi.org/10.3233/WOR-162298>
- National Academies of Sciences. (2013). *A ready and resilient workforce for the department of homeland security: Protecting America's Front Line*. Institute of Medicine of the National Academies. <https://doi.org/10.17226/18407>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- 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 Psychiatr*, (54). <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102262>
- Palomar, J., & Gómez, N. (2010). Desarrollo de una escala de medición de la resiliencia con mexicanos (RESI-M). *Revista Interdisciplinaria*, 27(1), 7–22. <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272010000100002&script=sciabstract&lng=pt>
- Ramírez, R., Lay, N., Avendaño, I., & Herrera, B. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 34(86), 826–854. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7338194>
- Restrepo, L.F., & González, L. (2007). De Pearson a Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20(2), 183-192. <https://doi.org/10.17533/udea.rccp.324135>
- Sarkar, M., & Fletcher, D. (2014). Ordinary magic, extraordinary performance: Psychological resilience and thriving in high achievers. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 3(1), 46-60. <https://doi.org/10.1037/spy0000003>
- Sanchez, A., Flores, M., & Gonzalez, L. (2016). Una opción de Supervivencia para las PYME. 2005. *Ciencia, Ingeniería y Desarrollo Tec Lerdo*, 1(2), 105-11. <http://revistacid.itslerdo.edu.mx/coninci2016/CID%2018.%20Una%20opci%C3%B3n%20de%20Supervivencia%20para%20las%20PYME.pdf>
- Sansores, E.A., Navarrete, J.E., Alvarado, L.J., & Licandro, O.D.

- (2020). Diagnóstico situacional en microempresas mexicanas: Fracaso o sobrevivencia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1). <https://doi.org/10.31876/rscs.v26i1.31311>
- Terlato, A. (2019). *Estrategia y decisiones en ambientes VICA: Implicancias de este entorno para las empresas*. Buenos Aires: Universidad Del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA). <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/699.pdf>
- Villa, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*, (34), 77-103. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7517000>
- Vivanco, F. (2016). Medición de la liquidez como estrategia de sobrevivencia de las Pymes Estudio Empírico (Casos Aguascalientes, México). *Sistemas, Cibernética e Informática*, 13(2), 69-76. <https://www.iiisci.org/journal/pdv/risci/pdfs/CB630SJ16.pdf>